

**ATELIER DE NÉGOCIATION ET DE MÉDIATION DES BUREAUX AFRICAINS  
D'OMBUDSMANS TENU À DURBAN, KWAZULU-NATAL DU 13 AU 15  
MARS 2019:**

**PROGRAMME**

**A. 1ÈRE JOURNÉE: NÉGOCIATION**

**Résultats:**

À la fin de cette session, les participants pourront:

1. Expliquer les lignes directrices pour la négociation axée sur les intérêts.
2. Mener une négociation axée sur les intérêts.
3. Comprendre l'efficacité des négociations axées sur les intérêts pour la résolution de litiges.

**Programme:**

Programme:

09H00-09h15 Introduction (activité).

09h45-09h15 Thomas Kilmann (activité).

09h15-09h45 Négociation pour la vente du matelas (activité).

09h45-10h00 Processus de négociation.

10h00-10h30 thé.

10h30-11h15 Paraphrase (activité)

11h15-11h45 Lignes directrices de négociation.

11h45-12h00 'Gagnez autant que vous le pouvez' (activité)

12h00-13h00 Déjeuner

13h00-13h45 Négociation de la femme effrayée (activité).

13h45-14h00 Arriver à "oui".

14h00-14h45 Négociation du fameux restaurant malais du Cap (activité).

14h45-15h15 Thé

15h15-16h00 Négociation portant sur les “gourmandises marocaines” (activité).

## **B. 2ÈME JOURNÉE: MÉDIATION**

À la fin de cette session, les participants pourront:

1. Expliquez les lignes directrices pour une médiation.
2. Effectuer une médiation.
3. Apprécier la valeur de la médiation en tant que moyen de résolution de litiges.

### **Programme:**

09H00-09h15 Récapitulation de la première journée (activité).

09h15-09h30 Cible: que font les médiateurs? (activité)

09h30-09h45 Caractéristiques de la médiation.

09h45-10h00 Écoute empathique.

10h00-10h30 Thé.

10h30-11h00 Étapes au cours d'une médiation (activité).

11h00-11h30 Processus de médiation.

11h30-12h00 Procédure de démarrage d'une médiation (activité).

12h00-13h00 Déjeuner.

13h00-14h00 Médiation entre le personnel hospitalier et la gestion hospitalière (activité).

14h00-14h45 Médiation entre les partis politiques. (Activité).

14h45-15h15 Thé.

15h15-16h00 Médiation entre le gouvernement et ceux qui s'opposent à l'exploitation des dunes dans une zone rurale (activité).

## **C. 3ÈME JOURNÉE: MÉDIATION (SUITE)**

À la fin de cette session, les participants pourront:

1. Mettre les principes de négociation qu'ils ont appris durant la première journée en application dans le cadre des scénarios fournis par le Bureau Africain de Médiation/des Ombudsmans.
2. Mettre les principes de médiation qu'ils ont appris durant la deuxième journée en application dans le cadre des scénarios fournis par le Bureau Africain des Ombudsmans.

### **Application des principes tirés des scénarios du Bureau Africain des Ombudsmans:**

09H00-09h15 Récapitulation de la deuxième journée (activité).

09h15-10h00 Médiation portant sur L'investissement direct étranger menacé. (activité).

10h00-10h30 Thé.

10h30-11h15 Médiation du superviseur prédateur (activité).

11h15-12h30 Médiation pour les rénovations de l'aéroport international (activité).

12h30 Clôture et déjeuner.

## **D. Matériaux**

### **1ÈRE JOURNÉE: NÉGOCIATION**

1. Comment réagissez-vous aux conflits?
2. Négociation de la vente du matelas.
3. Directives de négociation.

4. Planification de la négociation: liste de contrôle.
5. Négociation de la femme effrayée.
6. Négociation du fameux restaurant malais du Cap.
7. Négociation portant sur les gourmandises marocaines.

## 1. COMMENT RÉAGISSEZ-VOUS AUX CONFLITS?

1. Pensez à trois situations de votre vie où vous avez eu le plus de conflits.
2. Comment avez-vous géré le conflit dans chaque situation?
3. Laquelle des méthodes suivantes avez-vous utilisé dans chaque situation?
  - 3.1. Vous avez tenté de trouver un compromis en adoptant «une position intermédiaire».
  - 3.2. Vous avez fait part à l'autre personne de la façon dont vous vous êtes senti et essayé d'obtenir son aide pour résoudre le conflit.
  - 3.3. Vous avez tenté d'éviter le désagrément en reportant le problème.
  - 3.4. Vous «avez gardé votre point de vue à tout prix» pour atteindre votre objectif, même si elle blesse l'autre personne.
  - 3.5. Vous avez cédé à l'autre personne pour qu'elle vous apprécie.
4. Principaux traits de personnalité:
  - Para 1.3.1 = Le faiseur de compromis.
  - Para 1.3.2 = Le “solutionneur” de problèmes communs
  - Para 1.3.3 = L’ “esquiveur”
  - Para 1.3.4 = Le compétitif
  - Para = L’accommodant
5. Avez-vous systématiquement utilisé une méthode de résolution de litiges? Si oui, laquelle?
6. Si vous avez utilisé différentes méthodes de résolution de litiges, l’une d’entre elles a-t-elle été dupliquée?

