



INSTITUT BELLEVILLE
coopération syndicale internationale 



**Étude des changements auxquels le projet
« Soutenir l'action syndicale en matière
économique et sociale pour favoriser le travail
décent en Afrique de l'Ouest » a contribué**

Rapport final

Juin 2025

Olivier Blamangin
Moctar Diallo
Vanessa Gautier

Ce rapport reflète uniquement les appréciations de l'équipe de consultance et ne correspond pas nécessairement aux opinions de l'Institut Belleville, de la CSI-Afrique ou de leurs partenaires.

Les consultant-es souhaitent remercier tout particulièrement les équipes de l'Institut Belleville et de la CSI-Afrique pour leur grande disponibilité, pour leur implication dans la facilitation de cette mission et pour leur accueil à Lomé. Nous exprimons également notre gratitude envers les coordinatrices et coordinateurs des CARES, leurs membres, les secrétaires généraux des centrales syndicales partenaires et autres parties prenantes qui ont donné de leur temps pour participer aux entretiens et ateliers et pour faciliter les missions de collecte. Cette étude doit beaucoup à leur engagement. Merci enfin au F3E pour son accompagnement tout au long de cette mission.

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Liste des sigles et acronymes | 4 |
| Résumé exécutif | 5 |
| I. Objectifs, enjeux et méthode | 12 |
| I.1. Le projet et ses enjeux..... | 12 |
| I.2. Objectifs de l'étude | 14 |
| I.3. Rappel des principales conclusions et recommandations de l'évaluation externe de la phase 2 | 14 |
| I.4. Approche méthodologique et déroulement de l'étude..... | 16 |
| II. Éléments de contexte | 18 |
| II.1. Huit pays, autant de contextes, autant de CARES..... | 18 |
| II.2. Un projet déployé sur le temps long | 22 |
| III. Analyse des changements auxquels le projet a contribué | 24 |
| III.1. Identifier les changements intervenus à l'échelle du projet..... | 24 |
| III.2. Une contribution significative aux dynamiques intersyndicales..... | 28 |
| <i>Un timide élargissement des CARES aux non affiliés à la CSI-Afrique, qui fait débat.....</i> | <i>30</i> |
| III.3. Le développement d'une « culture de recherche » syndicale qui change le regard des parties prenantes | 31 |
| <i>Des objets de recherche dans la continuité de la phase 2, davantage ciblés et opérationnels, mais une prise en compte relative des contextes.....</i> | <i>34</i> |
| III.4. La recherche syndicale, levier d'influence sur les politiques publiques | 36 |
| <i>Des appuis différenciés complexes à mettre en place mais un renforcement établi en matière de plaidoyer pour les pays les plus avancés.....</i> | <i>36</i> |
| III.5. Une intégration des questions de genre et de jeunesse limitée à la représentation mais un impact important sur les parcours individuels | 39 |

| | |
|--|-----------|
| III.6. Des expérimentations de travaux en réseau et d’alliances à consolider | 41 |
| <i>Un partage d’expériences et une solidarité entre les CARES</i> | |
| <i>qui se sont principalement incarnées dans le travail collectif autour de la vie chère</i> | <i>44</i> |
| III.7. Un portage politique inégal mais quelques points d’appuis solides pour une pérennisation des CARES | 45 |
| III.8. Conclusion sur la pertinence, l’efficacité et l’efficience du projet et des inflexions de la phase 3 | 47 |
| IV. Scénarios de prolongement et recommandations | 48 |
| IV.1. Scénarios de prolongement du projet | 50 |
| IV.2. Recommandations stratégiques et opérationnelles | 52 |
| | |
| Annexe 1 – Objectifs spécifiques et résultats attendus aux différentes phases du projet | 56 |
| Annexe 2 – Grilles de questionnement..... | 58 |
| Grille de questionnement évaluative pour la phase 3 | 58 |
| Analyse des changements auxquels le projet a contribué sur les 3 phases | 58 |
| Annexe 3 - Travaux de recherche et stratégies de plaidoyer des différents pays, phase 3 | 60 |
| Annexe 4 – Liste des entretiens réalisés..... | 63 |
| Annexe 5 – Participant·es aux ateliers..... | 66 |
| Annexe 6 – Programme du séminaire de Lomé | 68 |

Liste des sigles et acronymes

[Pour les acronymes des organisations syndicales africaines partenaires du projet, on se reportera au tableau page 18-19].

ACTRAV - Bureau des activités pour les travailleurs du BIT

AES - Alliance des États du Sahel

AFD - Agence française de développement

AMU - Assurance maladie universelle

BIT - Bureau international du travail

CARES - Comités d'analyse et de recherche syndicale

CEDEAO - Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest

CERA-FP - Centre d'études et de recherche appliquée en finances publiques (Burkina Faso)

CFDT - Confédération française démocratique du travail

CNLCV - Comité national de lutte contre la vie chère (Côte d'Ivoire)

CNOSCG - Conseil National des Organisations de la Société Civile Guinéenne

CSI - Confédération syndicale internationale

CTDS - Conseil du travail et du dialogue social de l'UEMOA

FES - Friedrich Ebert Stiftung

IAREO - Institut africain de recherche et d'éducation ouvrière de la CSI-Afrique

IB - Institut Belleville

MAMRI - Mission d'appui à la mobilisation des ressources internes (Guinée)

OUSA - Organisation de l'unité syndicale africaine

UA - Union africaine

UEMOA - Union économique et monétaire ouest-africaine

Résumé exécutif

Le projet « *Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour favoriser le travail décent en Afrique de l'ouest* », conçu et mis en œuvre par l'Institut Belleville et la Confédération Syndicale Internationale-Afrique (CSI-Afrique) depuis septembre 2012, a pour objectifs de renforcer et consolider les capacités des organisations syndicales francophones d'Afrique de l'Ouest en matière économique et sociale, de façon à ce que ces organisations puissent être des actrices plus influentes dans l'élaboration des politiques publiques. Déployé en trois phases successives, sa stratégie d'intervention mobilise les leviers de la **formation**, de la **recherche**, du **plaidoyer** et des **alliances**.

Enjeux et méthodologie de l'étude

L'objectif principal de cette étude est d'établir les **changements induits par le projet depuis l'origine, avec un focus sur la dernière phase**. Elle répond à trois enjeux : i) de redevabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, ii) d'apprentissage collectif, pour documenter les bonnes pratiques en complément de la capitalisation, et iii) de pérennisation afin de consolider les changements auxquels le projet a contribué. Le mode de collecte retenu par l'équipe de consultance est construit sur **l'expression des « changements les plus significatifs »** perçus par ces acteurs-ices. Une quarantaine d'**entretiens semi-directifs** ont permis de recueillir des changements significatifs en partant des expériences individuelles. Les **ateliers** (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée) et les **entretiens collectifs** (Mali, Niger Sénégal, Togo) ont permis d'appréhender ces changements dans leur dimension collective. L'étude s'intéresse ainsi aux changements de pratiques, de posture, de représentations et de relations entre les parties prenantes, pour identifier les leviers qui les ont rendus possibles ainsi que les freins surmontés. Un **atelier régional** organisé à Lomé, a permis de restituer et de discuter les premiers résultats de l'étude, d'approfondir l'analyse et de travailler sur la pérennisation du projet.

L'équipe de consultance s'est attachée à identifier **les changements transversaux** les plus significatifs, communs à l'ensemble des pays ou à un certain nombre d'entre eux, en mesurant leur ancrage et leur amplitude. Elle a cherché à éviter autant que possible une démarche comparative des « réussites » ou des « échecs » de chaque pays, qui ne prendrait pas suffisamment en compte les contextes.

Huit pays, autant de contextes, autant de CARES

La principale contrainte de ce travail – qui fait aussi la richesse du projet – tient à la très grande variabilité des contextes, des organisations, des dynamiques et des résultats obtenus, mais aussi à leurs évolutions non linéaires dans le temps. Les huit pays dans lesquels le projet a été déployé ont en commun un émiettement syndical important, y compris au sein des organisations affiliées à la CSI-Afrique, mais les raisons de cette division syndicale persistante sont multiples et propres à chaque histoire nationale. Des dynamiques unitaires ont cependant été initiées dans l'ensemble des pays d'intervention, avant le lancement des CARES ou plus récemment.

Nombre de pays de déploiement du projet ont connu, sur la dernière décennie, **une contraction des espaces politiques et civiques**, qui impactent les mobilisations collectives, les interactions entre les organisations syndicales et les autorités comme les capacités à nouer des alliances avec d'autres acteur-ices. S'y superposent des **crises sanitaires** ou des **crises politiques**, qui suspendent le temps du dialogue social ou réorientent brusquement les priorités. Elles ont souvent entravé le bon déroulement des activités programmées, limité les capacités à peser sur les politiques publiques ou tout simplement

introduit des ruptures de dynamique dans le déroulement du projet. Pour tenir compte de ces contextes, le projet a laissé **une grande liberté d'organisation aux partenaires de chaque pays**.

Sans personnel permanent, les CARES reposent en premier lieu sur **l'engagement bénévole des militant·es**, notamment des équipes d'animation qui jouent un rôle déterminant. La presque totalité des CARES a été confrontée, à un moment ou un autre, à des difficultés de disponibilité de leurs membres et/ou de renouvellement. Au final, chaque CARES a progressivement construit son propre mode de fonctionnement, en le faisant évoluer en fonction des difficultés ou opportunités rencontrées, avec **des phases d'essoufflement ou de relance qui se succèdent**.

Pertinence, efficacité, efficience

L'étude permet de conclure de façon assez claire à la **pertinence globale du projet au regard des enjeux du mouvement syndical francophone ouest-africain et des besoins exprimés par les acteur·ices**. Il tente de répondre à ces enjeux de façon **pragmatique et concrète**, en initiant des cadres de travail collectifs et en appuyant des dynamiques au long cours. La **stratégie d'intervention est cohérente avec les objectifs**. Des progrès significatifs ont été réalisés en matière d'**appropriation** de la démarche par les partenaires puisque le projet ne repose plus sur les seules capacités d'animation de la coordination mais peut aujourd'hui compter sur les capacités d'initiatives des organisations syndicales nationales.

Les résultats attendus n'ont pas été obtenus en totalité, mais **des progrès significatifs ont été réalisés** dans la définition de projets de recherche orientés vers les changements (R 1.1.), dans le renforcement de compétences en recherches syndicales et écriture d'argumentaires ou de positionnements (R 1.2.), dans l'internalisation de la « culture de recherche » au sein des organisations (R. 3.1.) ou dans la consolidation du réseau régional de recherche (R. 3.2). **La phase 3 est marquée par des sauts qualitatifs importants** dans le renforcement du travail en réseau et le soutien apporté par les centrales syndicales aux CARES. Elle a connu les premiers résultats de changement de politiques publiques. **Des marges de progression subsistent** en matière de diffusion des travaux des CARES (R. 1.3. et R. 2.1.) et de mise en œuvre des stratégies de plaidoyer (R. 2.3.). C'est finalement sur la concrétisation des alliances avec d'autres acteur·ices de la société civile (R. 2.2.) que les résultats sont les moins probants, même si des actions ont été initiés et pourraient se prolonger à l'avenir. Les inflexions apportées en phase 3, avec une priorité plus affirmée à la définition d'objectifs de changement atteignables, à la formalisation de stratégies de plaidoyer et à la mise en place d'interventions différenciées pour mieux tenir compte des besoins et des dynamiques nationales, ont porté leur fruit. **Le projet a gagné en capacité d'adaptation et en efficacité**.

Le projet mobilise une **ingénierie adaptée** à ce type d'action et fait preuve d'**une économie de moyens** au regard du travail réalisé. Si l'Institut Belleville et la CSI-Afrique disposent de ressources humaines salariées pour la coordination, l'action des CARES repose presque exclusivement sur le bénévolat et l'engagement des membres des CARES. **Le dispositif de pilotage est simple et resserré**. La charge de travail est lourde pour la coordination mais **les relations entre l'Institut Belleville, la CSI-Afrique et les coordinations nationales sont globalement fluides**. Ces relations sont quelques fois plus compliquées entre la coordination du CARES et le « point focal » des exécutifs syndicaux. D'une façon générale, les CARES sont **en demande d'une intervention politique plus affirmée de la CSI-Afrique**.

Une contribution significative aux dynamiques intersyndicales

Ces dynamiques intersyndicales sont de natures et d'ampleurs très différentes, leur pérennité n'est pas toujours assurée et elles se jouent, pour beaucoup, au-delà du CARES. Mais le projet a clairement

contribué à cette dynamique d'ensemble, dans tous les pays de déploiement. **L'unité d'action est aujourd'hui considérée comme une nécessité pour peser.**

Cette contribution aux dynamiques unitaires intervient en premier lieu au niveau des membres du CARES, au sein duquel se nouent de très fortes relations interpersonnelles entre militant·es issu·es d'organisations différentes, avec un sentiment d'appartenance qui transcende les étiquettes et un travail commun qui facilite le dépassement des divergences. Les membres du CARES partagent ainsi **une culture unitaire presque identitaire**, qu'elles et ils portent au-delà du Comité. Le CARES lui-même est **une « intersyndicale au quotidien »**, qui « s'impose » aux exécutifs, y compris lorsque les relations entre organisations se tendent. C'est aussi un cadre de coopération apprécié et soutenu par d'autres bailleurs de fonds. Le travail collectif permet, *a minima*, la formalisation d'états des lieux ou de constats partagés entre organisations, sur des sujets qui rassemblent. Mais **la contribution du projet au renforcement de l'unité d'action est plus significative là où les travaux du CARES sont allés au-delà des constats partagés pour construire des propositions et revendications communes.**

L'étude ne permet pas d'établir de réelles dynamiques d'élargissement à des centrales non affiliées à la CSI-Afrique, à l'exception du Burkina Faso et de la Guinée. Mais pour que cet élargissement des CARES ait du sens, les dynamiques intersyndicales qu'il traduit doivent s'incarner, au-delà d'une simple participation aux travaux des CARES, dans les mobilisations et les négociations portées en commun.

Le développement d'une « culture de recherche » qui change le regard

La montée en compétences des membres des CARES sur les techniques de recherche et d'analyse, d'investigation, de plaidoyer, de communication et de gestion de projet, est une des plus fortes plus-values du projet. Elle doit cependant faire face à **des défis structurels**, avec un risque d'essoufflement ou d'épuisement des militant·es les plus impliqu·es et l'instabilité des cadres qui peuvent connaître une mobilité, professionnelle ou syndicale.

Les entretiens montrent **l'adhésion très forte au principe d'une recherche qui nourrit « l'action syndicale »**, qu'elle inscrit dans la démonstration et l'apport de preuves. Les travaux des CARES confortent les organisations syndicales dans leurs argumentaires ou, parfois, faire évoluer leur perception d'une situation et les revendications qui en découlent. Le travail des CARES positionne les organisations syndicales en partenaires responsables, engagées dans la résolution des questions d'intérêt général. Des partenariats et les échanges qui se construisent avec des institutions publiques participent à l'amélioration de l'image des syndicats. Ainsi, **l'un des changements les plus notables auquel le projet a contribué est la plus grande crédibilité que les CARES ont apporté à l'action syndicale.**

L'étude a montré des approches et des attentes sensiblement différentes autour des notions de « recherche » et d'« expertise ». La discussion collective lors du séminaire de Lomé a cependant fait émerger **une définition partagée de l'activité de « recherche »**. Elle ne doit pas s'entendre ici comme une activité académique, mais comme **une recherche tournée vers l'action**, dont l'objectif est de **(re)donner du « pouvoir d'agir »** aux militant·es et aux organisations syndicales. L'accent mis, dans la phase 3, sur les changements attendus et sur les stratégies de plaidoyers, a sans doute clarifié les ambitions et permis que cette vision de la « recherche » soit plus largement partagée.

La proposition de travailler également, en phase 3, des sujets de recherche plus ciblés est pertinente. Lorsqu'elle a été mise en œuvre, elle a permis un passage plus facile de la recherche au plaidoyer. Elle s'inscrit généralement **dans des démarches de veille et de contrôle de l'action publique ou de facilitation ou accompagnement des politiques publiques**, qui peuvent induire des résultats immédiats pour les populations concernées. Certains pays ont fait le choix d'**une approche partant des besoins des organisations, avec des résultats significatifs en termes de changement des politiques publiques.** Ces

stratégies différentes montrent l'intérêt et la complémentarité de deux démarches, avec d'un côté des sujets de recherche communs à l'ensemble des CARES, qui permettent de structurer un travail syndical régional de long terme, et de l'autre des sujets de recherches spécifiques à chaque pays, qui répondent à des situations concrètes et à des besoins immédiats. L'exemple de la « vie chère » montre également que ces sujets « endogènes » peuvent devenir stratégiques pour d'autres CARES, se décliner dans différents pays et, finalement, donner lieu à un travail pertinent de plaidoyer à l'échelle régionale.

La recherche syndicale, levier d'influence sur les politiques publiques

Des stratégies de plaidoyer ont formellement été établies par l'ensemble des CARES via des documents qui précisent des « changements attendus » identifiés. C'est une démarche qui a permis d'**inscrire plus systématiquement le travail des CARES dans une perspective de changements**, au-delà de la recherche, qui pouvaient parfois apparaître précédemment comme une fin en soi. **Le déploiement de stratégies d'« influence » adossées aux travaux de recherche a donc été plus systématique** en phase 3, couvrant un large panel d'activités de campagne, de communication, et de plaidoyer. La phase 3 a surtout connu **les premiers changements significatifs de politiques publiques sur des thématiques travaillées par les CARES**. Les plaidoyers ont abouti à des prises de décisions des autorités pour la prise en compte de nouveaux droits, plus d'efficacité dans l'allocation des ressources ou l'adoption de mesures de soutien au pouvoir d'achat.

La reconnaissance de l'expertise des syndicats ainsi que la pertinence de leurs analyses ont amené les pouvoirs publics à les solliciter dans plusieurs pays de mise en œuvre, durant leurs sessions de travail au plan national ou encore au plan régional. Finalement, **la recherche développée par les CARES et leurs postures ont permis aux organisations syndicales de rentrer dans d'autres fonctions de veille, d'interpellation et de facilitateur d'innovations**, au-delà de leurs fonctions traditionnelles.

Une intégration des questions de genre et de jeunesse limitée à la représentation mais un impact important sur les parcours individuels

L'objectif de représentation et d'implication des femmes et des jeunes dans le projet a globalement été atteint. La collecte de données montre que le critère de genre est respecté dans l'ensemble des pays de déploiement, même si des difficultés subsistent dans l'engagement des femmes dans la durée, alors qu'elles ont bien souvent une triple journée de travail. Le critère d'âge a été plus difficile à respecter, avec des représentations des jeunes – et des tranches d'âge de la jeunesse représentée – très variables d'un CARES à l'autre.

Pour autant, lorsque l'on regarde l'ensemble des activités réalisées, on remarque **une disparité de genre persistante**, par exemple dans le recours à l'expertise externe ou dans la participation plus largement réservés aux hommes dans nombre de pays.

Le fait d'avoir encouragé la désignation de jeunes et de femmes a contribué à leur prise de responsabilité. **La liste est longue des membres et anciens membres des CARES qui ont connu des parcours exemplaires, notamment des femmes.** Le fonctionnement même des CARES a pu y contribuer, avec une forme d'horizontalité et de co-responsabilité qui facilitent la montée en compétences des femmes et des jeunes, habituellement moins « armées » pour s'imposer dans les espaces collectifs. Le renforcement des capacités de femmes ou de jeunes, l'exemplarité de leurs parcours, sont d'autant plus significatifs lorsque le CARES est perçu comme un espace de formation. Ainsi, **le projet montre que les critères de sélection des membres sont des leviers d'évolutions des organisations**, pour une plus grande inclusion.