[Adapté par David Mc Quoid-Mason de l'instrument du mode de conflit de Thomas-Kilmann (1974) XICOM].

## 2. NÉGOCIATION DE LA VENTE DU MATELAS

**Rôle: acheteur éventuel**

**Informations connues de toutes les parties**

Le vendeur a placé une publicité dans le journal du samedi afin de vendre un nouveau matelas double et ferme à un prix promotionnel. Lors de l'inspection à l'entrée de la maison du vendeur le dimanche matin, l'acheteur détermine que le matelas est d'une marque renommée, encore dans son emballage en plastique d'origine et porte l'étiquette d'achat de \$150 d'un grand magasin local.

### **Informations connues uniquement de l'acheteur**

Votre grand-mère vous rend visite ce soir et vous avez besoin de remplacer votre matelas, qui a été abîmé par votre chien la nuit dernière, par un matelas potable. Vous allez dormir par terre et laisserez votre grand-mère dormir sur votre lit. Il n'y a aucun endroit où pourra dormir votre grand-mère. Elle a mal au dos et a besoin d'un matelas ferme. Il n'y a pas d'autre publicité dans les journaux et les magasins sont tous fermés. Vous avez peu d'argent, ayant juste perdu votre emploi. Vous avez donc besoin de la meilleure offre possible.

[Créé par Richard A. Salem Copyright 1990, initiatives de gestion des conflits 1987 initiatives de gestion des conflits]

## **2.1 NÉGOCIATION DE LA VENTE DU MATELAS**

### **Rôle: vendeur éventuel**

#### **Informations connues de toutes les parties**

Le vendeur a placé une publicité dans le journal du samedi pour vendre un nouveau matelas double et ferme à un prix promotionnel. Lors de l'inspection, dans l'entrée de la maison du vendeur, le dimanche matin, l'acheteur détermine que le matelas est d'une marque renommée, toujours dans son emballage en plastique d'origine, avec une étiquette au prix de \$150 et provenant d'un grand magasin local.

#### **Informations connues uniquement du vendeur**

Vous avez amené un matelas la semaine dernière pour que votre grand-mère puisse l'utiliser lorsqu'elle vous rendra visite dans la soirée. Vous avez acheté le matelas au cours d'un rabais dans un magasin local pour \$50. A peine avez-vous acheté le matelas que votre grand-père vous en livre un autre à la maison. Vous ne pouvez pas retourner le matelas que vous avez acheté au magasin parce qu'il était en solde et que vous n'avez pas de place pour le garder. Vous voulez vous en débarrasser aujourd'hui afin qu'il ne soit pas là quand votre grand-père arrivera: Voir les deux matelas le vexerait. Vous avez peu d'argent et avez besoin de vendre le matelas au prix le plus favorable.

[Créé par Richard A. Salem Copyright 1990, initiatives de gestion des conflits 1987 initiatives de gestion des conflits]

## **3. DIRECTIVES DE NÉGOCIATION**

**Étape 1: Se préparer à la négociation**

- Comprendre les faits et les enjeux
- Décidez du prix maximum et du prix minimum auquel vous pouvez vous attendre
- Qu'est-ce qui ne peut être négociable?
- De quoi l'autre partie se soucie-t-elle?
- Quels sont vos intérêts?

**Étape 2: Le processus de négociation**

- Essayez de fonder une bonne relation avec l'autre partie
- Soyez amical et cordial
- Parlez de ce que vous aimeriez (utilisez les termes: je pense, je me sens)
- Sachez ce que l'autre partie pourrait rechercher
- Réfléchissez aux éventuelles solutions ou à des options pour résoudre le problème
- Ne proposez pas de demandes déloyales ou irréalistes
- Ne soyez pas offensant, trop émotionnel ou menaçant
- Offrez de donner quelque chose en échange

**Étape 3: Arriver à la conclusion d'un accord**

- Identifiez vos intérêts communs
- Essayez de faire avancer le processus si l'autre partie ne le fait pas
- Envisagez d'offrir un compromis
- Essayez de proposer un accord aussi juste que possible
- Utilisez des critères objectifs et quantifiables pour le respect de l'accord (par exemple, donner des dates précises pour la conclusion des choses)

**4. PLANIFICATION DE LA NÉGOCIATION: FAIRE UNE LISTE DE VÉRIFICATION**

- Quelles sont les enjeux?
- De quelle information de l'autre partie avez-vous besoin?
- Quelles sont vos sources solides de négociation?
- Quelle stratégie de négociation utiliserez-vous?
- Qu'allez-vous dire au cours de votre discours d'ouverture?
- Quelle réponse l'autre partie est-elle susceptible de fournir?
- Comment répondrez-vous?
- Quel est la plus grande somme que vous allez proposer?

- Quel est la moindre somme que vous pouvez accepter?
- Quel est le résultat probable?
- Quelles informations possédez-vous?
- De quelles informations provenant des autres avez-vous besoin d'obtenir?
- Quel est votre potentiel d'aboutir?
- Quelles alternatives avez-vous si vous ne parvenez pas à aboutir?