En revanche, **l'objectif d'aborder les enjeux liés aux inégalités femmes/hommes dans les documents de recherche n'a pas été atteint.** La dimension de jeunesse ne semble pas plus émerger comme un sujet transversal. Il pourrait être opportun, à l'avenir, de réfléchir aux enjeux spécifiques de genre ou de jeunes qui peuvent se poser pour chaque sujet de recherche, soit en mobilisant pour cela une expertise externe ou en identifiant au sein des CARES des personnes « référentes » à faire monter en compétences. Que ce soit sur le fond (travaux de recherche) ou sur la forme (fonctionnement des comités), une compréhension commune du rôle des enjeux de genre reste ainsi à développer.

Des expérimentations de travaux en réseau et d'alliances à consolider

Le projet met l'accent sur la construction d'alliances et sur le travail en réseau, à la fois au stade de la recherche et à celui du plaidoyer. Dans la plupart des pays, les institutions nationales ont été sollicitées en phase 3 pour apporter leur expertise. **Les alliances avec le monde académique et associatif ont été plus difficiles à concrétiser**, même si quelques expériences ont été tentées.

L'équilibre est encore difficile à trouver entre l'objectif d'une plus grande autonomie des organisations syndicales et celui d'une mobilisation de l'expertise externe existante dans le monde académique ou associatif. Là encore, l'accent mis en phase 3 sur le passage de la recherche au plaidoyer semble avoir fait évoluer les positions, avec un consensus sur l'impossibilité, pour les CARES, d'être « expert en tout ». L'enjeu est alors de croiser deux démarches de recherche, syndicale et académique, sans que l'une ne se substitue à l'autre, avec un « savoir académique » qui contribue à élargir la focale des « *savoirs pratiques* » des syndicats.

La recherche de convergence avec d'autres acteur-ices de la société civile a progressé mais, lorsque des relations nouvelles se sont nouées, **elles ont rarement franchi la marche d'une co-construction des analyses et d'un plaidoyer porté en commun**, même dans les pays où préexistait au projet une tradition de coopération avec les autres secteurs de la société civile. Malgré tout, nombre de CARES et/ou d'organisations syndicales qui en sont membres ont rejoint les réseaux inter-associatifs sur les thématiques budgétaires ou de protection sociale. La stratégie d'intervention de la phase 3 a poussé chaque CARES à se poser la question de ses alliances au-delà du monde syndical et les relations tissées avec le monde associatif constituent aujourd'hui un socle pour des actions communes à venir.

Depuis la phase 2, **les ateliers et séminaires régionaux portent la dynamique régionale.** Ce sont des temps importants de partage de bonnes pratiques et d'apprentissage collectif. De nouveaux outils numériques sont venus compléter le dispositif, qui favorisent les échanges en « pair à pair ». L'appréciation portée sur ces échanges est généralement très positive, avec un saut qualitatif et une plus grande fluidité sur la phase 3. Ils permettent de gagner en qualité dans le travail des CARES, d'entretenir une forme d'émulation entre pays et participent au renforcement des capacités des membres. L'objectif de travailler sur des sujets de plaidoyer à portée régionale, à partir des résultats des travaux des CARES, a pu se concrétiser pour la première fois en phase 3 autour des thématiques de la « vie chère » et de la protection sociale dans l'économie informelle. Ces travaux collectifs mutualisés marquent **une étape dans la maturité de la dynamique collective.**

Un portage politique inégal

L'étude montre que **le soutien politique des exécutifs syndicaux à la démarche de recherche est très largement partagé et solidement ancré.** La question se pose donc, au-delà du soutien de principe, dans l'appropriation réelle par les organisations syndicales des travaux des CARES, dans leur implication dans les plaidoyers et dans le soutien technique et financier apporté au fonctionnement des CARES.

Sur le premier point, l'étude note une très grande variabilité dans le temps et en fonction des pays. **Les modalités d'organisation, d'animation et de validation des travaux de recherche jouent un rôle important dans l'appropriation individuelle et collective par les organisations**, qui est elle-même un levier essentiel pour la réussite du plaidoyer et du renforcement des dynamiques unitaires.

De ce soutien politique à la démarche du CARES dépend le soutien technique et financier à ses travaux. Celui-ci est d'autant plus important que les exécutifs syndicaux portent la démarche de recherche et sont convaincus de l'utilité de la mener de façon collective. Il est plus faible ou inexistant, lorsque le portage politique est plus fragile. De ce point de vue, **la phase 3 du projet marque un saut qualitatif dans le soutien apporté et dans la prise de conscience que la pérennité des CARES passe par la mobilisation des moyens propres aux organisations**. Toutes les centrales syndicales n'ont pas apporté les financements à hauteur de ce qui était attendu mais **un soutien sur fonds propres des organisations a bien été apporté dans une majorité de pays**.

De solides points d'appuis pour la pérennisation des CARES

Les CARES disposent, dans la plupart des pays, de solides points d'appuis pour leur pérennisation, notamment :

- Un **engagement militant** important des coordinateur-ices et des membres des CARES
- **Des dynamiques syndicales unitaires plus nombreuses et plus solides**
- **Une vision largement partagée sur l'utilité de la recherche** qui s'incarne à travers les CARES
- **Une préférence globalement partagée pour une mutualisation de l'activité de recherche**
- **Des moyens techniques et financiers mobilisés** par les organisations syndicales de quelques pays et une prise de conscience qu'il faudra, à l'avenir, faire un effort de plus important
- **La volonté de la CSI-Afrique de s'appuyer sur les CARES existants** (leurs travaux et leurs membres) pour développer la recherche régionale
- **Une capacité des CARES à se projeter** sur de nouveaux sujets de recherche
- **Une dynamique et un réel sentiment d'appartenance** à une démarche collective régionale

Ces éléments constituent un socle qui peut porter le processus de pérennisation pour **un possible prolongement de l'activité des CARES**, au moins dans un certain nombre de pays.

Deux scénarios de prolongement

Pour la poursuite de l'accompagnement des CARES au niveau national, deux grands scénarios de prolongement peuvent être envisagés :

- Le premier, **en continuité de la phase 3 mais sur un nombre plus limité de pays** pour tenir compte des difficultés rencontrées par un certain nombre de CARES et de moyens financiers plus limités. C'est l'option la plus simple pour adapter la voilure à la diminution des co-financements publics et alléger les charges de coordination mais elle présente des risques (risques politiques dans les relations à venir avec les organisations des pays qui ne seraient pas retenus, risque d'épuisement de la dynamique des CARES d'un ou plusieurs pays retenu(s), etc.). Une telle option présenterait par ailleurs l'inconvénient de réduire *a priori* le nombre de pays mobilisables sur des initiatives de recherche régionales. Si ce scénario devait être privilégié, l'équipe de consultance recommande de conserver la possibilité d'**un accompagnement différencié en fonction des pays et des dynamiques** – une stratégie d'intervention qui a fait la preuve de son efficacité en phase 3 –,

d'**objectiver autant que possible les critères de sélection** des pays et de faire preuve de **transparence** vis-à-vis de ces critères et de redéfinir régulièrement le pool de pays accompagnés.

- Le second dans **une logique d'accompagnement plus différenciée, par exemple sous la forme d'un fonds d'appui**, pour orienter le soutien financier vers les initiatives aux plus grands potentiels de changement et/ou sur un ou des types d'activités particuliers. Ce scénario part du principe que le financement de l'activité ordinaire des CARES devrait être couvert par les organisations syndicales de chaque pays et fait le pari d'une dynamique endogène des CARES. L'important est ici de définir clairement la nature et l'objectif des activités susceptibles d'être financées – elles pourront évoluer dans le temps – et les conditions d'accès au fonds d'appui. Ce scénario présente l'avantage de ne pas exclure de pays *a priori* et permet de maintenir la possibilité d'un travail régional commun à un plus grand nombre de pays.

Ces deux scénarios ne sont pas exclusifs l'un de l'autre – on peut imaginer la mise en place d'un fonds d'appui réservé à un nombre plus limité de pays – mais correspondent à des stratégies d'intervention sensiblement différentes.

Au niveau régional, les échanges informels entre membres des CARES des différents pays vont probablement se poursuivre après la clôture du projet grâce aux relations interpersonnelles qui se sont nouées. Mais le travail régional nécessite des ressources humaines de coordination et des financements pour organiser des temps de travail collectifs. La CSI-Afrique semble désireuse de poursuivre et d'approfondir le travail engagé. C'est sans doute **en intégrant davantage les membres des CARES aux travaux de l'Institut africain de recherche et d'éducation ouvrière (IAREO)** qu'il sera possible de mobiliser et de mutualiser les financements extérieurs et les ressources humaines nécessaires. Quoi qu'il en soit, le travail en réseau doit permettre de mobiliser les CARES selon des géométries variables, en fonction des thématiques, des intérêts ou, tout simplement, des disponibilités, sans que tous les pays ne soient nécessairement impliqués au même moment ou sur les mêmes sujets.

Recommandations stratégiques et opérationnelles

Quel que soit le scénario de prolongement retenu, il semble nécessaire de renforcer la stratégie d'intervention développe en phase 3 en **encourageant les CARES à travailler sur des sujets « resserrés »**, qui permettent la définition d'**objectifs de changement atteignables**, en poursuivant l'**accompagnement au plaidoyer** et en conservant **la possibilité d'un accompagnement différencié** en fonction des pays et des dynamiques.

Au-delà de ces grandes orientations, l'équipe de consultance fait également des propositions plus opérationnelles pour :

- ✓ renforcer la contribution des CARES à l'unité d'action ;
- ✓ garantir la qualification des CARES et la continuité dans un contexte de mobilité des cadres ;
- ✓ renforcer les compétences nécessaires aux CARES dans leur travail de recherche et d'appui à la construction du positionnement des organisations syndicales ;
- ✓ développer l'inclusion des femmes et des jeunes et la prise en compte des enjeux de genre ;
- ✓ faire de la recherche un levier de renforcement des relations du national au régional.

I. Objectifs, enjeux et méthode

I.1. Le projet et ses enjeux

Le projet « *Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour favoriser le travail décent en Afrique de l'ouest* »¹, conçu et mis en œuvre par l'Institut Belleville et la Confédération Syndicale Internationale-Afrique (CSI-Afrique) depuis septembre 2012, a pour objectifs de renforcer et consolider les capacités des organisations syndicales francophones d'Afrique de l'Ouest en matière économique et sociale, de façon à ce que ces organisations puissent être des actrices plus influentes dans l'élaboration des politiques publiques. Déployée en trois phases successives, sa stratégie d'intervention mobilise les leviers de la **formation**, de la **recherche**, du **plaidoyer** et des **alliances** (entre centrales syndicales nationales et régionales et avec d'autres organisations de la société civile).

Le projet tente de répondre à de multiples défis auxquels est confronté le mouvement syndical ouest-africain francophone. La phase de cadrage de la présente étude a permis d'identifier **six enjeux transversaux, qui structurent l'analyse des changements** présentée dans ce rapport :

- **Répondre à l'émiettement des organisations syndicales.** Cette division syndicale en Afrique de l'Ouest francophone, qui contraste fortement avec le modèle dominant les structures unitaires des pays anglophones, est le résultat de processus historiques de longue durée, propres à chaque pays, et ne peut être dépassée par de simples injonctions à l'unité. La division syndicale pèse sur l'indépendance des organisations², les « *affaiblit et leur fait perdre leur représentativité, donc leur capacité à imposer un rapport de force favorable à la négociation de nature à influencer les politiques sociales et économiques pour une meilleure prise en compte et satisfaction des préoccupations des travailleurs* »³. C'est un facteur d'autant plus limitant que la syndicalisation est faible et que l'emploi informel, plus difficile à organiser, est important. Le renforcement des dynamiques unitaires est donc un objectif stratégique pour la CSI-Afrique, qui en a fait le thème de son quatrième congrès ordinaire d'Abuja en novembre 2019. Le projet propose ainsi de contribuer à des dynamiques intersyndicales en partant de questions précises et concrètes. Il s'agit, à travers la mise en place des Comités d'analyse et de recherche syndicale (CARES) intersyndicaux, de créer les conditions pour que, sur certains sujets, les centrales syndicales d'un même pays parlent d'une seule voix et pèsent davantage sur la définition des politiques publiques.
- **Renforcer la recherche pour soutenir l'action syndicale.** Les organisations syndicales africaines sont rarement impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques économiques, souvent parce qu'existe un climat de méfiance des décideurs vis-à-vis du mouvement syndical, mais aussi parce que les organisations syndicales manquent d'expertise autonome ou parce qu'elles ont des difficultés à valoriser cette expertise. Le renforcement des capacités des organisations par la formation et la réalisation de travaux de recherche sont des enjeux essentiels en terme d'autonomie du mouvement syndical, d'élaboration de ses propositions et de ses argumentaires, et de crédibilité des organisations et de leurs actions. En développant la

¹ Intitulé du projet en phase 3. Son titre était précédemment « *Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour faire du travail décent une réalité en Afrique* ».

² Kwasi Adu-Amankwah, Kwabena Nyarko Otoo, « L'unité et la revitalisation des syndicats en Afrique », *Journal international de recherche syndicale*, 11 (1-2), 2022.

³ Bureau international du Travail, *Pluralisme syndical et prolifération des syndicats en Afrique francophone*, Genève, 2010.

recherche, le projet permet aux organisations d'être à l'initiative de propositions nouvelles et plus seulement en réaction à des politiques imposées de l'extérieur.

- **Passer de la recherche à l'influence sur les politiques publiques.** Le développement des activités de recherche au sein des organisations n'a de sens que s'il permet d'alimenter le plaidoyer syndical par une analyse plus fine des enjeux et des contextes et par des propositions plus solides et mieux argumentées. L'évaluation réalisée en fin de phase 2 du projet a montré une difficulté de mise en œuvre du projet dans ce passage de la recherche au plaidoyer, d'où une attention particulière portée en phase 3 sur le choix des thématiques de recherche et sur les stratégies de plaidoyer.
- **Renforcer l'inclusion des femmes et des jeunes ainsi que la prise en compte des inégalités femmes/hommes.** La progression récente de la représentation des femmes et des jeunes dans les instances de décision et les postes à responsabilité au sein des centrales syndicales est notable. Cependant, de nombreux défis perdurent en termes d'inclusion réelle et de prise en compte des enjeux spécifiques liées au genre et aux jeunes dans l'action syndicale, à la fois en termes de participation réelle et en termes de contenus de recherche et de plaidoyers. Le projet a fourni un effort significatif pour garantir la participation des femmes et des jeunes avec des critères d'âge et de genre pour les membres des CARES. En phase 3, les CARES ont été encouragés à aborder les enjeux liés aux inégalités femmes/hommes dans les analyses et documents de positionnement.
- **Se saisir du levier du travail en réseau et des alliances.** Pour être plus pertinente, la recherche syndicale peut se nourrir des travaux issus du monde académique, des institutions de recherche nationales et internationales mais aussi d'autres organisations de la société civile. En prolongement, la réussite d'une action de plaidoyer passe généralement par la recherche d'alliances avec d'autres organisations. Ces stratégies d'alliances ne sont pas nécessairement naturelles pour les centrales syndicales, qui se vivent souvent comme un peu « à part » de la société civile, avec une légitimité propre. Le projet propose de dépasser ces réticences en mettant l'accent sur la construction d'alliances et le travail en réseau, à la fois au stade de la recherche et à celui du plaidoyer.
- **Consolider le portage politique des travaux de recherche par les organisations syndicales et par la CSI-Afrique.** La validation politique des travaux de recherche par les exécutifs syndicaux, tout comme l'appropriation et la diffusion de ces travaux au sein des organisations sont des enjeux importants pour permettre aux CARES de servir utilement l'action syndicale. De la même façon, la construction d'alliances ou la réussite d'un plaidoyer ne sont pas seulement des questions techniques ou de capacités mais aussi des questions de soutien et de portage politique par les organisations et d'implication des dirigeant-es des syndicats.

Par ailleurs, en phase 3, **un enjeu important du projet lui-même est de créer les conditions de la pérennisation des changements auxquels il a contribué.** Celles-ci sont propres à chaque pays : elles dépendent des contextes politiques nationaux, mais aussi et surtout des dynamiques intersyndicales, des dynamiques de chaque CARES (animation, coordination, renouvellement et implication des membres, etc.), des réseaux d'expertises qu'ils ont su constituer, des alliances qui se sont nouées et de la façon dont leurs travaux ont été soutenus et portés par les directions des centrales syndicales partenaires du projet.

I.2. Objectifs de l'étude

L'objectif principal de l'étude est d'établir les **changements induits par le projet depuis l'origine, avec un focus particulier sur la dernière phase**. Elle répond à plusieurs enjeux :

- Un **enjeu de redevabilité** vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes (bailleurs de fonds, organisations syndicales impliquées et leurs membres).
- Un **enjeu d'apprentissage collectif**, aussi bien pour l'Institut Belleville que pour la CSI-Afrique et les organisations syndicales partenaires, pour documenter les bonnes pratiques en complément de la capitalisation.
- Un **enjeu de pérennisation** afin de consolider les changements auxquels le projet a contribué et d'ouvrir de nouvelles perspectives d'actions et de coopérations au-delà de 2025.

Elle s'inscrit donc à la fois dans **une démarche rétrospective et sommative**, pour **analyser et rendre visible les processus de changement** induits par le projet et dans **une démarche prospective**, pour identifier les dynamiques susceptibles de se poursuivre après la fin du projet et les défis pour l'autonomisation et la pérennisation des pratiques et des actions.

Dans sa dimension rétrospective, l'étude s'attache à répondre à une **double attente**. D'une part, il s'agit d'**explicitier des changements** auxquels le projet a contribué depuis son lancement en 2012 et d'autre part de **vérifier l'atteinte des objectifs** fixés en amont, **en particulier sur la dernière phase**. Ces attentes correspondent à des approches complémentaires mais sensiblement différentes que nous traitons à partir de grilles de questionnements distinctes [cf. annexe 2]. Les réponses aux questionnements évaluatifs de la phase 3 sont présentés de façon spécifique sous forme d'encadrés dans la présentation des résultats, au chapitre III.

Dans sa dimension prospective, l'étude s'efforce de **contribuer à la réflexion de l'Institut et de la CSI-Afrique sur les prolongements éventuels** à donner au projet [chapitre IV.]. En effet, avec la fin du co-financement de l'AFD, et donc des moyens financiers plus limités, l'appui apporté par l'Institut Belleville et la CSI-Afrique va nécessairement changer de nature.

I.3. Rappel des principales conclusions et recommandations de l'évaluation externe de la phase 2

L'évaluation externe menée à l'issue de la phase 2 du projet a permis aux organisations porteuses du projet d'identifier les avancées réalisées via le projet, mais aussi ses limites⁴. En termes d'avancées, l'évaluation a souligné :

- l'émergence d'un noyau dur d'environ 80 syndicalistes dans la sous-région sensibles aux thématiques du projet et en capacité de mener des actions d'information, de sensibilisations et de plaidoyers sur ces sujets ;
- le développement d'une culture de la recherche syndicale ;
- un développement de capacités en matière de négociation syndicale ;
- l'émergence de nouveaux savoirs syndicaux sur les sujets de recherche ;
- La construction et la consolidation de dynamiques unitaires ;
- la reconnaissance des CARES au-delà du cercle des centrales syndicales dans certains pays.

⁴ Youssouf Cissé, Abdou Salam Fall, *Évaluation finale externe*, décembre 2019.

Toutefois, l'évaluation a aussi relevé des limites, qui ont été en parties traitées dans la conception de la troisième phase du projet :

- **La difficulté de mise en réseau aux niveaux national et régional.** L'évaluation souligne que la newsletter régionale prévue n'a pas pu être réalisée, que les ressources financières ont manqué et qu'une démarche d'accompagnement par les pairs aurait pu favoriser cette mise en réseau.
- **Des modes d'appui qui n'ont pas été suffisamment différenciés** selon les contextes (notamment sur les dynamiques intersyndicales). Il peut par exemple s'avérer nécessaire de se concentrer sur la consolidation des dynamiques intersyndicales avant de travailler les interactions des CARES avec d'autres acteurs non syndicaux.
- **Une approche ne mettant pas suffisamment l'accent sur les changements attendus.** Une meilleure identification de ces changements aurait en effet permis de mieux les accompagner et les suivre, notamment en termes de plaidoyer.
- **Une pérennité des activités qui reste à consolider.** Il est établi dans l'évaluation que la mise en place de la dynamique des CARES ne pourra se pérenniser qu'avec la mise à disposition par les centrales syndicales impliquées, de moyens humains, intellectuels et financiers pour leur continuation.

Les principales inflexions apportées au programme en phase 3 correspondent ainsi aux recommandations issues de l'évaluation. Il s'agit notamment de :

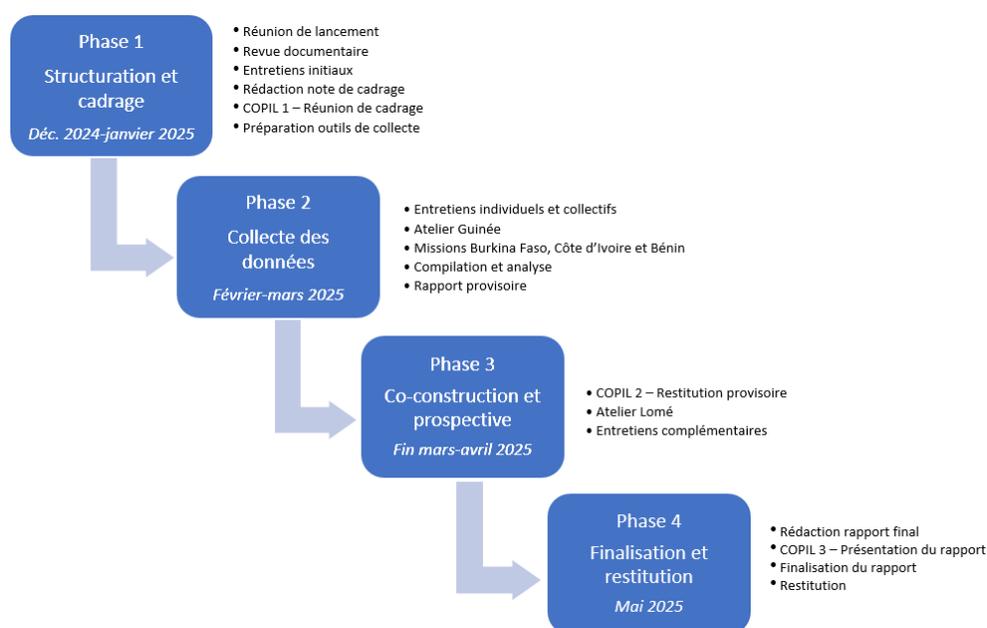
- **Mieux prendre en compte les réalités nationales :**
 - en se focalisant sur 2 sujets prioritaires : l'analyse budgétaire et la protection sociale ;
 - en demandant aux CARES de mieux définir dans chaque pays les changements attendus et en ciblant davantage les sujets traités ;
 - en adaptant les appuis et accompagnements proposés par les organisations porteuses pour qu'ils répondent davantage aux besoins de chaque CARES ;
 - en proposant d'intégrer aux dynamiques des CARES certaines centrales syndicales non affiliées à la CSI-Afrique.
- **Renforcer le travail en réseau au service d'un plaidoyer plus efficace :**
 - aux échelles nationales, en prenant en compte les travaux menés par d'autres acteur-ices, en établissant des liens plus réguliers et structurés entre les CARES et d'autres organisations de la société civile travaillant sur des sujets similaires, en formalisant des partenariats avec des expertises nationales ;
 - à l'échelle régionale, grâce à une newsletter du réseau et des échanges d'expériences ciblés, ou par un plaidoyer régional basé sur les résultats de recherches communes, notamment en direction de l'UEMOA ou de la CEDEAO.
- **Travailler pour la pérennité des activités et l'internalisation de la culture de recherche au sein des organisations syndicales,** par l'élaboration de plans stratégiques de pérennisation pour chaque pays, en encourageant la mise à disposition de ressources propres aux centrales syndicales ou par la construction d'alliances permettant de mutualiser les moyens sur des enjeux communs.

Le présent rapport apporte ci-dessous des éléments d'évaluation concernant les inflexions apportées dans la troisième phase du projet, en réponse à ces recommandations. Les réponses aux questions évaluatives spécifiques à la phase 3 sont mises en avant sous forme d'encadrés.

I.4. Approche méthodologique et déroulement de l'étude

L'approche retenue par l'équipe de consultance est participative et itérative, avec l'objectif de co-construire avec les acteur-ices du projet les analyses et les recommandations. Le mode de collecte est construit, via des entretiens semi-directifs de différentes parties prenantes et des ateliers collectifs, sur **l'expression des « changements les plus significatifs » perçus par ces acteurs-ices**. Pour chacun de ces changements significatifs, les participant-es aux ateliers et les personnes interviewées sont invité-es à identifier les **freins** qu'il a fallu surmonter, les **leviers** qui les ont rendus possible, et les **chemins de pérennisation**. Ces résultats sont ensuite croisés avec une analyse documentaire pour soutenir ou nuancer les changements collectés.

La mission s'est déroulée en quatre temps, conformément au plan de travail initialement proposé.



La **phase de cadrage** a permis de valider les grilles de questionnement [cf. annexe 2] et de préciser les attentes des commanditaires. Des points d'attention spécifiques ont été identifiés, en particulier l'importance des contextes propres à chaque pays et du portage politique, la difficulté de maintenir les dynamiques au sein des CARES sur les douze années de vie du projet ou la nécessité d'explicitier la façon dont l'équipe de consultant-es compte prendre en compte la question du genre.

Cette phase de cadrage a été suivie d'une phase de collecte au cours de laquelle un peu plus de **40 entretiens individuels**, en face à face ou à distance [cf. liste des personnes interviewées en annexe 4] ont été réalisés avec des secrétaires généraux et membres des exécutifs des organisations partenaires, avec l'ensemble des coordinatrices et coordinateurs des CARES, des membres des CARES, des partenaires, des expert-es, des représentant-es des pouvoirs publics, etc. Ces entretiens semi-directifs se sont appuyés sur des **guides d'entretiens spécifiques** pour chaque catégorie d'acteur-ices.

Les **missions de terrain** prévues ont eu lieu au Bénin du 10 au 15 février 2025, en Côte d'Ivoire du 17 au 20 février 2025, et au Burkina Faso du 25 au 28 février 2025.

Quatre **ateliers** en présentiel ont été organisés pour s’interroger collectivement sur les changements auxquels le projet a contribué à l’occasion des trois missions de terrain ainsi qu’en Guinée :

- Au **Bénin** le 12 février 2025, avec 19 participant·es, dont 10 membres du CARES sur les 12 personnes actives en phase 3 (5 femmes, 5 hommes) et 9 membres des exécutifs des centrales (5 femmes, 4 hommes, les 5 centrales étant représentées) ;
- En **Côte d’Ivoire** le 18 février, avec une faible mobilisation des membres du CARES et seulement 5 membres présents (2 femmes, 3 hommes) sur les 13 personnes actives en phase 3 ;
- En **Guinée** le 12 février, avec 10 participant·es (5 femmes, 5 hommes) ;
- Au **Burkina Faso** le 26 février, avec 8 participant·es (5 femmes, 3 hommes)

Les **entretiens collectifs** en distanciel pour les pays où des collectes de terrain ne pouvaient avoir lieu ont également été organisés sous la forme d’ateliers d’identification des changements les plus significatifs, dans une version allégée et simplifiée. Ces ateliers à distance ont été réalisés :

- Le 20 février 2025 pour le **Niger**, avec 5 participant·es (2 femmes, 3 hommes)
- Le 4 mars 2025 pour le **Sénégal**, avec 5 participant·es (2 femmes, 3 hommes)
- Le 7 mars 2025 pour le **Mali**, avec 5 participant·es (2 femmes, 3 hommes)
- Le 10 mars 2025 pour le **Togo**, avec 4 participant·es (1 femme, 3 hommes)

La phase de collecte s’est conclue par la remise le 2 avril 2025 d’un **rapport intermédiaire**, discuté en Comité de pilotage, qui présentait les premiers résultats de l’étude.

La **troisième phase** de l’étude avait pour objectif de mettre en discussion, d’amender et d’enrichir les changements identifiés et d’approfondir la **réflexion prospective sur la pérennisation** dans une démarche de co-construction avec l’Institut Belleville, la CSI-Afrique et l’ensemble des CARES. La démarche s’est concrétisée à l’occasion d’un séminaire régional organisé à Lomé les 23 et 24 avril 2025 [cf. liste des participant·es en annexe 5]. Ce temps collectif, auquel ont participé des membres des CARES de l’ensemble des pays (sauf la Côte d’Ivoire) et des secrétaires généraux « points focaux » ou leurs représentants (sauf Côte d’Ivoire et Mali), a permis de **restituer et de discuter les premiers résultats de l’étude, d’approfondir l’analyse de certains changements** induits par le projet et de **faire travailler les parties prenantes sur la pérennisation des CARES** [cf. programme en annexe 6].

Un temps de travail spécifique sur les parcours des militantes et des jeunes impliquées dans le projet a été inséré dans le déroulé de l’atelier de Lomé. Des entretiens avec les responsables politiques de la CSI-Afrique et de la CFDT sont venus enrichir la réflexion prospective.

Ce rapport provisoire vient conclure les phases de collecte et de co-construction. Ses conclusions et recommandations seront discutées à l’occasion du Comité de pilotage du 26 mai 2025, avant production du rapport final.

II. Éléments de contexte

La principale contrainte de ce travail d'évaluation – qui fait aussi la richesse du projet – tient au grand nombre de pays d'intervention et donc à la **très grande variabilité des contextes, des organisations, des dynamiques et des résultats obtenus, mais aussi à leurs évolutions non linéaires dans le temps**. Il aurait sans doute été possible de réaliser une étude des changements auquel le projet a contribué pour chacun des huit pays, ce qui aurait permis de mieux prendre en compte les spécificités nationales. Ce n'est pas la démarche retenue par les commanditaires et par l'équipe de consultant·es. Nous avons au contraire cherché à identifier les changements transversaux les plus significatifs, communs à l'ensemble des pays ou à un certain nombre d'entre eux, tout en tenant compte des variables explicatives spécifiques, lorsqu'elles ont pu servir de levier ou au contraire freiner ces changements. Nous avons cherché à éviter autant que possible une démarche comparative des « réussites » ou des « échecs » de chaque pays, nécessairement stigmatisante, qui ne prendrait pas suffisamment en compte ces contextes spécifiques.

II.1. Huit pays, autant de contextes, autant de CARES

Une grande diversité de paysages syndicaux, passés et présents

Les huit pays dans lesquels le projet a été déployé ont en commun **un émiettement syndical important, y compris au sein des organisations affiliées à la CSI-Afrique**. C'est ainsi que l'on compte 30 organisations partenaires du projet (tableau ci-dessous), en incluant le Mali qui a officiellement quitté le projet en 2022 à la demande de l'Agence française de développement (AFD), auxquelles il convient d'ajouter les centrales non affiliées susceptibles d'être impliquées sur la phase 3 (notamment CSUB au Bénin, CGTB et FO/UNS au Burkina Faso).

Organisations syndicales partenaires du projet

| | |
|----------------------|--|
| Bénin | <ul style="list-style-type: none">• CSA - Confédération des Syndicats Autonomes du Bénin• COSI - Confédération des Organisations Syndicales Indépendantes du Bénin• CGTB - Confédération Générale des Travailleurs du Bénin• UNSTB - Union Nationale des Syndicats des Travailleurs du Bénin• CSPIB - Centrale des Syndicats du Privé et de l'Informel du Bénin (<i>depuis la phase 2</i>) |
| Burkina Faso | <ul style="list-style-type: none">• CNTB - Confédération Nationale des Travailleurs du Burkina Faso• CSB - Confédération Syndicale Burkinabé• ONSL - Organisation Nationale des Syndicats Libres• USTB - Union Syndicale des Travailleurs du Burkina Faso |
| Côte d'Ivoire | <ul style="list-style-type: none">• UGTCI – Union Générale des Travailleurs de Côte d'Ivoire• CISL Dignité - Confédération Ivoirienne des Syndicats Libres - Dignité• FESACI - Fédération des Syndicats Autonomes de la Côte d'Ivoire• CS Humanisme - Centrale Syndicale Humanisme |
| Guinée | <ul style="list-style-type: none">• CNTG - Confédération Nationale des Travailleurs de Guinée• USTG - Union Syndicale des Travailleurs de Guinée• ONSLG - Organisation Nationale des Syndicats Libres de Guinée |
| Mali | <ul style="list-style-type: none">• UNTM - Union Syndicale des Travailleurs du Mali• CSTM - Confédération Syndicale des Travailleurs du Mali |

| | |
|----------------|---|
| Niger | <ul style="list-style-type: none"> • USTN - Union des Syndicats des Travailleurs du Niger • CNT - Confédération Nigérienne du Travail • CDTN – Confédération Démocratique des Travailleurs du Niger |
| Sénégal | <ul style="list-style-type: none"> • CNTS - Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal • UNSAS - Union Nationale des Syndicats Autonomes du Sénégal • CSA - Confédération des Syndicats Autonomes du Sénégal • CNTS-FC - Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal – Forces du Changement • UDTS - Union Démocratique des Travailleurs du Sénégal |
| Togo | <ul style="list-style-type: none"> • CNTT - Confédération Nationale des Travailleurs du Togo • CSTT - Confédération Syndicale des Travailleurs du Togo • UNSIT - Union Nationale des Syndicats Indépendants du Togo • UGSL - Union Générale des Syndicats Libres |

Au-delà de ce constat, **les paysages syndicaux nationaux, passés et présents, sont très différents les uns des autres**. Les premiers syndicats de la région se sont établis en tant qu'organisations locales affiliées aux confédérations françaises de l'époque (CGT, CFTC, CGT-FO), elles-mêmes divisées. De nombreux pays ont ensuite été marqués par des périodes, plus ou moins longues, de syndicats uniques (UNSTB au Bénin, UGTIC en Côte d'Ivoire, CNTG en Guinée, UNTM au Mali, UNTN puis USTN au Niger, CNTT au Togo) alors que le Burkina Faso et le Sénégal ont maintenu, y compris dans les années 1970 et 1980, une tradition de pluralisme syndical. L'émiettement s'est accentué dans les années 1990-2000 avec la démocratisation, au nom du pluralisme que garantit la convention 87 de l'Organisation internationale du travail (OIT). Le Sénégal et le Niger comptent aujourd'hui une douzaine de centrales syndicales participant aux élections de représentativité – sans compter les syndicats sectoriels autonomes –, dont respectivement 5 et 3 affiliées à la CSI-Afrique, contre « seulement » 5 au Mali (2 affiliées), 6 au Burkina Faso (4 affiliées), 7 au Togo (4 affiliées), 8 au Bénin (5 affiliées), en Côte d'Ivoire (4 affiliées) et en Guinée (3 affiliées).

Les raisons de cet émiettement syndical persistant sont multiples et propres à chaque contexte : héritage historique, divergences idéologiques, proximités de certaines centrales avec des partis politiques eux-mêmes éclatés, ingérences du pouvoir dans la vie des organisations pour les affaiblir – organiser une scission est un puissant moyen de neutralisation –, conflits de leadership, attitudes opportunistes aussi parfois, ou tout simplement concurrence d'implantation dans un secteur professionnel. Les élections de représentativité, lorsqu'elles sont organisées à l'échelle nationale comme au Sénégal⁵ ou au Bénin⁶, permettent généralement de clarifier le poids de chaque organisation. Mais la compétition est rude, ce qui tend fortement les relations entre centrales syndicales pendant la campagne électorale ou lorsque les résultats sont contestés, comme au Niger en 2021⁷. Les enjeux de financement public et/ou de présence à la table des négociations nationales qui en découlent peuvent en effet être vitaux pour les organisations. Lorsque la division syndicale résulte d'une scission au sein d'une centrale, comme pour l'UNTM et la CSTM au Mali ou la CNTS et la CNTS-FC au Sénégal, les plaies de la séparation sont souvent longues à cicatriser. Par ailleurs, les périodes de crispations politiques (alternances politiques, révisions constitutionnelles,

⁵ Sur les cinq organisations ayant franchi en 2023 le seuil de représentativité de 10 %, quatre sont affiliées de la CSI-Afrique et partenaires du projet (CNTS, UNSAS, CNTS-FC et CSA).

⁶ Trois organisations ont franchi le seuil de représentativité porté, en 2021, à 20 % des voix : la CSTB, non affiliée, la CSA et la COSI, toutes deux partenaires du projet.

⁷ Abdoulaye Seidou, « Les premières élections professionnelles au Niger : enjeux et perspectives », *Les cahiers de l'ACAREF*, 2021, p. 12-28.

coups d'état, etc.) sont aussi des temps de fortes tensions intersyndicales, en fonction des prises de position des organisations ou des proximités idéologiques.

Pour toutes ces raisons, **le dépassement de l'émiettement est toujours une démarche difficile, non linéaire, qui demande une conviction et un engagement partagés par les responsables syndicaux.** Des dynamiques unitaires ont heureusement été initiées dans ce sens, avant le lancement des CARES ou plus récemment, qui regroupent généralement les affiliés de la CSI-Afrique mais aussi, souvent, des organisations non affiliées :

- Au **Bénin**, les cinq affiliés à la CSI-Afrique et la CSUB ont élaboré en 2019 une « charte de l'unité d'action » qui a donné naissance au groupe des 6 (« **G6** »).
- Au **Burkina Faso**, l'« **Unité d'Action Syndicale** » regroupe les quatre affiliés à la CSI-Afrique ainsi que la CGTB, FO/UNSL et des syndicats autonomes.
- En **Guinée**, l'**inter-centrale** CNTG-USTG, créée en 2006, a été élargie ponctuellement à l'ONSLG et à l'UDTG.
- Au **Niger**, l'**Intersyndicale des travailleurs du Niger** (ITN) regroupe les trois affiliés ainsi que la UGTN, la CGSL et l'USPT.
- Au **Sénégal**, une **Coalition** regroupant les organisations affiliées à la CSI-Afrique a été initiée à la fin des années 2000, au lendemain de la création de la Confédération Syndicale Internationale.
- Au **Togo**, l'**Intersyndicale des travailleurs du Togo (ISTT)**, créée en 2005, regroupe les quatre affiliés à la CSI-Afrique ainsi que la CGCT.

Cette présence d'organisations non affiliées à la CSI-Afrique dans certaines dynamiques unitaires a conduit la CSI-Afrique et l'Institut Belleville à proposer aux organisations partenaires, si elles le souhaitent, d'ouvrir en phase 3 les CARES à d'autres organisations afin de faciliter le portage intersyndical des travaux [voir encadré du chapitre III.2].

Des contextes politiques et sociaux qui se dégradent

Les huit pays de déploiement du projet ont connu, sur la dernière décennie, au mieux une stagnation mais le plus souvent **une contraction des espaces politiques et civiques**, ainsi que **des limitations croissantes des libertés publiques**. Ces situations impactent nécessairement les mobilisations collectives, mais aussi les capacités à nouer des alliances avec d'autres acteur-ices de la société civile, également impacté-es et, plus directement, les interactions entre les organisations syndicales et les autorités. Même lorsque les cadres formels du pluralisme politique sont préservés (liberté d'expression, élections libres etc.), comme au Bénin, en Côte d'Ivoire ou au Sénégal, les pouvoirs publics peuvent jouer sur la division, déployer un arsenal d'entraves à l'action des organisations ou réduire des droits syndicaux. Ces contextes nécessitent pour les responsables syndicaux-ales d'évaluer en permanence ce qui est possible d'influencer dans les politiques publiques et les coûts (les risques le plus souvent) nécessaires et supportables pour les militant-es.