## **5. LE STYLE DE NÉGOCIATION DE LA FEMME EFFRAYÉE**

Maria Mchunu est employée comme enseignante et est mariée à Mondli Mchunu, qui est chauffeur de camion. Ils ont trois enfants. Un jour, Maria reçoit un appel téléphonique d'une femme appelée Thandi. Celle-ci lui dit qu'elle a été la petite amie de Mondli depuis trois ans. Thandi affirme qu'elle est séropositive et qu'elle a dû être infectée par Mondli car elle n'a eu aucun autre petit ami.

Mondli rentre à la maison après un voyage et après avoir bu quelques verres avec ses amis. Maria lui parle de l'appel téléphonique de Thandi et dit qu'elle n'aura pas de relations sexuelles avec lui jusqu'à ce qu'il ait fait un test de VIH/sida et accepte de ne plus voir Thandi. Mondli nie que Thandi est sa copine et qu'il a couché avec elle. Maria continue d'accuser Mondli et celui-ci se met en colère et la frappe. Mondli frappe aussi les trois enfants qui essaient de protéger Maria. Maria tente de quitter la maison pour aller chez sa famille avec les enfants, mais Mondli l'enferme dans la chambre à coucher. Mondli force plus tard Maria à avoir des relations sexuelles sans protection avec lui et la frappe à nouveau quand elle tente de s'y opposer.

Le lendemain, alors que Mondli dort encore, Maria et les trois enfants parviennent à quitter la maison et à aller chez ses parents. Elle et ses enfants vont alors à une clinique pour se faire soigner. L'infirmière vous les envoie pour que vous les conseillez en tant qu'assistant juridique. Maria dit qu'elle aime toujours Mondli et veut repartir avec lui. Elle vous demande de téléphoner à Mondli et de négocier avec lui pour vous assurer qu'il ne les frappera pas à nouveau s'ils reviennent chez lui. Vous téléphonez à Mondli et celui-ci avoue qu'il aime toujours sa femme et ses enfants. Il nie avoir eu une relation avec Thandi, mais il accepte de vous rencontrer.

Jouer le rôle de Maria Mchunu ou de Mondli Mchunu en duo afin d'essayer de parvenir à une résolution en utilisant les lignes directrices de négociation.

[Sur la base de «l'affaire Maria Mchunu» dans David McQuoid-Mason, Lindi Coetzee, Lloyd Lotz, Usha Jivan, Sibonile Khoza et Street Law: Droit pratique pour les sud-africains 3ED (2015) 39]

## **6. LA FAMEUSE NÉGOCIATION DU RESTAURANT MALAIS DU CAP**

Ed détient 40% des parts du fameux restaurant malais du Cap. Il y a trois ans, il a embauché Joanna, son amie de longue date, en tant que cuisinier en chef à un salaire de \$15 000 \$ par an. Le restaurant était en difficulté à l'époque et il avait promis à Joanna une part de l'entreprise si les choses s'amélioraient. Le restaurant a bien marché au cours de l'année suivante et

Ed a récompensé Joanna avec un bonus de \$5 000. Il lui a également dit qu'il instruisait l'avocat du restaurant afin qu'il puisse préparer un contrat donnant à Joanna une participation de 10% dans l'entreprise. Joanna a exprimé son grand plaisir. Comme elle n'a rien entendu après trois mois, Joanna a posé des questions sur sa part de l'entreprise. Ed a répondu que les avocats étaient lents à préparer la paperasse, mais a rassuré Joanna avec une poignée de main en lui disant: "en ce qui me concerne, Joanna, vous possédez 10% de l'entreprise".

Joanna se sentait en sécurité après cette réponse. Le quartier a commencé à attirer plus de touristes et le restaurant a continué à prospérer. Trois autres mois se sont écoulés sans accord formel. Ensuite, Ed a présenté à Joanna un chèque de \$4 000 \$, lui avisant de le considérer à titre de dividende sur les profits et en lui assurant qu'il y en aurait d'avantage à la fin de l'année. Joanna a dit qu'elle se sentait principalement responsable du succès du restaurant, qu'elle appréciait le chèque, mais qu'elle était ennuyée de ne pas avoir formellement reçu sa part du restaurant. Elle dit ensuite qu'à moins de recevoir immédiatement une part de 30% de l'entreprise, elle profiterait de l'occasion pour partir et fonder à proximité un restaurant portant le nom de «Joanna Cape Malay restaurant». Ed dit à Joanna qu'elle ne pouvait pas ouvrir le nouveau restaurant car, selon les termes du contrat que les avocats préparaient, Joanna possédait 10% du restaurant et était restreinte pendant cinq ans et ne pouvait ouvrir de restaurant à moins de 10 kilomètres du restaurant actuel. Joanna était outragée. Elle a dit qu'elle ne se souvenait d'aucune discussion au sujet d'une restriction de la disposition commerciale et qu'elle ne l'accepterait pas. Ed a dit qu'il a mentionné la disposition à Joanna quand ils se sont serrés la main sur l'accord de propriété de 10%. Joanna a dit qu'elle allait parler à un avocat.