A ces situations de contraction des espaces civiques se superposent les crises sanitaires (Ebola en Guinée et Covid 19) ou des crises politiques. Elles suspendent le temps du dialogue entre les pouvoirs publics et les organisations syndicales ou réorientent brusquement les priorités des autorités ou de l'action syndicale. Elles ont entravé le bon déroulement des activités programmées par les CARES de chaque pays, ont limité les capacités à peser sur les politiques publiques ou ont tout simplement introduit des ruptures de dynamique dans le déroulement du projet.

Le tableau ci-dessous s'efforce de résumer, sans être exhaustif, les principaux événements intervenus sur les douze années de déploiement du projet et qui sont susceptibles d'avoir pesé sur son bon déroulement.

| | |
|----------------------|---|
| Bénin | Les élections de 2016 portent au pouvoir Patrice Talon. Les relations avec les organisations syndicales se tendent rapidement. Suite à la marche de protestation et à la grève générale de 72h de janvier 2018, largement suivie, l'Assemblée nationale adopte en octobre 2018 une loi qui restreint considérablement le droit de grève à deux jours par mois, sept par semestre et 10 par an. En avril 2024, une manifestation contre la vie chère est interdite puis dispersée par les forces de l'ordre (29 personnes arrêtées, dont les SG de la CSA et de la COSI) et un meeting syndical à la bourse du travail est dispersé par les forces de l'ordre en novembre 2024. |
| Burkina Faso | En 2014, un soulèvement populaire a contraint le président Blaise Compaoré à quitter le pouvoir après 27 ans de régime autoritaire. La population s'est à nouveau soulevée en 2015 pour faire échouer une tentative de coup d'État militaire contre la transition démocratique. Les attaques djihadistes se multiplient depuis le milieu des années 2010, qui s'accompagnent d'une montée de l'insécurité, de milliers de morts et plus d'un million de déplacé-es internes. En janvier 2022, un premier coup d'État militaire a renversé le président élu Roch Kaboré, accusé d'incapacité à lutter contre les groupes armés. Quelque mois plus tard, en septembre 2022, un 2 nd coup d'état militaire porte au pouvoir le capitaine Ibrahim Traoré. |
| Côte d'Ivoire | Malgré une relative stabilité sur les douze dernières années, la Côte d'Ivoire reste marquée par la crise post-électorale de 2010-2011, qui a opposé Alassane Ouattara à Laurent Gbagbo. Les plaies sont longues à cicatriser, y compris au sein du monde syndical. En 2020, Ouattara a été réélu pour un troisième mandat controversé à la présidence du pays, dans une élection marquée par des tensions et des violences. |
| Guinée | Alpha Condé a été réélu en 2015 à la tête du pays, dans une élection contestée et marquée par de nombreuses violences. En 2019, il annonce son intention de modifier la constitution par référendum pour pouvoir briguer un 3 ^e mandat. Les nombreuses manifestations des opposant-es à la réforme sont violemment réprimées. Il remporte les élections de 2020 et se maintient au pouvoir dans un climat politique et social très tendu, avant d'être renversé par un coup d'État en septembre 2021. Le Colonel Mamady Doumbouya s'installe au pouvoir, interdit ou suspend nombre de partis politiques et ne respecte pas ses engagements de transférer le pouvoir aux civil-es. |
| Mali | Depuis 2012, le Mali fait face à une insurrection des séparatistes touaregs et de groupes djihadistes, qui entraîne en 2013 une intervention militaire française, l'opération Serval, devenue ensuite l'opération Barkhane. La même année, Ibrahim Boubacar Keïta (IBK) est élu président, mais son mandat est marqué par une insécurité persistante et de très fortes tensions internes. Il est renversé en 2020 par un coup d'État militaire qui porte au pouvoir un gouvernement de transition dirigé par le colonel Assimi Goïta. En 2021, Goïta orchestre lui-même un second coup d'État pour consolider son pouvoir. Depuis, le pays est dirigé par un régime militaire, sans parvenir à réduire l'insécurité. L'aide publique de la France au Mali est suspendue depuis novembre 2022. |
| Niger | Depuis une décennie, le Niger est régulièrement confronté à des attaques de groupes djihadistes liés à Al-Qaïda et à l'État islamique. Les mandats présidentiels de Mahamadou Issoufou (2011-2021) et dans une moindre mesure de Mohamed Bazoum, qui lui a succédé, ont été marqués par une réduction de l'espace civique avec de nombreuses manifestations interdites et des centaines d'arrestations. Mohamed Bazoum est renversé en juillet 2023 par un coup d'État militaire qui place le général Abdourahamane Tchiani à la tête du pays. La CEDEAO prend des sanctions économiques très dures contre le pays et menace d'une intervention militaire. |
| Sénégal | Considéré comme un des pays les plus stables de la région, le Sénégal a connu de violentes manifestations lors du second mandat présidentiel de Macky Sall, réélu en 2019. Les tensions politiques vont croissantes, notamment dans les suites de l'arrestation du principal leader de |

l'opposition, Ousmane Sonko, et de sa condamnation à deux ans de prison. La crise politique s'aggrave lorsque Macky Sall signe, en février 2024, un décret ajournant l'élection présidentielle prévue quelques semaines plus tard. Le conseil s'oppose à cette décision et les élections présidentielles ont finalement lieu en mars 2024, consacrant la victoire dès le premier tour de Bassirou Diomaye Faye, bras droit d'Ousmane Sonko qui devient premier ministre.

Togo

Le Togo est dirigé par Faure Gnassingbé depuis 2005, avec de nouvelles réélections controversées en 2015 et 2019. Le pays a connu des manifestations populaires en 2017 et 2018, réclamant des réformes constitutionnelles et une limitation des mandats présidentiels. Depuis, les interdictions de manifestations et les arrestations arbitraires d'opposant-es, d'activistes ou de journalistes se multiplient.

L'ensemble de ces facteurs contextuels endogènes ont eu une incidence significative sur la mise en œuvre du projet et sur les dynamiques intersyndicales. Ils expliquent, pour une part, les difficultés rencontrées par les CARES de certains pays. **Le Mali est un cas emblématique de ces difficultés puisque le pays a été exclu du projet co-financé par l'AFD fin 2022.** Pour autant, certains de ces événements peuvent également enclencher ou favoriser de nouvelles dynamiques, comme le rassemblement des organisations béninoises face à un pouvoir sourd à leurs revendications ou l'exigence de la junte guinéenne d'avoir, à la table des négociations, l'ensemble des centrales syndicales représentées.

Une grande diversité dans les modalités d'organisation des CARES

Pour tenir compte de ces contextes, notamment intersyndicaux, le projet a laissé **une grande liberté d'organisation des CARES aux partenaires de chaque pays**. Cette liberté concerne à la fois le nombre de membres par centrale syndicale, avec des CARES qui comptaient entre 13 (Côte d'Ivoire) et 35 (Burkina Faso) membres en phase 3, le rythme de renouvellement des membres, les modalités de coordination – coordination tournante entre organisations ou permanente, etc. – et/ou de validation des travaux par les centrales, l'implication des membres du CARES dans le plaidoyer, l'élargissement éventuel à des organisations non affiliées en phase 3, etc. Ainsi, **chaque CARES a progressivement construit son propre mode de fonctionnement**, en le faisant évoluer en fonction des difficultés ou opportunités rencontrées – plusieurs pays sont, par exemple, revenus sur le principe d'une coordination tournante chaque année, mal adaptée aux rythmes de production des CARES.

Cette **capacité d'adaptation aux réalités syndicales nationales et à leurs évolutions** est, nous semble-t-il, une force du projet, même si elle rend naturellement les comparaisons plus difficiles. Elle a franchi une nouvelle étape en phase 3, avec l'ambition d'introduire **des appuis plus différenciés selon les pays**, en fonction des dynamiques et des rythmes de chaque CARES [cf. III.4.].

II.2. Un projet déployé sur le temps long

Le projet a été mis en œuvre en **trois phases, sur plus de douze années**. Cette longue durée, nécessaire à l'atteinte des objectifs, expose le projet et les dynamiques intersyndicales sur lesquelles il repose aux aléas des contextes évoqués ci-dessus, ainsi qu'à des problèmes de continuité interne, notamment de disponibilité et de mobilité des actrices et des acteurs impliqués. A l'inverse, ce temps long a permis d'ajuster à plusieurs reprises la stratégie d'intervention [cf. annexe 1].

Un projet exigeant, très dépendant des dynamiques individuelles et collectives

Le projet des CARES repose en premier lieu sur **l'engagement bénévole des militant·es**, sans personnel permanent – le financement par les organisations d'un poste ou d'un demi-poste de permanent·e, un temps envisagé, n'ayant pu se concrétiser. L'investissement est particulièrement remarquable pour les coordinatrices et les coordinateurs des CARES, les plus sollicité·es, et plus largement pour les équipes d'animation (coordinateurs·rices adjoint·es, secrétaires, rapporteur·es, etc.), qui jouent un rôle déterminant dans la dynamique collective. Le projet attend également des centrales syndicales partenaires qu'elles contribuent financièrement au fonctionnement des CARES, au-delà de la valorisation du temps des militant·es impliqué·es et qu'elles portent les sujets travaillés au sein des CARES dans leurs plaidoyers. **Le projet des CARES attend donc beaucoup de l'engagement des militant·es et des organisations.**

Le critère de l'engagement est parmi les plus régulièrement cités par les secrétaires généraux·ales dans l'énoncé des modalités de sélection des membres du CARES. Il a sans doute une incidence sur la composition sociale des membres des Comités, dont sont de fait exclues des personnes qui ne sont pas en mesure de s'engager bénévolement. Les syndicalistes du secteur public, qui disposent de davantage de facilité pour s'organiser, sont généralement sur-représenté·es. Mais **ce critère de l'engagement ne suffit pas à garantir la disponibilité des militant·es sur la longue durée**. Un·e coordinateur·ice très dynamique peut finalement être happé·e par de nouvelles obligations personnelles, professionnelles ou militantes [voir en particulier le chapitre III.5. sur les parcours militants]. A l'inverse, une dynamique peut se heurter à une logique plus institutionnelle de coordination tournante entre organisations, avec l'arrivée d'une personne moins disponible et/ou un problème de continuité dans le travail engagé.

La presque totalité des CARES ont été confrontés, à un moment ou un autre, à des difficultés de disponibilité de leurs membres – dans les faits, le travail des Comités repose souvent sur un « noyau-dur » de quelques militant·es particulièrement impliqué·es – **et/ou de renouvellement**. Les stratégies adoptées sont diverses, de l'alternance des responsabilités pour éviter l'essoufflement au renouvellement de la presque totalité des membres d'un CARES. L'équilibre est toujours difficile à trouver entre continuité et renouvellement pour éviter l'essoufflement, **sans solution idéale qui permette de prévenir les ruptures de dynamique**. Au final, la coordination du projet et les organisations partenaires ont dû s'adapter à des rythmes de mise en œuvre très différents selon les pays, avec **des phases d'essoufflement ou de relance qui se succèdent**. Dans toutes les situations, on soulignera l'importance des engagements individuels et des personnalités, qui portent les dynamiques collectives.

« Nous avons décidé de ne plus les attendre, de travailler avec les membres du CARES qui sont disponibles »
[coordinatrice CARES].

Ajustements de la stratégie d'intervention

S'il expose le projet à des problèmes de continuité et de rupture de dynamique, le temps long permet des ajustements dans la stratégie d'intervention. **La formulation des objectifs spécifiques et des résultats attendus aux différentes phases du projet témoigne de ces évolutions en fonction des avancées ou des difficultés rencontrées**, et notamment des recommandations issues de l'évaluation intermédiaire réalisée à la fin de la phase 2 [cf. chapitre I.3. et tableau d'évolution des résultats attendus en annexe 1].

Au démarrage du projet, les résultats attendus portaient principalement sur le renforcement des capacités des membres des organisations syndicales en matière d'analyse économique, sur la validation des travaux des CARES par les instances politiques des centrales, sur la dynamique intersyndicale et sur le

travail en réseau au niveau régional. Au fil du temps, ils mettent davantage l'accent sur la diffusion et la nécessaire appropriation des travaux des CARES par les organisations syndicales (phase 2) et par leurs représentant·es directement impliqu·es dans les instances de dialogue social (phase 3), sur le lien entre recherche et plaidoyer (phase 3) ou sur l'intérêt de nouer des alliances avec d'autres acteur·ices de la société civile (phase 3). Après avoir démontré pendant huit ans l'intérêt et la faisabilité du travail en intersyndicale au sein des CARES, le sujet des dynamiques intersyndicales devient moins déterminant en phase 3. L'accent est alors mis sur l'élaboration des stratégies de plaidoyer tandis que la question de la pérennisation de la « culture de recherche » au sein des organisations et celle du réseau régional qui s'est progressivement mis en place devient, logiquement, un nouvel objectif spécifique.

III. Analyse des changements auxquels le projet a contribué

Pour l'analyse des changements intervenus sur les douze années de mise en œuvre du projet, le mode de collecte (via les entretiens individuels ou collectifs et lors des ateliers) était centré sur **l'expression des « changements les plus significatifs » perçus par ces acteur·ices**. Les entretiens individuels permettent de collecter des changements significatifs en partant de **l'expérience de chacun·e**, d'évènements concrets et de pratiques quotidiennes. Les entretiens collectifs et les ateliers permettent d'appréhender ces « changements significatifs » en partant de **l'expérience collective** et en confrontant les points de vues afin de dégager une **analyse partagée**. Ces changements identifiés par les acteur·ices sont ensuite **confrontés aux entretiens réalisés avec d'autres parties-prenantes** (représentant·es des pouvoirs publics, autres organisations de la société civiles, etc.) **et aux informations quantitatives et qualitatives** collectées via la revue documentaire, pour soutenir ou nuancer les changements observés.

On s'intéresse ici **aux changements de pratiques, de posture, de représentations et de relations** entre les parties prenantes : acquisition de savoir-faire par les militant·es et les organisations, façons de travailler, capacités d'action collective, de plaidoyer et de négociations, dynamiques d'alliances, construction des réseaux, etc. Il s'agit également de mettre ces changements en perspective avec l'évolution des **contextes** propres à chaque pays et d'identifier les **freins** qu'il a fallu surmonter ainsi que les **leviers** qui les ont rendus possibles.

III.1. Identifier les changements intervenus à l'échelle du projet

Le cadre de questionnement [annexe 2] a été construit autour de la transformation des acteur·ices et de leurs relations. Il nous a semblé pertinent d'en **présenter les résultats en repartant des principaux enjeux** identifiés [cf. chapitre I.]. Le tableau ci-dessous propose ainsi une synthèse des changements identifiés par pays, **en fonction de leur ancrage et de leur amplitude** (changement non perceptible, perceptible mais très fragile, bien documenté mais à la pérennité non assurée, ancré et durable).

Point d'attention : la représentation synthétique ci-dessous, qui **ne tient pas compte des freins et des difficultés propres à chaque contexte**, n'a pas pour objet de comparer la « réussite » des pays entre eux ou de « juger » pour chacun de l'atteinte d'un quelconque objectif. Elle propose simplement de **qualifier l'amplitude des changements perçus par les acteur·ices**.



| | Bénin | Burkina Faso | Côte d'Ivoire | Guinée | Mali | Niger | Sénégal | Togo |
|--|--------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| Répondre à l'émiettement des organisations syndicales | | | | | | | | |
| Les dynamiques intersyndicales se sont renforcées | Dark Green | Dark Green | Lightest Green | Dark Green | Medium Green | Light Green | Dark Green | Dark Green |
| Les propositions / revendications issues des travaux des CARES sont portées en intersyndicale | Dark Green | Medium Green | Lightest Green | Dark Green | Medium Green | Light Green | Light Green | Dark Green |
| Les CARES s'élargissent au-delà des affiliés de la CSI-Afrique | Light Green | Dark Green | Light Green | Dark Green | Lightest Green | Light Green | Lightest Green | Light Green |
| Renforcer la recherche pour soutenir l'action syndicale | | | | | | | | |
| Les militant·es ont acquis de nouvelles compétences (en méthodologie de recherche, en plaidoyer, sur les sujets, etc.) | Medium Green | Medium Green | Medium Green | Medium Green | Medium Green | Medium Green | Medium Green | Medium Green |
| Une culture de la recherche syndicale pour étayer les revendications s'est développé au sein des organisations | Dark Green | Dark Green | Medium Green | Dark Green | Medium Green | Medium Green | Dark Green | Dark Green |
| Grace à la recherche, l'image des syndicats auprès de leurs interlocuteurs ou interlocutrices s'est améliorée | Light Green | Medium Green | Medium Green | Dark Green | Light Green | Dark Green | Light Green | Light Green |

| Passer de la recherche à l'influence sur les politiques publiques | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Les organisations utilisent les travaux de recherche pour construire leurs revendications / propositions | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Les plaidoyers initiés par les travaux du CARES débouchent sur des changements de politique publique | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Renforcer l'inclusion des femmes et des jeunes ainsi que la prise en compte des inégalités femmes/hommes | | | | | | | |
| Les militantes syndicales prennent leur place dans les activités de recherche et de plaidoyer | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Les jeunes syndicalistes prennent leur place dans les activités de recherche et de plaidoyer | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Les organisations syndicales intègrent les enjeux de genre et de jeunesse dans leur recherche et leurs revendications | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Se saisir du levier du travail en réseau et des alliances | | | | | | | |
| Les CARES tissent des liens avec d'autres lieux d'expertise, notamment au sein de la société civile | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Des plaidoyers liés aux travaux des CARES sont menés en alliances avec d'autres organisations de la société civile | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Les échanges d'expériences et les apprentissages entre CARES de pays différents alimentent la recherche et le plaidoyer | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Consolider le portage politique par les organisations syndicales | | | | | | | |
| La culture de recherche se diffuse au sein des organisations | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Les organisations syndicales consacrent des moyens techniques et financiers à la recherche | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Cet exercice permet d'identifier **les changements les plus significatifs à l'échelle du projet, en fonction de leur ancrage et de leur amplitude, au-delà des spécificités de chaque pays :**

| Répondre à l'émiettement des organisations syndicales | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Les dynamiques intersyndicales se sont renforcées | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Les propositions / revendications issues des travaux des CARES sont portées en intersyndicale | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Les CARES s'élargissent au-delà des affiliés de la CSI-Afrique | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Renforcer la recherche pour soutenir l'action syndicale | | | | | | | |
| Les militant-es ont acquis de nouvelles compétences (en méthodologie de recherche, en plaidoyer, sur les sujets, etc.) | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Une culture de la recherche syndicale pour étayer les revendications s'est développé au sein des organisations | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Grace à la recherche, l'image des syndicats auprès de leurs interlocuteurs ou interlocutrices s'est améliorée | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Passer de la recherche à l'influence sur les politiques publiques. | | | | | | | |
| Les organisations utilisent les travaux de recherche pour construire leurs revendications / propositions | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Les plaidoyers initiés par les travaux du CARES débouchent sur des changements de politique publique | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Renforcer l'inclusion des femmes et des jeunes ainsi que la prise en compte des inégalités femmes/hommes | | | | | | | |
| Les militantes syndicales prennent leur place dans les activités de recherche et de plaidoyer | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Les jeunes syndicalistes prennent leur place dans les activités de recherche et de plaidoyer | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Les organisations syndicales intègrent les enjeux de genre et de jeunesse dans leur recherche et leurs revendications | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Se saisir du levier du travail en réseau et des alliances | | | | | | | |
| Les CARES tissent des liens avec d'autres lieux d'expertise, notamment au sein de la société civile | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Des plaidoyers liés au travaux des CARES sont menés en alliances avec d'autres organisations de la société civile | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Les échanges d'expériences et les apprentissages entre CARES de pays différents alimentent la recherche et le plaidoyer | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Consolider le portage politique par les organisations syndicales | | | | | | | |
| La culture de recherche se diffuse au sein des organisations | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Les organisations syndicales consacrent des moyens techniques et financiers à la recherche | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Les changements liés au **renforcement de l'unité syndicale**, en réponse à l'émiettement des organisations, et au **renforcement de la culture de la recherche** sont ainsi les plus marqués.

III.2. Une contribution significative aux dynamiques intersyndicales

L'ensemble des ateliers et entretiens collectifs réalisés identifient le **renforcement des dynamiques intersyndicales comme un des principaux changements auxquels le projet a contribué**. Naturellement, ces dynamiques unitaires sont de natures et surtout d'ampleurs très différentes – limitées à un cadre commun de recherche intersyndical dans certains pays, ouvrant des perspectives de fusions entre organisations ailleurs – et leur pérennité n'est pas toujours assurée. Mais des changements en ce domaine, qui faisait partie des résultats attendus au démarrage du projet, sont intervenus dans tous les pays de déploiement. Ils touchent à la fois aux pratiques, aux représentations et aux relations entre membres du CARES, entre responsables syndicaux et entre organisations.

Cette contribution aux dynamiques unitaires intervient en premier lieu au niveau des membres du CARES. Pour reprendre un terme régulièrement utilisé par les personnes interrogées, le CARES est **un « creuset » au sein duquel se nouent de fortes relations interpersonnelles entre militant-es issu-es d'organisations différentes**. Les mots « *solidarité* », « *fraternité* », « *famille* », « *confiance* », « *camaraderie* » reviennent régulièrement avec, pour les militant-es impliqués, un sentiment d'appartenance au CARES qui transcende les étiquettes et change les regards. Les relations interpersonnelles sont d'autant plus fortes que les objectifs assignés aux CARES demandent un engagement personnel important : il implique de collaborer avec toutes les bonnes volontés disponibles, sans considération d'affiliation d'origine. La nature du travail réalisé, dans une démarche d'objectivation des situations, de récolte d'informations et de données concrètes, facilite également le dépassement des divergences politiques et idéologiques. Naturellement, les critères de désignation des membres privilégiés par les organisations ont aussi un impact sur la capacité à travailler ensemble. Par exemple, la désignation de jeunes et/ou de militant-es qui ne se sont pas des responsables syndicaux-ales de premier plan, moins chargé-es du passif entre organisations est facilitante. Si des tensions entre les membres ont pu survenir, elles résultent généralement davantage de la qualité d'animation du groupe que des relations entre les centrales. Les membres du CARES partagent ainsi **une « culture unitaire » presque identitaire**, qu'elles et ils portent au-delà du Comité, lorsqu'ils et elles accèdent à de nouvelles responsabilités dans leurs organisations [cf. III.5.]. Forts de ces relations interpersonnelles, qui se maintiennent même après un départ du Comité, et des contacts noués avec les autres syndicats ou avec la CSI-Afrique, au-delà du CARES lui-même, les membres sont aussi « facilitateur-ices » ou « médiateur-ices » lors de conflits entre organisations.

« Dans une famille, ce sont souvent les enfants qui amènent à s'unir »
[SG]

Outre les membres individuellement, le CARES lui-même est **un cadre formel de coopération et d'élaboration intersyndical, qui se maintient sur la durée**. Une attention est généralement portée à ce que les représentant-es des différentes organisations soient impliqués dans les groupes de travail du Comité. C'est une « *intersyndicale au quotidien* », qui poursuit son travail malgré les querelles et « s'impose » aux exécutifs, y compris lorsque les relations entre organisations se tendent, comme en Guinée au sein de l'Intercentrale ou au Bénin dans la période des élections de représentativité. Dans ces temps plus difficiles, le CARES est une preuve par l'exemple que le travail intersyndical reste possible. L'existence des CARES a fait également émerger **des espaces et temps de travail spontanés ou informels** qui sont aussi des moments de partage, de réflexions et de prises de décisions des gouvernances

syndicales, sans enjeux de pouvoir. Le caractère informel devient ici un atout car il traduit une forme de flexibilité, de proactivité qui facilite la « convocation » des centrales par les CARES.

Le travail collectif permet, *a minima*, la formalisation d'états des lieux ou de constats partagés entre organisations, sur des sujets qui rassemblent. Aussi, si les modalités de fonctionnement propres à chaque pays – coordination tournante, nombre de membres par organisation, composition du bureau, modalités et rythme de renouvellement des membres, etc. – résultent parfois de tensions sous-jacentes et de concurrences entre les organisations, elles peuvent au contraire être destinées à les prévenir. Elles peuvent peser sur la continuité du travail ou sur les conditions de l'appropriation par les exécutifs syndicaux [cf. *infra*], mais elles ne semblent pas avoir eu d'incidence notable sur les dynamiques intersyndicales internes au CARES.

Souvent, le CARES n'est pas le seul cadre d'échange intersyndical existant. On trouve des « intersyndicales thématiques », des « commissions intersyndicales » ou des « réseaux » sur différents sujets (sur les migrations, sur la santé et la sécurité au travail, sur le VIH, etc.) au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Sénégal, etc. Cependant, **le CARES est généralement le seul lieu qui implique les centrales sur des questions transversales, qui ne sont pas « monothématiques ».**

Les organisations syndicales ont bien conscience que ce travail en intersyndicale est aujourd'hui le mode de fonctionnement privilégié par les partenaires – CSI-Afrique, BIT, organisations syndicales des « Nords », etc. Le CARES est, de ce point de vue, **un cadre de coopération apprécié et soutenu par d'autres bailleurs de fonds**, par exemple la Friedrich Ebert Stiftung (FES) au Bénin, au Togo ou au Mali. Dans ce dernier pays, le CARES semble avoir servi de modèle à la mise en place d'une « académie des jeunes syndicalistes », conçue comme un lieu de formation intersyndical des futurs cadres syndicaux·ales.

L'essentiel des dynamiques unitaires se jouent naturellement au-delà du CARES, entre les organisations syndicales elles-mêmes et dans leurs relations avec les autres parties prenantes. De ce point de vue, **le projet a contribué à une dynamique d'ensemble qui a sensiblement renforcé les démarches intersyndicales sur la dernière décennie**, dans tous les pays couverts. L'émiettement syndical reste cependant un défi puisqu'aucun des pays concernés n'a pour l'instant connu de fusion d'organisations – les velléités de fusion entre la CSA et l'UTS au Sénégal ayant échoué. Mais des perspectives en ce sens se dessinent au Bénin entre la CSA, la CGTB et l'UNSTB, regroupées au sein de l'alliance « Aube nouvelle ». Des alliances formalisées se sont également constituées ou se sont renforcées lorsqu'elles préexistaient au projet [cf. chapitre II.1. ci-dessus]. Elles inscrivent les dynamiques unitaires dans la durée, au-delà des convergences informelles et ponctuelles. Et si, pour de multiples raisons, les divisions restent fortes dans quelques pays, l'ensemble des syndicalistes rencontrés soulignent **les progrès réalisés dans les relations entre centrales syndicales**. C'est notamment le cas au Mali, où les divergences entre l'UNTM et la CSTM ont retardé le démarrage du projet pendant deux années, ou en Côte d'Ivoire, où des tensions subsistent entre organisations. Les discussions entre centrales y sont considérées pourtant aujourd'hui comme « *plus franches* » et/ou « *plus fluides* ».

« Même si toutes les rancunes ne sont pas effacées, l'unité d'action revient vite, nous n'avons pas le choix » [SG].

Les engagements de la CSI-Afrique en faveur de l'unité, régulièrement réaffirmés par les instances, ont beaucoup pesé sur l'émergence et le renforcement de ces dynamiques intersyndicales. Mais **l'unité d'action est aussi considérée comme une nécessité** – « *nous n'avons pas le choix* » – par l'ensemble des secrétaires généraux rencontrés. Le constat d'une difficulté ou d'une impossibilité à peser sans rassemblement des forces syndicales est unanimement partagé. Cette nécessité apparaît d'autant plus absolue – et les dynamiques intersyndicales qui en résultent d'autant plus solides et durables – que les

pouvoirs publics s'attaquent aux droits syndicaux ou restreignent le champ du dialogue social, comme au Bénin depuis 2016.

L'appréciation portée sur la contribution du projet et des CARES à cette dynamique d'ensemble, au-delà des changements évoqués précédemment, varie selon les interlocutrices-eurs et les pays. Pour autant, la question de **l'élaboration de revendications communes apparaît comme un levier décisif** au renforcement de l'unité d'action : la contribution du projet au rapprochement intersyndical est plus significative là où les travaux du CARES sont allés au-delà des constats partagés pour construire des propositions et revendications communes.

Les modalités d'élaboration de ces propositions intersyndicales – par les CARES eux-mêmes qui les font valider par les centrales syndicales, ou par des groupes de travail issus des exécutifs sur la base des travaux du CARES, avec ou sans la participation de membres du Comité, etc. – importent peu. Mais à partir du moment où l'analyse et les propositions qui en découlent sont partagées, le portage intersyndical apparaît comme une évidence : l'unité d'action se nourrit naturellement de « *l'unité de revendication* », pour reprendre l'expression d'un membre du CARES Bénin. Il est alors plus difficile, pour les pouvoirs publics ou le patronat, d'opposer les organisations les unes aux autres. C'est ainsi que le CARES contribue à l'élaboration du cahier de doléances commun aux organisations de la Coalition des affiliés sénégalais, que le papier de positionnement sur le budget de l'État réalisé chaque année par le CARES du Mali est endossé et porté auprès des pouvoirs publics par l'UNTM et la CSTM ou que les organisations béninoises ont élaboré un memorandum commun sur la vie chère, porté collectivement auprès des pouvoirs publics, sur la base des travaux du CARES. La question du portage politique par les exécutifs syndicaux est naturellement essentielle pour que cette marche du constat partagé à la revendication commune soit franchie [cf. *infra* III.7.].

Focus phase 3

Un timide élargissement des CARES aux non affiliés à la CSI-Afrique, qui fait débat

En phase 2, il avait été noté qu'au Bénin, au Niger ainsi qu'au Togo, des centrales syndicales non affiliées à la CSI-Afrique avaient manifesté un intérêt à participer au projet. Dans d'autres pays, comme au Burkina Faso, les dynamiques intersyndicales préexistantes avaient un périmètre plus large que les organisations composant le CARES, ce qui compliquait le portage collectif des propositions. Il était ainsi apparu pertinent de répondre favorablement aux demandes d'élargissement, après que des critères de participation aient été définis (ex : contributions financières aux activités). L'évaluation externe avait même recommandé d'encourager de manière plus volontaire cet élargissement afin de renforcer l'unité syndicale dans les pays de mise en œuvre.

Les éléments collectés ne permettent pas d'établir de réelles dynamiques d'élargissement à des centrales non affiliées à la CSI-Afrique. Dans certains pays, comme au Bénin avec la CSUB, en Côte d'Ivoire avec l'UNATRRCI ou la Plateforme nationale des organisations professionnelles du secteur public ou au Togo avec la CGCT, des centrales syndicales non affiliées sont invitées aux événements ou informées sur les activités des CARES mais elles ne participent pas pleinement à leurs travaux. C'est cependant une première étape pour mobiliser des personnes et élargir l'appropriation des travaux au plan syndical.

Il apparaît ainsi que **seuls le Burkina Faso et la Guinée ont formellement élargi les plaidoyers issus de la recherche des CARES aux centrales syndicales non affiliées à la CSI-Afrique**. Au Burkina Faso, les représentant-es de la CGTB et de FO/UNS ont même rejoint le Comité dont le périmètre intersyndical correspond aujourd’hui au cadre de l’« Unité d’Action Syndicale » qui préexistait au projet et qui porte des mobilisations intersyndicales. En Guinée, les plaidoyers ont mobilisé l’ensemble des centrales syndicales, dont 3 seulement (CNTG, USTG et ONSLG) sont affiliées à la CSI-Afrique, sans que cette dynamique soit totalement imputable au projet⁸.

Aussi, les élargissements tangibles ou en cours tout au long du projet sont en réalité souvent liés à une demande d’affiliation ou à une affiliation imminente à la CSI-Afrique (exemples de la CSPIB au Bénin ou de la CDTN au Niger). Le projet reste ainsi globalement circonscrit au périmètre des centrales affiliées à la CSI-Afrique et donc destiné en premier lieu à ses membres. Les organisations syndicales non affiliées restent d’ailleurs souvent plutôt réticentes, d’autant plus lorsqu’une contribution financière est demandée au préalable (enjeu identifié au Togo notamment).

On notera sur cet enjeu des appréciations sensiblement différentes entre certains partenaires du projet, y compris au sein d’un même CARES, en Côte d’Ivoire ou au Mali par exemple. Certains pensent en effet que cet élargissement est souhaitable pour renforcer l’unité syndicale quand d’autres interrogent son bien-fondé et sa plus-value. Dans certain cas, un élargissement pourrait affaiblir une dynamique intersyndicale existante. **Au Bénin ou au Sénégal par exemple, la composition actuelle du CARES est cohérente avec la dynamique intersyndicale du moment et semble donc être au « bon format »**. Dans le second cas, un élargissement à d’autres organisations aurait un intérêt d’autant plus limité que quatre des cinq organisations représentatives, susceptibles de peser dans les négociations, appartiennent à la Coalition des affiliés de la CSI-Afrique et que la plupart des organisations candidates potentielles n’ont qu’une très faible base sociale. La possibilité d’un élargissement éventuel du CARES pourrait sembler plus pertinente au Niger, où des organisations non affiliées sont membres de l’intersyndicale – elles sont d’ailleurs invitées aux restitutions des travaux. Mais les centrales nigériennes partenaires considèrent avant tout le projet comme un outil de renforcement de chacune des organisations affiliées, plutôt que comme un instrument plus structurant de renforcement des dynamiques intersyndicales préexistantes.

On peut avancer que le renforcement de l’unité syndicale auquel le projet a contribué pour les partenaires du projet, bien établie, pourra, à terme permettre des élargissements à d’autres centrales syndicales et à une unité nationale syndicale consolidée. Mais **pour que cet élargissement des CARES ait du sens, les dynamiques intersyndicales qu’il traduit doivent s’incarner, au-delà d’une simple participation aux travaux des Comités, dans les mobilisations et les négociations portées en commun**.

III.3. Le développement d’une « culture de recherche » syndicale qui change le regard des parties prenantes

Les CARES engagent les syndicats dans une démarche d’amélioration de la gouvernance, notamment financière, pour plus de transparence et d’efficacité dans les politiques publiques et pour amener l’État à mieux faire face aux demandes sociales (cherté de la vie, protection sociale, etc.). Dans cette perspective, le projet, qui a renforcé l’action de recherche, a induit des changements de regards sur les membres des

⁸ À leur arrivée au pouvoir en septembre 2021, les militaires ont exigé la présence de la totalité des syndicats autour de la table de négociations. Cette décision a accéléré la dynamique unitaire et inclusive enclenchée par la CNTG et l’USTG.

CARES d'abord, entre les syndicats ensuite et en externe vis-à-vis des partenaires ou des cibles de plaidoyer.

Montée en compétences des membres des CARES

La recherche induit un processus de renforcement des capacités car elle amène les syndicats à déployer de nouvelles méthodes de travail pour leur permettre d'investir des domaines qui vont au-delà de leurs champs classiques d'intervention. Des compétences endogènes sont ainsi construites au sein des organisations, sur les techniques de recherche et d'analyse, d'investigation, de plaidoyer, de communication et de gestion de projet, en plus de leurs « expertises de base » fondées sur les revendications et les négociations. Dans les entretiens, les membres des CARES sont unanimes pour considérer que **cette montée en compétences est un des principaux changements auxquels le projet à contribuer**. Elle s'accompagne d'une crédibilité accrue des membres des CARES dans leur fonction syndicale et ouvre des portes d'accès à de nouvelles responsabilités, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur des centrales [cf. III.5].

Cependant, cette montée en puissance de l'expertise syndicale fait face à **des défis structurels** :

- Le risque d'essoufflement ou d'épuisement des militant-es les plus impliqué-es.
- L'instabilité des cadres qui peuvent connaître une mobilité professionnelle (affectation dans une autre localité par exemple) ou une promotion (professionnelle ou syndicale) qui les rendent moins disponibles, sachant que le travail du CARES requiert de la proximité et de la continuité.
- Une acquisition de compétences au sein du CARES qui peut apparaître en décalage par rapport aux autres militant-es et qui est fortement liée aux fonctions multiples assumées. Les coordinateur-ices en particulier gagnent en capacité à travers leurs fonctions de « manager », naviguant entre différents rôles (représentation, gestion de projet, administration, coordination, etc.) et en lien avec des acteur-ices divers-es.

Face à de telles contraintes et pour s'inscrire dans une démarche d'autonomisation et de continuité de la recherche, les syndicats pourraient **concevoir des protocoles qui facilitent le tuilage et l'accompagnement des nouvelles recrues** pour palier la mobilité des cadres, éviter l'évaporation des compétences et garantir un accès aux connaissances acquises par le CARES. Elles auraient tout intérêt à formaliser au fil de l'eau les connaissances et les méthodes de travail générées par les CARES.

Une « culture de la recherche » au service de l'action syndicale

L'évaluation réalisée en fin de phase 2 souligne le développement d'une « culture de la recherche » au sein des organisations partenaires du projet. Elle leur permet **d'être à l'initiative de propositions nouvelles et plus seulement en réaction** à des politiques imposées de l'extérieur.

Les entretiens réalisés avec les principaux-ales responsables syndicaux-ales montrent à la fois l'ampleur des attentes et l'adhésion au principe d'**une recherche qui nourrit « l'action syndicale »**. C'est, pour beaucoup, « *une nouvelle façon de faire du syndicalisme* », « *un changement dans les mentalités* », une « *nouvelle culture de la négociation* », en rupture avec un syndicalisme du passé perçu comme plus « dogmatique ». Cette rupture, et la recherche syndicale qui l'accompagne, sont nécessaires pour « *revendiquer avec la force des arguments* » et construire un « *syndicalisme de proposition* ». Même si quelques voix s'inquiètent d'un risque de « dépolitisation » de l'action syndicale, **l'adhésion à cet objectif est extrêmement**

« La lutte syndicale est aussi une lutte d'arguments à faire valoir »
[SG]

forte, jusqu'à caricaturer parfois ce qui se faisait précédemment, dans une opposition un peu artificielle entre « revendications » et « propositions ».

La lutte syndicale s'adosse donc dorénavant à **une démarche de démonstration par les preuves pour étayer ses revendications et propositions de solutions**. Les documents produits par les CARES permettent ainsi de construire les « éléments de langage » des centrales syndicales qu'elles utilisent dans leur communication ou dans le cadre de leurs négociations avec les pouvoirs publics et les partenaires sociaux. Par exemple, si le CARES Guinée s'est intéressé à la question des établissements publics administratifs, c'est qu'il souhaitait faire la démonstration que des marges de manœuvre financières existaient pour satisfaire les revendications syndicales. Si le CARES Bénin a mené des enquêtes sur les marchés des principales villes du pays, c'est pour démontrer le fossé existant entre les discours publics du gouvernement et la réalité vécue par les populations. Comme le souligne un secrétaire général béninois, « *ce ne sont pas nécessairement des études très approfondies, faute de moyens, mais ce sont des données concrètes qui nous permettent d'alimenter le plaidoyer* ».

De ce point de vue, l'étude a également identifié des approches et des attentes sensiblement différentes des membres des CARES ou des experts associés à leurs travaux autour des notions de « recherche » et d'« expertise » (« recherche action », « recherche scientifique », etc.). La discussion collective à l'occasion du séminaire de Lomé a ainsi permis de faire émerger **une définition partagée de l'activité de « recherche »**. Elle ne doit pas s'entendre ici comme une activité académique, mais comme un travail de collectes et de synthèse de données et d'informations, qui permettent d'objectiver les conditions de vie ou de travail, d'analyser les causes d'une situation et les possibilités de son dépassement, d'étayer les argumentaires, les propositions et les revendications et d'identifier les leviers à la disposition des organisations syndicales. C'est **une recherche tournée vers l'action**, qui peut se construire sur des savoirs académiques ou en partenariat avec des universitaires, mais dont l'objectif est bien de **(re)donner du « pouvoir d'agir »** aux militant·es et aux organisations syndicales. L'accent mis, dans la phase 3, sur les changements attendus et sur les stratégies de plaidoyers, a sans doute permis de clarifier les ambitions et permis que cette vision de la « recherche » soit plus largement partagée [cf. ci-dessous III.4.].