Un ami mutuel a suggéré que Joanna et Ed devaient s'asseoir et tenter de résoudre leurs différends par la négociation. Ils se sont entendus et se sont arrangés pour discuter de la situation. En prenant les rôles respectifs de Joanna et Ed, tentez de parvenir à un règlement négocié en utilisant les lignes directrices de négociation.

[Adapté par David McQuoid-Mason et Richard A. Salem]

## 7. LA NEGOTIATION DES "GOURMANDISES MARROCAINES"

### Rôle: Président de Maitland Beverage Company

L'entreprise Maitland Pure Water est spécialisée dans l'embouteillage, la distribution et la vente d'eau potable. Votre entreprise a une usine d'embouteillage près de la côte et puise l'eau d'une source existant sur le périmètre de la propriété. Les camions de l'entreprise délivrent l'eau aux clients dans la zone urbaine de la ville.

Vous venez d'apprendre que votre seule source d'eau est décolorée par des minéraux souterrains. Les minéraux sont inoffensifs, mais ils colorent l'eau en rouge. Vous décidez alors de fermer votre usine jusqu'à ce que le problème soit résolu. Vous n'avez aucune autre source d'eau. Vous avez seulement un approvisionnement d'une journée d'eau embouteillée disponible pour la distribution, à moins que vous ne puissiez résoudre le problème aujourd'hui, votre entreprise ne sera pas en mesure de faire les livraisons selon son calendrier et les affaires vont rapidement se détériorer.

Votre chimiste vous dit qu'elle a un remède pour le problème. Si une petite quantité d'extrait d'une fleur marocaine rare est prélevée et mélangée à l'eau lorsqu'elle est pompée dans vos

cuves, l'eau reprendra sa couleur naturelle. Une petite quantité de ce nectar est prélevée de ces fleurs une fois par an et est utilisée pour enduire des amandes locales. Le produit est ensuite expédié dans le monde entier sous le nom commercial de «gourmandises marocaines».

Vous apprenez que puisque ce n'est pas la saison des fleurs, aucun prélèvement ne sera possible pendant six mois. Entretemps, vous apprenez aussi qu'une dernière boîte de 12 «gourmandises marocaines» sont disponibles dans le magasin de friandises du Sun Hotel dans la ville.

Vous téléphonez au propriétaire du magasin. Elle dit que la boîte se vend à \$20. Mais elle vous a dit qu'un concurrent, l'entreprise Athlone Pure Water, les veut aussi. Elle dit qu'elle vendra au plus offrant et vous répondez que vous serez là dans deux Heures.

Votre chimiste vous dit que l'extrait d'amande d'une «gourmandise marocaine» est suffisant pour traiter une semaine d'approvisionnement en eau embouteillée. Les 12 «gourmandises marocaines» vous donnera 12 semaines pour trouver une solution permanente.

Vous vous demandez si votre concurrent a découvert votre problème et essaie de vous mettre hors d'affaire. Sinon, pourquoi Athlone pure Water serait-elle intéressée d'acheter la seule boîte de «gourmandises marocaines» disponible? Comme vous planifiez votre stratégie, le Président de Athlone pure Water vous téléphone et vous acceptez de vous réunir avant d'aller au magasin de friandises pour voir si vous pouvez aboutir à un accord. Vous pouvez dépenser un maximum de \$25 000.

[Créé BV Richard A. Salem 1990 initiatives de gestion des conflits]

## 2ÈME JOURNÉE: MÉDIATION

1. Cible: ce que font les médiateurs.
2. Étapes d'une médiation.
3. Les travailleurs hospitaliers et la médiation en gestion hospitalière.
4. La médiation entre les partis politiques.
5. La médiation entre le gouvernement et les opposants à l'exploitation des dunes dans une zone rurale.

### 1. CIBLE: CE QUE FONT LES MÉDIATEURS

Trois acteurs sont requis pour cet exercice: un client, un avocat et un médiateur.

#### 1.1 Interview avocat-client

Client: le fils de mon voisin est entré dans mon garage quand j'étais absent. Il a pris mon vélo et s'est heurté à un arbre au bas de la colline. Il a démoli mon foutu vélo.

Avocat: y avait-il des témoins?

Client: pas que je sache.  
 Avocat: était-ce une entrée forcée?  
 Client: non, j'avais laissé le garage ouvert.  
 Avocat: y a-t-il d'autres dommages?  
 Client: non, c'était tout.  
 Avocat: Quels ont été les dommages?  
 Client: le vélo m'a coûté \$200 en 2000.  
 Avocat: était-il assuré?  
 Client: Non.

## 1.2 Interview client/médiateur

Client: le fils de mon voisin est entré dans mon garage quand j'étais absent. Il a pris ma moto et s'est heurté à un arbre au bas de la colline. Il a démoli ma foutu moto.

Médiateur: y a-t-il autre chose?

Client: non, c'est tout. Quelle culot!

Médiateur: Comment aimeriez-vous voir cette chose réglée?

Client: Ce que je veux c'est des excuses. Et je veux que le garçon le fasse quand ses parents sont présents.

Médiateur: Y a-t-il autre chose?