Ces travaux des CARES confortent les organisations syndicales dans leurs argumentaires mais peuvent aussi, parfois, **faire évoluer leur perception d'une situation et les revendications qui en découlent**. Les recherches sur la vie chère par exemple ont permis, dans plusieurs pays, de ne pas aborder le problème uniquement par le prisme des augmentations de rémunérations et du niveau du salaire minimum, mais aussi à travers la question de la formation des prix des produits, et donc de mobiliser d'autres leviers pour lutter contre la vie chère (contrôle effectif des prix, taxe sur l'électricité, subventions aux produits de première nécessité, prix du carburant, loyers, etc.). C'est une évolution importante par rapport aux demandes salariales traditionnelles puisqu'elle permet d'élargir le champ revendicatif à l'ensemble de la population, y compris les travailleu·ses du secteur informel.

Focus phase 3

Des objets de recherche dans la continuité de la phase 2, davantage ciblés et opérationnels, mais une prise en compte relative des contextes

Les sujets « chapeaux » travaillés par les CARES dans la troisième phase s'inscrivent dans la continuité de la phase 2, avec d'une part « l'extension de l'assurance maladie à l'économie informelle » et d'autre part « l'analyse budgétaire ». Il est apparu nécessaire de **restreindre les champs d'étude et d'action, en fonction des enjeux propres à chaque pays**, pour que les travaux soient davantage en prise avec les enjeux locaux. Il a donc été demandé aux CARES d'identifier des questions plus précises sur lesquelles ils souhaiteraient travailler, en lien avec les thématiques collectives choisies mais en partant des recommandations issues des travaux déjà réalisés et des changements attendus. Leurs propositions ont ainsi pu être intégrées au moment de la conception de la troisième phase : mise en place de régimes de protection sociale adaptés à certains métiers, création de dispositifs de financement innovants pour la protection sociale, création de conditions favorables à une plus forte implication des syndicats dans l'élaboration des lois de finances, etc.

Ainsi, le Togo a choisi de travailler sur le cas spécifique de l'extension de la couverture maladie universelle aux maraîchers de la région maritime et pour les transformatrices de poisson qui sont spécifiques à son contexte. La Côte d'Ivoire a décidé d'approfondir la question de la protection sociale pour les commerçants du vivrier marchand d'Abidjan. La Guinée a travaillé sur l'extension de la protection sociale aux orpailleurs de l'économie informelle, le Burkina Faso sur la sensibilisation des commerçants à l'assurance volontaire de la Caisse nationale de sécurité sociale et le Bénin sur la qualité des soins réservés aux acteur·ices de l'économie informelle dans la zone sanitaire de Calavi.

La proposition de cibler des dimensions plus précises de thématiques communes est a priori pertinente. Lorsqu'elle a été mise en œuvre, elle a permis une **meilleure appropriation des thématiques** par les CARES et un **passage plus facile de la recherche au plaidoyer**. Elle s'inscrit généralement **dans des démarches de veille et de contrôle de l'action publique** (Bénin, Côte d'Ivoire) ou **de facilitation ou accompagnement des politiques publiques** (Guinée, Burkina Faso), complémentaires à la démarche revendicative [voir également III.4.] et qui peuvent induire des résultats concrets et immédiats pour les populations ciblées. Pour autant, **la définition d'un périmètre restreint, géographique ou professionnel, à l'intérieur d'une problématique beaucoup plus large, n'a pas nécessairement d'impact significatif sur le potentiel de changement** s'il n'est pas lui-même en lien avec l'actualité ou l'agenda gouvernemental.

Les sujets travaillés résultent principalement d'un processus descendant, même s'ils sont validés dans chaque pays par les organisations syndicales et que le séminaire de Lomé a montré que la thématique de l'extension de la protection sociale au secteur informel était un des principaux sujets d'intérêt pour les participant·es [cf. tableaux des thématiques de recherche envisagées pour l'avenir, chapitre IV.]. Mais il s'agit d'avantage d'une reformulation des sujets traités dans les phases 1 et 2 ou d'un approfondissement, que d'une redéfinition véritablement endogène. Cela peut sans doute expliquer, pour partie, la lenteur des circuits de validation au niveau des exécutifs, avec des sujets qui ne répondent pas à leurs attentes les plus immédiates. L'évaluation externe soulignait par exemple que la question de la protection sociale dans l'économie informelle n'était pas plébiscitée par les organisations du Niger. Son CARES a effectivement connu de gros retards au cours de la phase 3 et n'a pas circonscrit ses sujets de recherche, ce qui interroge dans ce cas précis la pertinence de fixer par avance des sujets communs aux différents pays de mise en œuvre.

Le Bénin a de son côté fait évoluer les sujets de recherche pour adopter **une approche plus concrète, partant des besoins des organisations, avec un fort potentiel de plaidoyer**. L'inflexion est notable entre la phase 2 et la phase 3, avec des sujets plus « opérationnels », comme celui de la « vie chère », directement « commandés » par l'intersyndicale pour **répondre à un besoin immédiat** : disposer d'arguments sur un sujet d'actualité brûlante – l'augmentation du coût de la vie – en vue de négociations qui allaient nécessairement s'ouvrir avec les pouvoirs publics. Les recherches réalisées par le CARES Bénin ont donc pu directement alimenter et crédibiliser les revendications portées par l'intersyndicale dans ces rencontres. Plus récemment, le CARES Bénin a décidé d'engager un travail de recherche sur l'accès des travailleur·ses au logement social, pour répondre à une question émergente au sein des organisations syndicales béninoises.

Il est intéressant de noter qu'en termes d'influence sur **les politiques publiques, les deux pays où les résultats sont les plus significatifs en phase 3 (Bénin et Guinée) sont ceux où les CARES ont « pris de la distance » avec le cadre thématique initial**. Ainsi, il apparaît clairement que les sujets de recherche qui sont travaillés directement à la demande des centrales syndicales – même s'ils peuvent être parfois dans le prolongement des sujets collectifs prédéfinis – sont aussi ceux pour lesquels les résultats en termes de changement des politiques publiques sont potentiellement les plus importants et les plus immédiats. L'exemple de la « vie chère » montrent également que **ces sujets « endogènes » peuvent également devenir stratégiques pour d'autres CARES, se décliner dans différents pays et, finalement, donner lieu à un travail pertinent de mise en commun et de plaidoyer à l'échelle régionale**.

Pour l'avenir, ces constats posent la question de **l'articulation et de la complémentarité de deux démarches, avec d'un côté des sujets de recherche communs à l'ensemble des CARES, qui permettent de structurer un travail syndical régional de long terme – par exemple autour de l'extension de la protection sociale au secteur informel –, et de l'autre des sujets de recherches spécifiques à chaque pays, qui répondent à des situations concrètes et à des besoins immédiats des organisations**.

Une crédibilité renforcée

En plus de l'expertise qu'ils et elles acquièrent et leur contribution à l'amélioration des relations intra et inter syndicales, les membres des CARES déploient une forme de diplomatie syndicale qui positionne les organisations syndicales **en partenaires responsables et crédibles, engagées dans la résolution des questions d'intérêt général**. Alors que précédemment les relations entre organisations syndicales et pouvoirs publics étaient souvent empreintes de méfiance ou de rejet, elles ont évolué vers des relations plus « saines » de partenaires. Les membres des CARES construisent ainsi des partenariats avec des personnes ressources et des institutions pour mobiliser de l'expertise et pour avoir accès à des sources de données fiables afin de garantir la qualité et la crédibilité des produits de la recherche syndicale. Les échanges et collaborations avec les centres de recherches et les institutions étatiques notamment, participent à l'amélioration de l'image des syndicats et à la déconstruction des idées reçues [cf. chapitre III.6.]. Les pouvoirs publics peuvent ainsi être amenés à solliciter directement les expertises syndicales issues des CARES, les considérant comme des espaces pertinents et des relais facilitants pour la mise en œuvre de politiques publiques.

Ainsi, malgré les défis qui persistent, par exemple liés au renouvellement des CARES, **l'un des changements les plus notables auquel le projet a contribué est la plus grande crédibilité que les CARES ont apporté à l'action syndicale, soit grâce aux compétences endogènes qui ont été renforcées, soit par la mobilisation d'expertise externe**.

III.4. La recherche syndicale, levier d'influence sur les politiques publiques

Comme attendu pour la phase 3, des stratégies de plaidoyer ont formellement été établies par l'ensemble des CARES via des documents qui précisent des « changements attendus » identifiés, avec une qualité et un niveau de détail qui peut être variable d'un pays à l'autre. C'est une démarche de formalisation qui a pris davantage de temps qu'anticipé initialement, avec pour objectif prioritaire, plus ou moins tenu, de définir des objectifs de plaidoyer atteignables [voir annexe 3]. Elle a permis d'**inscrire plus systématiquement le travail des CARES dans une perspective de changements**, au-delà de la recherche, qui pouvait parfois apparaître précédemment comme une fin en soi.

« Les dernières formations nous ont vraiment permis [...] de ne plus laisser les résultats de la recherche dans les tiroirs »
[CARES].

Focus phase 3

Des appuis différenciés complexes à mettre en place mais un renforcement établi en matière de plaidoyer pour les pays les plus avancés

Lors de la mise en œuvre de la deuxième phase du projet, il a été constaté que le travail intersyndical était effectif dans la plupart des CARES, mais que les difficultés de plaidoyer en intersyndicale étaient plus prégnantes dans certains pays. D'une façon générale, les rythmes de production des travaux et les dynamiques des CARES étaient sensiblement différents, Des appuis différenciés ont ainsi été envisagés, pour se concentrer en fonctions des situations à renforcer les dynamiques unitaires ou à accompagner les démarches de sensibilisation et de plaidoyer. Ces appuis différenciés se sont traduit directement en termes budgétaires comme le montre le tableau des engagements de la phase 3 [cf. *infra*, III.7].

Au niveau des pays de mise en œuvre, l'accompagnement n'a pas été ressenti comme sensiblement différent, même si les acteur-ices perçoivent bien la **priorité donnée à la conception de stratégies de plaidoyer et de plans de pérennisation** [cf. III.4. et III.7.]. La difficulté étant, sur un ensemble de huit pays, de pouvoir effectivement réaliser un « accompagnement sur mesure » peu sollicité de la part des acteur-ices, et peu réaliste pour beaucoup, alors que la question de la mobilisation et du temps disponible reste un enjeu majeur. Aussi, en termes d'accompagnement par les organisations porteuses (CSI-Afrique et Institut Belleville), les ressources dédiées à ces appuis différenciés sont restées limitées.

Les **formations proposées au plan national ont été davantage construites « sur mesure »**, en fonction des besoins – par exemple au Bénin qui a organisé une formation sur l'analyse budgétaire pour « mettre à niveau » les nouveaux membres du CARES –, en mobilisant principalement des expertises locales [cf. III.6.]. À ce sujet, il a été noté que les appuis proposés sont souvent construit sur la continuité des équipes des CARES, alors que celles-ci se renouvellent et que des processus d'« intégration » ou de « mise à niveau » en termes de renforcement des capacités sont aussi nécessaires. Pour autant, dans les pays où la dynamique est forte, les formations proposées ont été adaptées à leurs besoins et ont permis d'aller plus loin dans le passage de la recherche au plaidoyer. **De nombreux entretiens mettent en avant cette montée en compétences sur la rédaction d'argumentaire ou la formalisation d'une stratégie de plaidoyer.** Au-delà des difficultés de mobilisation dans certains pays et de déploiement à large échelle par manque de ressources dédiées, les formations nationales « sur mesure » ont été appréciées.

Des stratégies de plaidoyer formalisées mais souvent peu déployées...

Les plaidoyers sont en général pensés comme des argumentaires faisant suite aux travaux de recherche, et devant être portés le plus souvent par les centrales syndicales elles-mêmes ou en intersyndicale suivant les sujets, plus rarement par le CARES lui-même, et quasiment jamais en lien avec d'autres organisations de la société civile. **La réalité de la mise en œuvre est cependant plus complexe**, avec des démarches de plaidoyer qui vivent leurs propres rythmes, parfois en dehors des temporalités de validation ou de développement des recherches, et un portage beaucoup plus dispersé qu'imaginé dans les documents de stratégies. **En pratique, le plaidoyer va surtout dépendre des opportunités liées au contexte**, comme au Bénin et en Guinée, **et s'appuyer de façon plus intuitive sur la maturité et le savoir-faire des organisations syndicales et des membres des CARES en matière de mobilisation et de négociation.**

Les événements de type « table-rondes » ou « forum pluriacteur-ices », comme au Mali ou en Côte d'Ivoire, sont perçus comme des moments importants de plaidoyer, à défaut de négociations directes et organisées auprès des pouvoirs publics. Nous notons souvent, dans ces actions, une confusion entre actions de « communication », qui permettent de faire connaître aux organismes publics, aux médias, à la société civile, etc. les travaux des CARES et actions de « plaidoyer » *stricto sensu*, en direction des véritables décideurs – les premières sont généralement dans le « champ de compétences » des CARES, les secondes du domaine réservé des exécutifs syndicaux. On touche ici **la question du portage politique par les centrales** [cf. chapitre III.7.] **qui reste un élément déterminant de la réussite des plaidoyers initiés par les travaux des CARES.** En effet, le passage de la recherche au plaidoyer est avant tout une question d'implication des dirigeant·es des syndicats dans les plaidoyers.

« Le CARES fonctionne dans l'ombre. C'est aux secrétaires généraux de porter la voix »
[membre CARES]

On notera également l'attention portée par certains CARES (Niger, Burkina Faso) à la sensibilisation du grand public et à la formation des travailleur·ses, qui ont toute leur place dans l'arsenal de campagne en lien avec les travaux de recherche des CARES. **L'intérêt que les médias portent aux travaux des CARES augmente significativement le potentiel d'influence**, avec quelques succès médiatiques au Niger, au Mali ou en Côte d'Ivoire. Ainsi, en parallèle des plaidoyers menés en direction de l'État et des institutions de prévoyance pour faire évoluer leurs règles d'adhésion et élaborer des modèles économiques plus soutenables et durables, les CARES de Guinée, du Togo, du Burkina Faso, de Côte d'Ivoire ou du Sénégal se sont investis dans la sensibilisation et l'accompagnement des acteur·ices de l'économie informelle (agriculteur·ices commerçant·es et orpailleurs) à s'organiser pour l'accès de leurs membre à l'assurance maladie s. Des campagnes ont été organisées à cet effet avec la mobilisation des médias de proximité, pour toucher des cibles qui, le plus souvent, sont difficiles d'accès pour des raisons socioculturelles.

Le déploiement de stratégies d'« influence » adossées aux travaux de recherche a donc été plus systématique en phase 3, couvrant un large panel d'activités de campagne, de communication, etc., et notamment des actions de plaidoyer. Si leur mise en œuvre reste souvent très éloignée des stratégies initialement formalisées, l'appropriation d'une démarche fondée sur l'identification des changements attendus a progressé.

... mais des premiers changements significatifs de politiques publiques

Pour autant, la phase 3 a connu les premiers changements significatifs et mesurables de politiques publiques sur des thématiques travaillées par les CARES, ce que résume le tableau ci-dessous.

Plaidoyers issus des travaux des CARES : principaux résultats obtenus en phase 3 (non exhaustifs)

| | |
|--------|--|
| Bénin | Sur la vie chère , augmentation du SMIG et des salaires, mesures transitoires sur les prix de certains produits |
| | Mesures correctives prises par l'Agence de la protection sociale pour remédier aux dysfonctionnements constatés par le CARES dans la mise en œuvre du programme gouvernemental de protection sociale universelle (alimentation des officines en médicaments, renforcement des moyens des plateaux techniques, etc.) |
| Guinée | Réduction du nombre des Établissements publics administratifs et mise à contribution pour augmenter les recettes du budget de l'État |
| | Déconcentration du budget (20 % du budget national) |
| | La protection sociale a été consignée comme un droit du citoyen dans l'article 22 de l'avant-projet de Constitution (« <i>L'État garantit le droit à la santé. Il prescrit le caractère prioritaire de l'accès à la santé. Il garantit l'accès des Guinéens à la couverture santé universelle dans les conditions qu'une loi détermine</i> ») |
| Mali | Sur la vie chère , nouvelle tarification du carburant et renforcement des contrôles sur les produits illégaux et sur les dates d'expirations |
| | Trois décrets à sortir prochainement devraient reprendre des éléments issus des travaux du CARES sur la protection sociale universelle |

Les plaidoyers ont abouti à des prises de décisions des autorités pour la prise en compte de droits (avant-projet de constitution de la Guinée), une meilleure rationalisation de l'administration et plus d'efficacité dans l'allocation des ressources financières, ou l'adoption de mesures de soutien au pouvoir d'achat.

Plus largement, les CARES et les syndicats ont su construire de la confiance et du rapprochement en étant à la fois des facilitateurs dans la mise en relation et des expert-es dans l'analyse et la formulation de propositions pour des changements. Quelques avancées sont notées par exemple à travers les conventions de partenariat signées avec des Caisses de Sécurité Sociale par certains CARES ou à travers les débats suscités par les papiers de position sur le budget national, produits avec l'appui des CARES. Il s'agit là en effet d'avancées qui s'inscrivent dans des **processus longs, sans nécessairement de résultats concrets et mesurables immédiats**, en raison des implications juridiques, économiques, financières et organisationnelles.

La reconnaissance de l'expertise des syndicats ainsi que la pertinence de leurs analyses ont d'ailleurs amené les pouvoirs publics à les solliciter dans plusieurs pays de mise en œuvre, durant leurs sessions de travail au plan national (Assemblée nationale, institutions publiques spécialisées sur la mobilisation des ressources et de la réforme de l'État) ou encore au plan régional. La qualité des relations du CARES Burkina Faso avec le Conseil du Travail et du Dialogue Social (CTDS) de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UMOA) en est une illustration. Cette participation à des espaces de dialogue, de suivi et prises de décisions aux niveaux national et sous-régional, récente et fragile en raison des contextes politiques, contribue ainsi au renforcement des capacités des syndicats et **les place favorablement pour contribuer à la formulation et au suivi des politiques publiques**.

Finalement, la recherche développée par les CARES et leurs postures ont permis aux organisations syndicales de rentrer dans d'autres fonctions, au-delà de leurs fonctions traditionnelles :

- la **fonction de veille et d'interpellation**, c'est à dire de « *watch dog* » dans leurs démarches d'évaluation des politiques publiques pour amener l'État à respecter ses engagements. Cette démarche est souvent moins conflictuelle et revendicative, même si les rapports de force gardent tout leur intérêt ;
- la **fonction de facilitateur d'innovations** lorsque les centrales syndicales facilitent les réformes pour plus d'efficacité et de pertinence dans l'intervention de l'État. Il peut alors se créer une forme d'alignement entre les objectifs de l'État et les intérêts des syndicats

III.5. Une intégration des questions de genre et de jeunesse limitée à la représentation mais un impact important sur les parcours individuels

Une représentation plus forte des femmes et des jeunes mais une participation toujours contrainte

La progression récente de la participation des femmes et des jeunes dans les instances de décision et les postes à responsabilité au sein des organisations syndicales dans les pays de mise en œuvre est notable. Dans le cadre du présent projet, un effort particulier a été fait pour garantir la participation d'au moins 40 % de femmes dans les CARES et bénéficiant des activités. Des efforts significatifs ont également été faits pour la représentation des jeunes, avec la demande faite aux organisations de désigner prioritairement, pour intégrer les CARES, des personnes de moins de 45 ans au cours des deux premières phases, et de moins 35 ans pour la troisième phase.

La collecte de données montre que le critère de genre est respecté dans l'ensemble des pays de déploiement, même s'il n'est pas toujours énoncé comme un critère de choix endogène par les secrétaires généraux interrogés. La difficulté a cependant résidé dans l'engagement dans la durée des femmes membres des CARES, qui ont bien souvent une triple journée de travail – domestique, professionnelle et syndicale. Le critère d'âge est plus rarement énoncé par les responsables interrogés, ce qui se traduit directement par **des représentations des jeunes – et des tranches d'âge de la jeunesse représentée – très variables d'un CARES à l'autre**. C'est un critère qui a manifestement été plus difficile à respecter.

Au-delà de la composition des CARES, on notera que l'objectif attendu en phase 3 qu'au moins 40% de femmes bénéficient des activités de formation est atteint puisque, selon le rapport intermédiaire, elles représentaient 46 % des stagiaires des actions de formations dans 7 des pays de mise en œuvre, un taux en augmentation depuis la phase 2 (41% de femmes). On notera que le Togo se démarque positivement avec un taux de 53 % de femmes bénéficiaires et, à l'inverse, le Niger avec seulement 37 % de femmes dans les personnes formées. La participation des jeunes à ces actions de formation n'est pas renseignée dans le reporting intermédiaire, mais selon l'évaluation externe de la 2^{ème} phase, ce sont 62 % de jeunes qui ont bénéficié des activités. On peut supposer que ce pourcentage reste élevé dans le cadre de la dernière phase. **Ainsi en termes de représentation et d'implication des femmes et des jeunes, le projet a contribué à des changements significatifs.**

« La nature même des CARES permet d'atténuer les rapports de pouvoir entre hommes et femmes »
[Membre CARES].

Cela étant, lorsque l'on regarde plus précisément l'ensemble des activités réalisées dans le cadre du projet, on remarque **une forte disparité de genre persistante**. Par exemple, l'évaluation externe réalisée à l'issue de la phase 2 note que 48 expert-es, dont seulement 4 femmes ont assuré les formations au niveau national. De même, on ne compte que 5 femmes sur les 65 personnes-ressource qui ont participé à l'animation des formations et séminaires sous-régionaux. Enfin, dans le cadre des échanges pour la collecte dans le cadre de la présente étude, et notamment lors des ateliers en présentiel ou en distanciel, on note régulièrement une participation effective (temps de parole⁹, positionnement) plus largement réservée à des hommes dans certains pays – les CARES du Bénin, de Guinée et du Burkina Faso font exception –, un constat également relevé dans le cadre de la récente capitalisation du projet. Ces éléments reflètent **un déséquilibre hommes-femmes persistant, à l'image du milieu syndical dans son ensemble**.

Des parcours individuels exemplaires dont la portée dépend beaucoup du rôle donné aux CARES par les syndicats

S'il est souvent difficile d'établir un lien de causalité univoque entre participation au CARES et parcours militants, le fait d'avoir encouragé la désignation de jeunes et de femmes au sein des Comités a contribué à accompagner la montée en compétences individuelle des membres, qui n'auraient sans doute pas connu sans cela des parcours syndicaux aussi brillants, avec une progression aussi rapides. Ces critères, imposés dès le début du projet, ont facilité l'évolution des militant-es qui étaient encore jeunes au démarrage et le projet a permis d'accompagner leur renforcement sur la durée.

D'autres leviers ont été identifiés, comme le fonctionnement même des CARES, avec **une forme d'horizontalité et de co-responsabilité qui facilitent la montée en compétences des femmes et des jeunes**, habituellement moins « armé-es » pour s'imposer dans les espaces collectifs. Mais la montée en responsabilité et le renforcement des capacités de femmes ou de jeunes, **l'exemplarité de leurs parcours, sont plus significatifs lorsque le CARES est perçu par les organisations syndicales porteuses comme un espace de formation**. Au Bénin, le CARES est par exemple clairement perçu par les responsables syndicaux interrogés comme un lieu (souvent même LE lieu) de formation des futur-es cadres syndicaux-ales. Le dispositif de « pépinière » qui permet à des jeunes de 18 à 30 ans de participer en « observateur » aux travaux des CARES témoigne des efforts fournis en ce sens et pourrait être déployé dans d'autres pays.

Dans chaque pays de mise en œuvre, l'engagement au sein des CARES a donc permis à des jeunes ou à des femmes de gagner en crédibilité et en responsabilité syndicale, ce qui a souvent été réinvesti dans leur parcours personnel ou professionnel. La liste des membres et anciens membres des CARES, hommes et femmes, qui ont connu des parcours exemplaires est longue. Par exemple, le CARES du Sénégal « revendique » deux secrétaires généraux-sorti-es de ses rangs, celui du Bénin un secrétaire général adjoint de la CSI-Afrique. Et quelles que soient leurs fonctions syndicales actuelles, les coordinateur-ices ou les rapporteur-es du projet sont des personnalités reconnues au sein des dynamiques syndicales nationales ou régionales. Ainsi, le projet montre que **les critères de sélection des membres des CARES, s'ils doivent être pertinents pour la fonction elle-même, peuvent être le levier d'évolutions au sein des organisations syndicales elles-mêmes, pour une plus grande inclusion**.

« Le CARES a ouvert des portes à certaines femmes sur le plan professionnel, l'expertise est reconnue, c'est une opportunité dans le parcours syndical »
[Membre CARES].

⁹ Pour illustrer ces disparités de genre qui persistent dans les prises de parole, et malgré une représentation femme/homme équilibrée, les interventions des femmes présentes à la première journée du séminaire de Lomé ont totalisé 11 minutes de temps de parole sur environ 4h de temps d'échanges collectifs en plénière.

Une prise en compte quasi inexistante des enjeux spécifiques de genre ou de jeunesse dans les travaux

Dans la dernière phase de mise en œuvre du projet, les CARES ont été encouragés à aborder les enjeux liés aux inégalités femmes/hommes dans au moins 4 documents de recherche produits. **Ce dernier objectif n'a pas été atteint.** Le CARES du Togo a par exemple produit une étude sur les transformatrices de poissons (qui *concerne* donc des femmes) mais n'y a pas intégré une analyse explicite en termes de genre, sur les rapports de pouvoir ou le contrôle différencié des ressources lié au secteur.

La dimension de jeunesse ne semble pas plus émerger comme un sujet transversal explicitement analysé dans les travaux de recherche de la troisième phase¹⁰. L'intégration de ces questions aurait pourtant pu représenter une plus-value qualitative pour les études et un accompagnement spécifique sur la prise en compte du genre et des jeunesses dans les recherches et le plaidoyer des CARES aurait pu être imaginé dans le cadre du projet. Le rapport de capitalisation du projet note par exemple que les recherches sur « *l'extension de la protection sociale aux travailleurs et travailleuses de l'économie informelle mériteraient de tenir compte du fait que le pourcentage des femmes actives qui sont dans le secteur informel est plus élevé que celui des hommes.* » Il pointe également que « *concernant les recherches basées sur l'analyse des budgets étatiques, il peut être intéressant de mobiliser des principes et outils de la budgétisation sensible au genre* ». Ces pistes restent à explorer dans les dynamiques futures à mettre en place. Ainsi, pour chaque sujet de recherche choisi, il pourrait être opportun de réfléchir aux enjeux spécifiques de genre ou de jeunesses qui peuvent se poser, soit en mobilisant pour cela une expertise externe ou en identifiant au sein des CARES des personnes « référentes » à faire monter en compétences sur ces enjeux spécifiques.

Que ce soit sur le fond (travaux de recherche) ou sur la forme (fonctionnement des CARES), une **compréhension commune du rôle des enjeux de genre reste ainsi à développer au sein des CARES.** Ces enjeux devront faire l'objet d'une attention particulière dans les suites du projet, avec à la fois une transversalité à intégrer et des questions spécifiques.

III.6. Des expérimentations de travaux en réseau et d'alliances à consolider

Le projet met l'accent sur la construction d'alliances et sur le travail en réseau, à la fois au stade de la recherche et à celui du plaidoyer. Pour être plus pertinente, la recherche syndicale peut en effet se nourrir des travaux issus du monde académique, des institutions de recherche nationales et internationales mais aussi d'autres organisations de la société civile. En prolongement, le plaidoyer peut se mener en alliances avec d'autres organisations syndicales et d'autres organisations de la société civile pour davantage d'efficacité. Des initiatives en ce sens ont été prises en phase 2 du projet mais l'évaluation avait noté que ces collaborations et alliances étaient « restées globalement faibles ». Elles ont progressé en phase 3, mais à des rythmes très différents selon les pays et selon les partenaires potentiels.

La stratégie d'intervention de la phase 3 prévoyait **un recours plus systématique à l'expertise nationale pour accompagner le renforcement de capacités et les travaux de recherche des CARES,** avec une attention particulière portée à la formalisation des relations avec ces expertises, afin qu'elles puissent jouer un rôle d'accompagnement des CARES sur la durée. Dans la plupart des pays, les institutions nationales ont été sollicitées pour apporter leur expertise. Des liens se sont noués, généralement sans

¹⁰ Les CARES du Bénin et du Sénégal ont travaillé autour des questions liées à l'emploi des jeunes en phase 1 du projet.

partenariat formalisé (sauf en Guinée¹¹), avec les ministères et institutions publiques en charge de la statistique (Bénin, Côte d'Ivoire, Mali, Niger), de la protection sociale (Bénin, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Togo), de la lutte contre la vie chère (Côte d'Ivoire¹²) ou du budget (Guinée, Sénégal). Leurs représentant-es ont souvent été invité-es à intervenir dans les séminaires nationaux de renforcement des capacités ou lors des forums de mise en débat des travaux des CARES. Au Sénégal, le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) du BIT a également apporté son expertise. **Ces relations avec les institutions, aujourd'hui bien ancrées dans les pratiques des CARES, participent autant de la mobilisation de l'expertise locale que de la construction de relations facilitantes pour le plaidoyer.** Elles posent cependant la question du recours à une expertise réellement indépendante par les CARES pour assurer la robustesse de leurs travaux.

Les alliances avec le monde académique ont été plus difficiles à concrétiser, même si quelques expériences ont été tentées, notamment au Bénin, au Togo et au Sénégal. Il s'agit alors davantage de recours à des consultant-es issu-es du monde universitaire, mais qui interviennent à titre individuel, que de partenariats avec des centres de recherche académiques. Alors que les organisations syndicales ont souvent des universitaires dans leurs rangs, ou même des syndicats d'enseignant-es de l'enseignement supérieur, elles ont du mal à les mobiliser, sans doute par réticence des universitaires à mélanger les activités académiques et syndicales. Par ailleurs, les membres des CARES et les secrétaires généraux-ales interrogé-es insistent souvent sur l'importance pour les organisations syndicales d'être plus autonomes dans la recherche et, surtout, de **ne plus dépendre d'une expertise extérieure pour construire leurs orientations**, positionnement qui n'incite pas nécessairement à mobiliser une expertise extérieure. Alors que certaines organisations ont eu recours, par exemple pour l'analyse budgétaire, à des consultances extérieures, elles se sentent aujourd'hui capables de produire une analyse proprement syndicale, qui ne soit plus celle d'un-e intervenant-e extérieur-e.

L'équilibre est encore difficile à trouver entre cet objectif d'internalisation de la recherche et celui d'une mobilisation de l'expertise existante dans le monde académique ou associatif. Il l'est d'autant plus que les membres des CARES revendiquent volontiers leur statut « d'expert-es » pour valoriser, à juste titre, les compétences acquises sur des sujets quelque fois pointus. Mais là encore, l'accent mis en phase 3 sur le passage de la recherche au plaidoyer semble avoir fait évoluer le regard porté par leurs membres et par les exécutifs syndicaux sur les CARES. Un consensus s'est dégagé à l'occasion du séminaire de Lomé sur l'impossibilité pour les CARES d'être « expert en tout » et sur l'importance du renforcement des « *compétences instrumentales* » – collecte des informations et mobilisation des expertises existantes, analyse et synthèse des données pertinentes pour les organisations syndicales, mise en forme des argumentaires et des papiers de positionnement, etc. Une fois cette expertise proprement syndicale consolidée, elle pourra sans doute être plus facilement confrontée à des contributions extérieures. L'enjeu sera alors de croiser deux démarches de recherche, syndicale et académique, sans que l'une ne se substitue à l'autre, avec un « savoir académique » qui contribue à élargir la focale des « *savoirs pratiques* » des organisations syndicales.

« L'analyse du budget par le CARES est aujourd'hui le résultat d'une approche syndicale, pas de l'approche d'un expert » [membre d'un exécutif]

¹¹ À l'issue de deux ans de compagnonnage, le CARES Guinée et la Mission d'appui à la mobilisation des ressources internes (MAMRI) ont signé en janvier 2024, un accord cadre de partenariat pour développer une collaboration dans les domaines contribuant au développement des actions socio-économiques pour faire du travail décent une réalité.

¹² Comité national de lutte contre la vie chère (CNLCV).

En phase 3, il a été demandé aux différents CARES de fournir une liste de réseaux ou plateformes de la société civile travaillant sur des sujets qu'ils traitent dans leurs pays respectifs. L'objectif de ce recensement était de favoriser la participation des organisations syndicales aux activités de ces autres acteur-ices, de même que la participation de ces dernier-ères aux activités des CARES. Dans le prolongement de ce travail, **la recherche de convergence avec d'autres acteur-ices de la société civile a progressé** mais, lorsque des relations nouvelles se sont nouées, **elles n'ont généralement pas franchi la marche d'une co-construction des analyses et d'un plaidoyer porté en commun.**

Au Burkina Faso, en Guinée, au Niger ou au Sénégal notamment, une tradition de coopération avec les autres familles d'acteur-ices de la société civile préexiste au projet et a trouvé des prolongements dans la mobilisation de l'expertise associative. Le Centre d'études et de recherche appliquée en finances publiques (CERA-FP), une organisation spécialisée dans l'analyse et le suivi des politiques publiques et des questions budgétaires a par exemple accompagné le CARES du Burkina Faso dans ses travaux d'analyse budgétaire. Au Sénégal, la Coalition des organisations en synergie pour la défense de l'éducation publique a apporté son expertise sur les questions budgétaires, avec un projet de convention de partenariat avec le CARES en discussion. De la même façon, le Conseil national des organisations de la société civile guinéenne (CNOSCG) a été sollicité pour son expertise, mais le plaidoyer a été porté par les seules organisations syndicales. Dans d'autres pays, les relations avec le monde associatif sont moins « naturelles » et les organisations syndicales ne voient pas toujours le bien-fondé de ces alliances. Les difficultés viennent aussi parfois des structures associatives, réticentes à s'afficher aux côtés des organisations syndicales. La démarche des CARES, qui renvoie une autre image du syndicalisme, peut alors être facilitante.

Pour autant, **nombre de CARES et/ou d'organisations syndicales qui en sont membres participent ou ont rejoint les réseaux inter-associatifs sur les thématiques budgétaires ou de protection sociale**, comme le Groupe de suivi budgétaire (GSB), large réseau associatif malien sur le budget citoyen, la plateforme de la société civile togolaise sur la protection sociale, le Conseil national de la concertation de la mutualité au Togo (CNCMT) ou le Réseau pluri-acteurs sur la protection sociale au Bénin. Enfin, ces réseaux et d'autres organisations de la société civile, comme l'association des consommateurs en Côte d'Ivoire ou Social Watch au Bénin, sont régulièrement invités à participer aux forums et tables rondes organisés par les CARES, et contribuent ainsi au débat public autour de leurs propositions.

À ce stade, ces initiatives n'ont pas débouché sur la définition de stratégies de plaidoyer communes, mais **l'objectif affiché et porté par la coordination du projet a poussé chaque CARES à se poser la question de ses alliances au-delà du monde syndical.** Les multiples relations tissées avec le monde associatif constituent aujourd'hui un socle pour des actions communes à venir. Les discussions dans le cadre du séminaire de Lomé ont également permis d'aborder le potentiel de mutualisation avec des organisations de la société civile dans des pays voisins ou à l'échelle internationale sur certains sujets partagés.

Focus phase 3

Un partage d'expériences et une solidarité entre les CARES qui se sont principalement incarnées dans le travail collectif autour de la vie chère

Le travail en réseau entre les organisations partenaires a été introduit dans le projet pour favoriser le partage d'expériences et le renforcement mutuel, mais également pour travailler et porter en commun des sujets à l'échelle régionale, notamment en direction d'instances telles que l'UEMOA ou la CEDEAO.

Depuis la phase 2, **les ateliers et séminaires régionaux portent la dynamique régionale**. Chaque CARES y présente l'état d'avancement de ces travaux, ce qui en fait des temps importants de partage de bonnes pratiques (« on a fait comme ça... ») et d'apprentissage collectif (échanges d'informations, d'analyses, etc.). De nouveaux outils sont venus compléter le dispositif, notamment un **groupe WhatsApp** commun aux CARES, opérationnel depuis la deuxième phase. C'est une plateforme utile aux membres des Comités qui ne peuvent participer aux rencontres régionales et qui permet également de poursuivre les échanges entre deux rencontres physiques. Il intègre parfois les exécutifs des organisations syndicales partenaires. Un second groupe Whatsapp autonome, qui réunit les coordinateur-ices (auquel les organisations porteuses du projet ne participent pas), a également vu le jour, permettant des échanges plus précis liés à cette fonction. Il a par exemple été utilisé pour finaliser le rapport régional sur la vie chère. De nombreux échanges ont également lieu en « **pair à pair** », via des discussions interpersonnelles ou du partage de documents en bilatéral. Par exemple, le coordonnateur du Burkina Faso a appuyé le CARES Guinée dans l'élaboration de sa stratégie de plaidoyer sur la protection sociale. Le CARES Guinée a de son côté soutenu le Mali dans l'élaboration de sa stratégie de plaidoyer sur la gouvernance budgétaire. L'appréciation portée sur ces échanges par les militant-es interrogé-es est généralement très positive, avec sans doute un saut qualitatif et une plus grande fluidité sur la phase 3 du projet. Elles et ils insistent sur l'intérêt de partager sur des sujets d'intérêts communs et, par exemple, de comparer les politiques de déploiement de la couverture maladie universelle, avec des états d'avancement très différents en fonction des pays. **L'entraide entre pays, les temps d'échanges pendant les séminaires régionaux, les rencontres organisées en marges d'événements** (Conférence internationale du travail, congrès de la CSI, etc.) **ou les ateliers en distanciel et les échanges sur les réseaux sociaux permettent de gagner en qualité** dans le travail des CARES, entretiennent une forme d'émulation entre pays et **participent au renforcement des capacités de leurs membres**.

L'enjeu de travailler sur des sujets de plaidoyer à porter à l'échelle régionale, à partir des résultats des travaux de recherche menés par les CARES, a pu se concrétiser, pour la première fois, en phase 3. Les CARES de six pays (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Sénégal et Togo) ont décidé, à l'occasion d'un séminaire régional en décembre 2022, de lancer une étude commune sur le thème de la « vie chère ». Ce sujet a émergé à l'initiative du CARES Bénin et répondait aux enjeux, réalités et priorités des organisations syndicales de différents pays. Le projet s'est concrétisé par l'adoption d'un canevas d'analyse commun et la mise en place d'une équipe régionale de synthèse de cinq personnes. Le rapport régional a été validé en juin 2024 et présenté en octobre 2024 au Conseil du travail et du dialogue social (CTDS) de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), qui a marqué son intérêt pour le travail réalisé. Un « plan d'action régional » sur la vie chère est venu s'adosser au « rapport régional sur la vie chère »¹³ en décembre 2024, afin de suivre les actions nationales et régionales sur le sujet.