Client: Oui, je veux qu'il promette de ne pas le refaire.

Médiateur: Qu'en est-il de la moto?

Client: Je ne me soucie pas de la moto. Elle n'a pas été utilisée pendant cinq ans depuis que mes enfants ont déménagé.

[Conçu par Richard A Salem, initiatives de gestion des conflits, Chicago]

## 2. ÉTAPES AU COURS D'UNE MÉDIATION

### Étape 1. Introduction

Le Médiateur fait les parties se détendre et explique les règles. Le rôle du médiateur n'est pas de prendre une décision, mais d'aider les parties à parvenir à un accord. Le médiateur explique qu'il sera impartial.

### Étape 2. Raconter l'histoire

Chaque partie raconte ce qui s'est passé. La personne qui porte plainte raconte d'abord son côté de l'histoire. Aucune interruption n'est permise. Ensuite, l'autre partie explique sa version des faits.

### Étape 3. Identifier les faits et les enjeux

Le médiateur tente d'identifier les faits et les questions convenues par les parties. Cela se fait en écoutant chaque partie, en résumant les points de vue de chaque partie et en demandant si ce sont les faits et les enjeux que chaque partie comprend.

### Étape 4. Identification de solutions alternatives

Tout le monde pense à des solutions possibles au problème. Le médiateur fait une liste et demande à chaque partie d'expliquer ses sentiments au sujet de chaque solution.

### Étape 5. Réviser et discuter des solutions

Selon les sentiments exprimés par les parties, le médiateur révisé les solutions possibles et tente d'identifier une solution à laquelle les deux parties peuvent convenir.

### Étape 6. Parvenir à un accord

Le médiateur aide les parties à parvenir à un accord convenable pour tous les deux. L'accord devrait être rédigé. Les parties devraient également discuter de ce qui se passera si l'une d'entre elles ne respectait l'accord.

## **3. LA MÉDIATION ENTRE LE PERSONNEL HOSPITALIERS ET LA GESTION HOSPITALIÈRE**

Les travailleurs hospitaliers de l'État s'opposent à la fouille en quittant les locaux de l'hôpital. L'hôpital subit des pertes massives dues au vol de médicaments, de nourriture, d'équipement et de literie. Malgré de multiples appels aux travailleurs hospitaliers afin de prévenir les pertes, les vols continuent. Par désespoir, la direction de l'hôpital introduit des fouilles obligatoires de tous le personnel hospitalier à la sortie des locaux de l'hôpital. Les travailleurs hospitaliers déclarent alors avoir un litige avec la direction selon l'argument que les fouilles obligatoires constituent une atteinte illégale à leur droit constitutionnel à la vie privée. L'hôpital maintient que les mesures sont raisonnables et justifiables. Les négociations entre les parties échouent et elles acceptent la médiation.

Dans des groupes de trois, agissant en tant que représentants des travailleurs hospitaliers, des médiateurs ou des représentants de la direction de l'hôpital, veuillez mener des médiations en utilisant les étapes ci-dessus afin de parvenir à une décision.

[Basé sur un scénario dans David McQuoid-Mason, Lindi Coetzee, Lloyd Lotz, Usha Jivan, Sibonile Khoza et Street Law: pratique Law pour les sud-africains 3ED (2015) 41].

## **4. LA MÉDIATION ENTRE LES PARTIS POLITIQUES.**

Les membres du parti politique A souhaitent tenir une réunion publique dans une zone de la ville contrôlée par le parti B. La partie A parvient à obtenir la permission du Conseil Municipal pour organiser la réunion dans une salle communautaire. Les membres du parti B, très opposés aux politiques de la partie A, menacent d'interrompre la réunion. La partie A estime que les populations locales devraient être libres de choisir si elles souhaitent ou non assister à la réunion. Le chef du parti B dit qu'il sait qu'aucune des populations locales ne voudront pas assister à la réunion car ils appuieront son parti. Finalement, les dirigeants des parties A et B conviennent de permettre à un médiateur de les aider à résoudre le conflit.

Dans des groupes de trois, veuillez jouer le rôle des dirigeants du parti politique A, des médiateurs ou des dirigeants du parti politique B, et mener des médiations en utilisant les étapes ci-dessus afin de parvenir à une décision.

[Basé sur un scénario dans David McQuoid-Mason, Lloyd Lotz, Lindi Coetzee, Malebakeng Forere et Tammy Cohen Street Law: Droit pratique pour les sud-africains 2ed (2004) 34].

## **5. LA MÉDIATION ENTRE LE GOUVERNEMENT ET LES OPPOSANTS À L'EXPLOITATION DES DUNES DANS UNE ZONE RURALE**

Une déclaration de droits stipule que tout le monde a le droit de vivre dans un environnement sans pollution et à l'abri de la destruction. Elle stipule aussi que tout le monde a droit à l'avancement économique et à la liberté de culture. Le gouvernement souhaite accorder à une société minière étrangère le droit d'exploiter des dunes dans une réserve naturelle à côté d'un lac pour fournir des minéraux pour le pays et pour créer des emplois et développer la région. Les habitants locaux de la réserve souhaitent conserver les dunes côtières afin qu'ils puissent continuer leur vie traditionnelle de collecter leurs plantes médicinales dans les forêts de dunes.

En groupes de trois, veuillez jouer le rôle du ministre des mines et des minéraux, des médiateurs ou des dirigeants de la communauté opposés à l'exploitation des dunes dans leur région, et mener des médiations en utilisant les étapes ci-dessus afin de parvenir à une décision.

[Basé sur un scénario de David McQuoid-Mason, Lloyd Lotz et Lindi Coetzee «conflit des droits de l'homme dans une démocratie» dans *la Démocratie pour tous: l'éducation vers une culture du droit – manuel de l'apprenant 2ed* (2017) 105].

<b>3ème journée: MÉDIATION II</b>
-----------------------------------

1. L'investissement direct étranger menacé.
2. Le superviseur prédateur.

### **1. L'INVESTISSEMENT DIRECT ÉTRANGER MENACÉ**

XYZ Limitée est une entreprise manufacturière britannique dans le pays. Il y a quatre ans, elle a donné l'équivalent de \$15 millions US pour reconstruire des routes et réparer le réseau de distribution d'eau pour une grande zone voisine de leur usine de fabrication dans le district du sud-est. Très peu a été fait. Le chef de la direction et le Président du Conseil d'administration du siège à Londres viendront le mois prochain pour un examen annuel du bureau local et pour des discussions préliminaires tenues avec le gouvernement et qui porteront sur un nouvel investissement. Ils ont demandé pourquoi le projet d'infrastructure n'avait pas progressé. Le Vice Président local de XYZ (Country) Lté a essayé pendant trois semaines d'obtenir une réunion avec le Conseil du district afin d'obtenir une explication et un plan pour aller de l'avant plus rapidement.

Le Vice Président est d'avis que les autorités locales, en particulier le commissaire de district, sont corrompues et attendent des paiements personnels avant que les documents de planification et de réglementation définitifs ne soient approuvés. De son côté, le commissaire de district attend avec impatience les visiteurs de Londres parce qu'il pense que le Vice Président est incompetent et a été envoyé dans le pays pour son dernier détachement pour mettre fin à son mandat avec XYZ.

Comme le temps est précieux, le vice président s'est tourné vers le médiateur. Le Médiateur estime que les relations à long terme exigent une médiation plutôt qu'une approche d'investigation.

En groupes de trois, veuillez jouer le rôle du vice-président, du médiateur et du commissaire de district. Veuillez aussi effectuer une médiation, en utilisant les étapes ci-dessus afin de parvenir à une décision.

[Compilé par Arlene Brock, ancienne directrice, Centre de Recherche des Ombudsmans Africain, Université du KwaZulu-Natal, Durban, Afrique du Sud]

## 2. LE SUPERVISEUR PRÉDATEUR

Le diplômé A est devenu administrateur subalterne au département des services sociaux il y a trois ans. Il s'agissait d'un recrutement spécial dans le cadre d'un programme de perfectionnement en leadership. Cependant, elle n'a jamais reçu de mandat pour son rôle et a été affectée à ce qu'elle croyait être des tâches subalternes par rapport à sa cohorte de trois hommes qui ont rejoint le programme en même temps qu'elle. Néanmoins, elle a constaté une lacune dans la façon dont le ministère communiquait avec les familles ayant des besoins à long terme et a créé un dépliant avec des graphismes qui les ont aidés à comprendre le processus d'enregistrement et de mise à jour de l'information avec les travailleurs des dossiers. Elle les a produites à l'aide des photocopieurs du bureau et les a laissées à la réception. Le Secrétaire d'accueil les avait appréciées, mais personne d'autre n'a jamais reconnu ou mentionné son initiative.

Au moins à trois reprises, son superviseur lui a demandé de se joindre à lui pour dîner après le travail au cours des huit derniers mois. Elle avait heureusement d'autres engagements et à la deuxième reprise sa sœur l'attendait dans le Hall. La troisième fois était un peu inconfortable car son superviseur a insisté en évoquant avec humour que ses nombreux refus l'insultaient.

Au moment de son prochain examen semestriel, une de ses cohortes avait été promue, une autre avait donné sa démission et l'homme qui restait, était assez sympathique mais pas très productif. Son examen était moyen et son superviseur était vague sur les domaines qu'elle avait besoin d'améliorer. En réponse à ses questions posées sur les nombreux récents départs pour la retraite, il a indiqué qu'il n'y avait pas de postes libre, qu'elle ne pouvait pas être promue à ce moment-là et qu'il ne croyait pas que son tempérament était apte à superviser les nouveaux administrateurs.

Le mois suivant, elle a dû prendre trois jours de congé de compassion pour assister aux funérailles d'un oncle dans son village d'origine à environ 10 heures de route. Cela a été approuvé. Le jour où elle est partie, elle se souvient qu'il fallait remplir un formulaire pour un congé supplémentaire de cinq jours. Elle l'a personnellement livrée au bureau de son superviseur. L'approbation n'a pas été traitée avant son départ, mais elle était convaincue qu'il n'y aurait pas de problème puisque presque tous ceux qui devaient parcourir une longue distance pour rentrer à la maison (pour des raisons de compassion ou d'autres types de congés) avaient généralement besoin de plusieurs jours de congé pour le faire.

Quand elle est revenue, elle a vérifié pour s'assurer que la paperasse était en ordre. Son superviseur lui a dit en personne qu'il y avait un problème avec sa demande et qu'il n'avait pas approuvé le congé de vacances. Elle est restée incrédule et frustrée et a demandé comment il était possible de remédier au problème. Il la regarda avec un air dur et se retourna pour disparaître dans son bureau.

Lorsqu'elle a tenté de retirer de l'argent de son compte à la fin du mois, elle s'est rendu compte que son salaire n'avait pas été payé. La représentante des ressources humaines lui a dit qu'elle faisait maintenant l'objet de mesures disciplinaires parce qu'elle s'était enfuie sans

confirmer l'approbation de sa demande. Personne au Bureau des ressources humaines ne voulait lui dire ce qu'il fallait faire par la suite. Elle s'est plainte auprès du médiateur.

Dans des groupes de trois, jouez le rôle de la diplômée A, du médiateur et du superviseur du département des services sociaux et menez une médiation en suivant les étapes mentionnées ci-dessus.

[Compilé par Arlene Brock, ancienne directrice, Centre de Recherche des Ombudsmans Africain, Université du KwaZulu-Natal, Durban, Afrique du Sud]

### **3. LA MÉDIATION ENTRE LES PARTIS POLITIQUES.**

#### **Rôle: Mme Ntori - plaignante**

Mme Ntori avait une concession qui la permettait d'utiliser une petite roulotte de collation pendant plus de onze ans à l'intérieur du terminal principal de l'aéroport. Bien que sa roulotte était dans un endroit quelconque, elle faisait des affaires décentes car elle était près du couloir qui menait vers les toilettes. C'est pourquoi il y a quatre ans, elle a été l'une des premières concessionnaires à se renseigner sur la possibilité de louer un petit magasin. En plus des collations, elle avait maintenant de l'espace pour offrir l'artisanat de petits artisans locaux de son village d'origine. On lui a donné un bail de cinq ans, mais avec le loyer accru qu'elle a dû retrancher son seul membre de personnel et a porté toute seule le fardeau de mener le magasin. Elle avait d'excellentes relations avec le sous-directeur adjoint Kosi qui travaillait avec des concessionnaires et a été reconnaissante pour son abstention de deux ans qui lui avait été permise au cours de la maladie soudaine et du décès de son mari.

En mars de l'année dernière, le destin a frappé à nouveau et l'aéroport a exigé que tous les concessionnaires et les locataires devaient quitter les lieux jusqu'à nouvel ordre. Mme Ntori était enthousiasmée par le potentiel d'amélioration de son entreprise quand elle a appris que le plan de rénovations de l'aéroport re-localiserait tous les petits magasins à la passerelle principale du Hall. Le directeur adjoint Kosi lui a assuré que lorsque les rénovations auraient été terminées, elle n'aurait pas besoin de prendre un nouveau bail. Son bail actuel sera renouvelé pour un magasin légèrement plus grand avec des frais d'inscription légèrement plus élevés. Pendant les rénovations, elle a été autorisée à utiliser sa roulotte d'origine.

Comme les rénovations étaient presque terminées, Mme Ntori a remarqué que trois des plus grands magasins étaient loués par des grands magasins de la ville et commençaient à être mis en place. Bien qu'ils seraient certainement en concurrence avec elle pour des produits alimentaires majeurs tels que les marques de café populaires du pays, elle était convaincue que son artisanat régional unique serait attrayant pour les voyageurs locaux et internationaux. Mme Ntori a travaillé d'arrache pied pendant les sept mois après avoir été déplacée par les rénovations pour établir l'inventaire de l'artisanat et former la fille de son voisin pour travailler avec elle dans le nouveau magasin.

Deux mois après la fin des rénovations, Mme Ntori n'avait toujours rien entendu de la direction. Puis, un jour, elle vit des gens faire des préparatifs comme s'ils allaient occuper l'un des plus petits espaces. Elle est immédiatement allée parler à la direction de l'aéroport. Il y avait maintenant un bureau de gestion restructuré pour les locataires et les concessionnaires. M. Kosi était introuvable. Le jeune sous-directeur adjoint était grossier et dédaigneux. Il a dit que M. Kosi savait qu'il allait être remplacé et qu'il n'aurait jamais dû faire de promesses à

personne. En fait, «son» espace avait déjà été loué à un concessionnaire qui paierait un loyer beaucoup plus élevé et qu'elle ne serait pas en mesure de couvrir la nouvelle location. En outre, la roulotte ne sera plus compatible avec la nouvelle image de l'aéroport - elle devra quitter les locaux dans un mois.

Mme Ntori était désespéré. Elle a passé plus de cinq mois à essayer de négocier avec le sous-directeur adjoint, puis à obtenir un rendez-vous avec le directeur adjoint. Elle s'est éventuellement plainte à l'Ambudsman que son entreprise avait été injustement saisie.

[Compilé par Arlene Brock, ancienne directrice, Centre de Recherche des Ombudsmans Africain, Université du KwaZulu-Natal, Durban, Afrique du Sud]

### 3.1 MÉDIATION DANS LE CADRE DES RÉNOVATIONS DE L'AÉROPORT INTERNATIONAL

#### Rôle: instructions au sous-directeur adjoint - défendeur

L'aéroport était entré dans une phase passionnante de modernisation. Le Bureau de gestion a été restructuré pour les locataires et les concessionnaires étaient maintenant géré par une nouvelle équipe ayant pour mandat d'assurer la rentabilité et l'efficacité des locaux commerciaux. Les concessionnaires précédents étaient dans différents coins de l'aéroport et seraient maintenant introduits dans un nouveau hub qui connaîtrait une circulation accrue et qui donnerait aux utilisateurs des aéroports des choix d'une plus grande variété de marchandises et de nourriture. L'aéroport pourra maintenant fournir des opportunités pour les jeunes entrepreneurs.

Les concessionnaires ont été libérés pendant moins d'un an pour permettre des rénovations qui ont été achevées à temps, afin de permettre à l'aéroport de mettre en œuvre la deuxième phase du projet de réhabilitation. Selon le Secrétaire, il a été dit que "vous seriez en mesure de retourner dans les locaux seulement si vous répondez aux conditions suivantes":

1. demande écrite formelle
2. pas de défaut sur les paiements pour les trois années précédentes
3. Présence de stock d'une bonne variété d'articles pour satisfaire adéquatement les désirs du public.

La jeune nouvelle adjointe adjointe gestionnaire de l'aéroport qui a finalement répondu à Mme Ntori était d'avis qu'elle ne répondait pas aux critères et que les dossiers montraient qu'elle avait eu trois ou quatre mois de retard sur les paiements de loyer au cours des deux dernières années.

Lorsque le Médiateur a d'abord fourni la plainte de Mme Ntori, le directeur adjoint (qui savait que le gestionnaire de l'aéroport avait réservé un petit magasin mais bien situé pour son neveu, récemment diplômé de l'école de commerce.) a dit à son adjoint de gérer la question, car il était beaucoup trop occupé avec les plans de mise en œuvre finaux. En outre, le gestionnaire n'avait pas compris pourquoi ou accepté que le médiateur interférait dans un contrat de concessionnaire privé.

[Compilé par Arlene Brock, ancienne directrice, Centre de Recherche des Ombudsmans Africain, Université du KwaZulu-Natal, Durban, Afrique du Sud]

### **3.2 MÉDIATION DANS LE CADRE DES RÉNOVATIONS DE L'AÉROPORT INTERNATIONAL**

#### **Rôle: médiateur – contexte des instructions du médiateur**

Le médiateur n'avait pas abordé un grand nombre de plaintes dans le passé au sujet du ministère de l'aviation civile. Lorsque l'agent de résolution a contacté le ministère pour leur aviser d'une plainte, il a fallu trois semaines avant que le siège social indique qu'il devrait traiter avec le nouveau bureau de gestion des locataires et des concessionnaires. Après plusieurs tentatives pour obtenir un rendez-vous avec le gestionnaire, sa secrétaire a indiqué avec arrogance au secrétaire de l'agent de résolution que le sous-directeur adjoint avait été délégué pour traiter cette question, mais devait d'abord vérifier auprès du Procureur général pour déterminer si le Médiateur était autorisé à interférer avec le ministère.

Le Médiateur a discuté avec le Centre de Recherche de l'ombudsman Africain et a pu se renseigner sur un cas ancien mais fondamental de la Colombie Britannique au Canada ayant des faits très similaires (le retour d'un propriétaire de restaurant a été refusé après la rénovation du front de mer malgré les promesses de renouvellement de son bail). Cette affaire a statué que les actions et décisions gouvernementales qui ne sont pas législatives ou judiciaires étaient effectivement assujetties à la compétence du médiateur – même si elles traitaient de questions contractuelles – à condition qu'elles soient au service de la politique gouvernementale.

Dans ce cas, l'avis préliminaire du Médiateur était que le droit interne devait être appliqué:

L'alinéa 12 1 b de la Loi sur les loyers de 2001 stipulait que le préavis pour les locaux commerciaux (du type de bail que la plaignante avait soumise) devait être de six mois

Une affaire qui avait été décidée il y a plus de 18 ans par la Cour suprême avait établi que les concessionnaires à long terme ayant des baux légaux et qui ne devaient pas payer de frais ou de loyer devaient être considérés comme des locataires plutôt que comme un simple preneur de licence en raison de la durée de la relation.

Le Médiateur a décidé de désigner une équipe de médiation compte tenu du fait que les parties auraient besoin de traiter les uns avec les autres à l'avenir si il y avait un accord pour continuer le bail de Mme Ntori. Il a également réfléchi à la question de savoir si elle devait être indemnisée pour perte de profits.

(Le représentant de) Mme Ntori, la médiatrice et l'adjointe du gestionnaire de l'aéroport effectuent la médiation.

[Compilé par Arlene Brock, ancienne directrice, Centre de Recherche des Ombudsmans Africain, Université du KwaZulu-Natal, Durban, Afrique du Sud]