¹³ *Dégradation du pouvoir d'achat des travailleuses et cherté de la vie – cas de 6 pays d'Afrique de l'Ouest. Une synthèse des rapports de recherche des CARES-Pays, juin 2024.*

Un travail régional de même type entrepris sur la protection sociale dans l'économie informelle, consolidé par les coordinateurs des CARES Togo, Sénégal, et Burkina Faso, est en cours de validation.

Le CARES du Burkina Faso, appuyé notamment par celui du Mali, a également noué des relations avec le CTDS de l'UEMOA objectif de peser sur la révision attendue de la directive communautaire N°01/2009/CM-UEMOA sur la gouvernance budgétaire, pour introduire une obligation, dans chaque pays, de consultation des organisations syndicales par le gouvernement et l'Assemblée. Une délégation des CARES a été reçue par le CTDS mais le travail de plaidoyer n'a pu se poursuivre au regard de la dégradation des relations communautaires dans la zone sahélienne.

Ces travaux collectifs mutualisés mais également ces pratiques collectives de plaidoyer **marquent une étape dans la maturité de la dynamique collective.**

III.7. Un portage politique inégal mais quelques points d'appuis solides pour une pérennisation des CARES

Les entretiens de cadrage et les travaux de capitalisation ont fait apparaître la question du portage politique par les organisations syndicales et par la CSI-Afrique comme un élément clé, conditionnant l'atteinte des objectifs du projet. La validation politique des travaux des CARES par les exécutifs syndicaux, tout comme l'appropriation et la diffusion de ces travaux au sein des organisations avaient été identifiées dès le démarrage comme des enjeux importants. L'hypothèse s'est vérifiée tout au long de sa mise en œuvre, en particulier dans les moments de plaidoyer ou dans la construction d'alliances.

Le rapport d'évaluation de la phase 2 notait, « *dans tous les pays, [...] un grand intérêt pour l'analyse, la recherche et la production de documents comportant des arguments documentés sur des questions précises.* » Les entretiens réalisés avec les responsables syndicaux confirment cet intérêt pour une recherche « *organisée* », « *structurée* », « *systématique* » et témoignent d'**une évolution significative du regard portée par les exécutifs sur l'articulation entre recherche et revendications syndicales** [cf. III.3.]. **Le soutien politique à la démarche de recherche est très largement partagé et solidement ancré.** La question se pose donc, au-delà du soutien de principe, dans l'appropriation réelle par les organisations syndicales des travaux des CARES, dans l'implication des exécutifs syndicaux aux plaidoyers liés et dans le soutien technique et financier apporté par les organisations au fonctionnement et aux travaux des CARES.

Sur le premier point, nous notons une très grande variabilité dans le temps et en fonction des pays. Le portage politique est d'autant plus important que la marche de l'élaboration unitaire de propositions et de revendications a été franchie [cf. III.2.] et, en retour, que le CARES est perçu par les responsables syndicaux comme un lieu stratégique de l'élaboration intersyndicale. **Les modalités d'organisation, d'animation et de validation des travaux de recherche jouent un rôle important dans l'appropriation individuelle et collective par les organisations.** En général, les rapports des CARES sont transmis aux différentes centrales syndicales qui les valident, chacune de leur côté, en proposant leurs éventuels amendements. Le temps de retour – qui peut être très long – ou le blocage éventuel par une organisation sont alors des indicateurs de l'intensité du soutien politique dont bénéficie, ou pas, le CARES. Dans ce processus, des « personnes ressources » au Mali – un représentant par centrale – ou les secrétaires généraux « superviseurs » ou « points focaux » dans d'autres pays sont sensés avoir une fonction déterminante de facilitation. Le Bénin a opté pour une organisation différente, beaucoup plus contraignante pour les responsables syndicaux mais qui garantit une appropriation plus importante, celle de rencontres régulières entre les secrétaires généraux et l'ensemble des membres du CARES pour

faire le point sur l'avancement des travaux et valider les documents, chaque fois que nécessaire. Cette disposition, facilitée par la présence de toutes les organisations syndicales en un même lieu – la bourse du travail de Cotonou est le siège de toutes les centrales membres du CARES –, n'est sans doute pas reproductible dans l'ensemble des pays de déploiement, mais elle montre que **l'appropriation des travaux du CARES par l'ensemble des composantes de l'intersyndicale est un levier essentiel pour la réussite du plaidoyer et de renforcement des dynamiques unitaires.**

De ce soutien politique à la démarche du CARES dépend assez naturellement le soutien technique et financier à ses travaux. Celui-ci est d'autant plus important que les exécutifs syndicaux portent la démarche de recherche et sont convaincus de l'utilité de la mener de façon collective. Il est plus faible ou inexistant, lorsque le portage politique est plus fragile. De ce point de vue, **la phase 3 du projet marque un saut qualitatif dans le soutien apporté et dans la prise de conscience que la pérennité des CARES passe par la mobilisation des moyens propres aux organisations.** Au Bénin, au Burkina Faso, en Guinée, au Mali, au Sénégal et au Togo un local a été mis à disposition du CARES, dans le cadre collectif de la bourse du travail de Cotonou (Bénin) ou par les centrales syndicales qui en disposaient (autres pays). Les Comités ont été dotés du matériel informatique nécessaire au Bénin, au Burkina Faso, en Guinée ou au Mali, parfois avec le soutien financier d'un partenaire extérieur comme la Friedrich Ebert Stiftung. Toutes les centrales syndicales n'ont pas apporté les financements à hauteur de ce qui était attendu et les membres des CARES se plaignent régulièrement de retard dans les décaissements, qui entravent leurs travaux.

Un soutien financier sur fonds propres des organisations a bien été apporté dans une majorité de pays, à l'exception de la Côte d'Ivoire, du Niger et du Sénégal. Certaines centrales, comme la CSA, la CGTB ou la COSI du Bénin, ont apporté une partie de leurs financements sans attendre que leurs partenaires syndicaux au sein du CARES, moins bien dotés financièrement, en fassent autant, témoignant par-là que leur soutien au projet s'affranchit des concurrences entre organisations.

L'appropriation par les centrales syndicales, au-delà des exécutifs, est plus difficile à évaluer, tant elle dépend des sujets traités, des responsabilités exercées par les membres des CARES ou de l'actualité. Nous n'avons pas eu connaissance d'études des CARES qui aurait été retravaillées en un **document spécifique de formation ou de vulgarisation**, à l'exception des capsules vidéo réalisées par le projet ou des rapports sur l'implication des syndicats sectoriels dans les processus d'élaboration budgétaires (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, etc.) qui constituent généralement, en eux-mêmes, des documents de diffusion et qui ont été, notamment au Bénin, utilisés comme support de formation à destination des syndicats professionnels. Les rapports et les argumentaires, plus accessibles, circulent d'autant plus qu'ils traitent de sujets concrets, communs à tous les secteurs professionnels, comme les travaux sur la vie chère. Par ailleurs, les membres du CARES sont souvent impliqués dans la formation des militant·es, comme au Mali avec « l'académie des jeunes syndicalistes », quand elles et ils ne sont pas devenu·es les responsables de la formation dans leur organisation.

« Il n'y a pas de réticence politique des organisations par rapport au CARES, mais il y a souvent une réticence sur le financement »
[coordinatrice CARES]

III.8. Conclusion sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience du projet et des inflexions de la phase 3

Pertinence

L'étude permet de conclure de façon assez claire à la **pertinence globale du projet au regard des enjeux du mouvement syndical francophone ouest-africain** (émiettement syndical, implication dans l'élaboration des politiques publiques, enjeux de crédibilité, etc.) **et des besoins exprimés par les acteur-ices** (enjeux de compétence, d'autonomie, etc.). Le projet tente de répondre à ces enjeux de façon **pragmatique et concrète**, en initiant des cadres de travail collectifs (nationaux et régionaux) et en appuyant des dynamiques au long cours (renforcement de capacités, constructions d'alliances avec d'autres acteur-ices de la société civile, consolidation des dynamiques unitaires, etc.).

La **stratégie d'intervention est tout à fait cohérente avec les objectifs**. En phase 3, des progrès significatifs ont été réalisés en matière d'**appropriation** de la démarche par les partenaires syndicaux. Certains CARES ont su s'émanciper du programme de travail prédéfini pour porter leurs propres sujets de recherche-action. En retour, la coordination a su s'appuyer sur ces dynamiques endogènes pour fédérer le travail collectif au niveau régional. Ainsi, **le projet ne repose plus sur les seules capacités d'animation et de proposition de la coordination** – même si celle-ci restent décisives pour la cohérence d'ensemble – mais peut aujourd'hui compter sur les **capacités d'initiatives de certains partenaires**.

Les relations qui se sont nouées dans quelques pays ou au niveau régional avec des institutions publiques témoignent des attentes des pouvoirs publics et de la pertinence institutionnelle du projet.

Efficacité

Les résultats attendus n'ont pas été obtenus en totalité, en particulier en matière d'influence sur les politiques publiques (OS2, cf. tableau des objectifs et des résultats attendus du projet en annexe 1), mais le projet a montré sa **capacité d'action dans une grande variété de contextes**. **Des progrès significatifs** ont en particulier été réalisés dans la définition de projets de recherche orientés vers les changements (R 1.1.), dans le renforcement de compétences en matière de recherches syndicales et d'écriture d'argumentaires ou de positionnements (R 1.2.), dans l'internalisation de la « culture de recherche » au sein des organisations (R. 3.1.) ou dans la consolidation du réseau régional de recherche (R. 3.2). Des marges de progression subsistent en matière de diffusion des travaux des CARES (R. 1.3. et R. 2.1.) et de mise en œuvre des stratégies de plaidoyer (R. 2.3.). C'est finalement sur la concrétisation des alliances avec d'autres acteur-ices de la société civile (R. 2.2.) que les résultats sont les moins probants, même si des actions en ce sens ont été initiées en fin de phase 3 dans plusieurs pays et pourraient trouver des prolongements à l'avenir.

Pour l'équipe de consultance, **la phase 3 est marquée par des sauts qualitatifs importants** dans le renforcement du travail en réseau, le soutien apporté par les centrales syndicales aux CARES – au moins dans quatre pays – et avec des premiers résultats mesurables en matière de changement des politiques publiques, notamment au Bénin et en Guinée. Les inflexions apportées en phase 3, avec une priorité plus affirmée à la définition d'objectifs de changement atteignables, à la formalisation de stratégies de plaidoyer et à la mise en place d'interventions différenciées pour mieux tenir compte des besoins et des dynamiques nationales, ont porté leur fruit. Le projet a gagné en **capacité d'adaptation** et en efficacité.

Efficiences

Le projet mobilise une **ingénierie adaptée** à ce type d'action et fait preuve d'**une économie de moyens** au regard du travail réalisé. Si l'Institut Belleville et la CSI-Afrique disposent de ressources humaines salariées pour la coordination, l'action des CARES repose presque exclusivement sur le bénévolat et l'engagement des membres des CARES, quelques fois renforcés par l'apport de consultances extérieures.

Le dispositif de pilotage est simple et resserré, avec une coordination co-animée par l'Institut Belleville et la CSI-Afrique, un·e coordinatrice ou coordinateur par CARES et, généralement, un « point focal » par pays, issu d'une organisation syndicale nationale référente. La charge de travail est lourde pour la coordination mais **les relations entre l'Institut Belleville, la CSI-Afrique et les coordinations nationales apparaissent comme globalement fluides** et semblent reposer sur des rapports de confiance. Elles sont quelques fois, en fonction des contextes intersyndicaux nationaux, plus compliquées entre la coordination du CARES et le « point focal » des exécutifs syndicaux. D'une façon générale, les membres des CARES sont **en demande d'une intervention politique plus affirmée de la CSI-Afrique** en appui des CARES vis-à-vis des centrales affiliées.

IV. Scénarios de prolongement et recommandations

Dans la section précédente, nous avons pu établir un certain nombre de changements, internes et externes auxquels le projet a contribué. L'enjeu est aujourd'hui, pour les organisations syndicales partenaires, l'Institut Belleville et la CSI Afrique, d'esquisser des scénarios de prolongement qui permettent de pérenniser ces changements.

Des termes de références de l'étude et des entretiens réalisés par l'équipe de consultance avec les organisations porteuses du projet, l'Institut Belleville et la CSI-Afrique, il ressort qu'elles souhaitent poursuivre l'accompagnement des CARES et leur mise en réseau régionale. Cette volonté de prolongement intervient cependant dans un cadre contraint : sans l'appui de l'AFD, les moyens financiers disponibles seront moins importants, ce qui implique des choix dans la nature des activités soutenues et/ou des pays de déploiement. Le passage d'un programme finissant de plus de douze ans à une nouvelle étape constitue toujours un moment délicat, avec ses incertitudes et des risques de relâchement.

Le modèle de pérennisation des activités des CARES, déjà abordé en deuxième phase, est devenu central dans le cadre de la phase 3, l'enjeu étant d'élaborer avec les centrales syndicales des stratégies permettant d'assurer la poursuite des actions impulsées après la fin du projet. Il a ainsi été demandé au CARES d'élaborer des plans d'action nationaux de pérennisation, avec un certain nombre d'indicateurs permettant de suivre leur mise en œuvre : identification des personnes responsables des actions à réaliser, moyens humains et financiers dédiés, calendrier prévisionnel, etc.

Tous les CARES ont élaboré leur plan de pérennisation, mais leur mise en œuvre et leur appropriation est très variable selon les pays. En Côte d'Ivoire par exemple, un débat a eu lieu au sein du CARES sur le plan de pérennisation mais il n'a pas été discuté avec et entre les centrales. Au Togo *a contrario*, le CARES souhaite se transformer en association avec sa propre personnalité juridique pour faciliter l'accès aux ressources financières (subventions), tout en misant sur une prise en charge de la fonction de coordinateur du CARES par les centrales togolaises. **Dans la plupart des pays de déploiement, des engagements de financement ont été pris par les organisations syndicales partenaires.**

L'étude montre que les CARES disposent, dans la plupart des pays, de solides points d'appuis pour leur pérennisation :

- Un **engagement militant** important des coordinatrices ou coordinateurs et des membres des CARES.
- Une **vision très largement partagée au sein des exécutifs syndicaux sur l'utilité de la recherche syndicale** qui, pour la plupart, s'incarne à travers les CARES.
- **Des dynamiques syndicales unitaires plus nombreuses et plus solides**, auxquelles les CARES ont largement contribué (III.2) et qui, en retour, sont susceptibles de porter le travail des CARES à l'avenir.
- Une **préférence, globalement partagée au sein des exécutifs syndicaux, pour une mutualisation de l'activité de recherche** plutôt que de l'internaliser en propre, au sein de chaque organisation.
- **Des moyens techniques et financiers mobilisés en phase 3** par les organisations syndicales de quelques pays et une prise de conscience générale des exécutifs syndicaux qu'il leur faudra, à l'avenir, faire un effort de financement plus important.
- **La volonté de la CSI-Afrique de s'appuyer sur les CARES existants** (leurs travaux et leurs membres) pour développer la recherche régionale, notamment en mobilisant des moyens financiers jusqu'ici utilisés pour le recrutement de consultances extérieures.
- **Une capacité des CARES à se projeter** sur des thématiques de recherche (nouvelles ou en prolongement des thématiques déjà traitées), à recenser les compétences thématiques ou techniques nécessaires à développer pour les appréhender, et à identifier des partenariats (y compris financiers) à construire, comme en témoignent les travaux du séminaire de Lomé [cf. tableau ci-dessous].
- **Une dynamique et une solidarité régionales avec un réel sentiment d'appartenance** à une démarche collective pour stimuler la recherche au service de l'action syndicale avec une volonté de poursuivre des travaux transversaux.

Thématiques de recherche proposées par les participant-es lors du séminaire de Lomé

| | |
|--------------|--|
| Bénin | Extension de la protection sociale aux acteur-ices de l'économie informelle |
| Burkina Faso | Définir le salaire vital au Burkina Faso L'emploi des jeunes et la réforme du système scolaire La mise en œuvre de l'assurance maladie universelle |
| Guinée | Gouvernance budgétaire (dont dette publique, contribution des EPA au budget national, mobilisation des ressources de la diaspora pour le développement) Extension de l'assurance maladie universelle aux acteur-ices de l'économie informelle, notamment aux femmes |
| Mali | Identification des blocages à la mise en place de l'assurance maladie universelle Budget de la protection sociale Santé & sécurité au travail |
| Niger | Extension de la protection sociale aux acteur-ices de l'économie informelle |
| Sénégal | Les disparités salariales dans la fonction publique Protection sociale et vulnérabilité sociale dans le secteur informel La participation des OS à l'élaboration du budget |

| | |
|--------------------|--|
| Togo | Assurance maladie universelle : potentiel économique pour le financement du développement |
| Au niveau régional | Les bouleversements du système socio-économique régional en Afrique de l'Ouest Salaire vital La protection sociale des femmes qui travaillent dans l'économie informelle |

Ces points d'appuis n'apportent pas une garantie absolue de pérennisation mais constituent des indices convergents pour **un possible prolongement de l'activité des CARES, au moins dans un certain nombre de pays, après la clôture du projet.**

IV.1. Scénarios de prolongement du projet

Pour envisager des prolongements au projet, il nous semble nécessaire de distinguer les suites qui pourraient être données au travail de recherche initié en phase 3 au niveau régional de l'accompagnement des CARES au niveau national. Pour ce dernier, **deux grands scénarios de prolongement peuvent être envisagés :**

- 1) le premier en continuité de la phase 3, mais sur un nombre plus limité de pays pour tenir compte des difficultés rencontrées par un certain nombre de CARES et de moyens financiers plus limités ;
- 2) le second dans une logique d'accompagnement plus différenciée, par exemple sous la forme d'un fonds d'appui, pour orienter le soutien financier vers les initiatives aux plus grands potentiels de changement et/ou sur un ou des types d'activités particuliers.

Ces deux scénarios ne sont pas exclusifs l'un de l'autre – on peut imaginer la mise en place d'un fonds d'appui réservé à un nombre plus limité de pays pour soutenir les initiatives avec le plus de potentiel – mais correspondent à des stratégies d'intervention sensiblement différentes.

Quel que soit le scénario retenu, les rôles de la CSI-Afrique et de l'Institut Belleville dans l'accompagnement des organisations syndicales et de la dynamique régionale va nécessairement être redéfinis, avec *a priori* un rôle plus important de la CSI-Afrique dans l'animation de la dynamique régionale et un accompagnement plus ciblé de l'Institut Belleville dans le cadre de ses activités de coopération.

Scénario 1 : un prolongement en continuité de la phase 3, mais sur un nombre plus limité de pays

Réduire le nombre de pays bénéficiaires d'un éventuel prolongement du projet dans sa forme actuelle est **l'option la plus simple d'un point de vue opérationnel** pour adapter la voilure à la diminution des cofinancements publics et alléger les charges de coordination. Il n'appartient pas à l'équipe de consultance de désigner les pays qui pourraient bénéficier de ce prolongement – le nombre de pays à sélectionner dépend notamment de l'enveloppe financière qui sera finalement mobilisée – mais le tableau de synthèse des changements identifiés par pays, en fonction de leur ancrage et de leur amplitude [III.1], peut être un outil d'aide à la décision pour l'Institut Belleville et la CSI-Afrique.

Ce scénario nous semble cependant présenter des **risques politiques** pour la CFDT, et dans une moindre mesure pour la CSI-Afrique, dans leurs relations à venir avec les organisations des pays qui ne seraient pas retenus. Il existe par ailleurs un **risque d'épuisement de la dynamique** des CARES d'un ou plusieurs pays retenu(s) ou, au contraire, un risque de passer à côté d'une dynamique naissante dans un pays finalement

exclu – les CARES les plus dynamiques aujourd’hui ne l’ont pas toujours été et des CARES en difficulté sur la phase 3 ont, par le passé, parfois été parmi les plus actifs. Une telle option présenterait par ailleurs l’inconvénient de **réduire a priori le nombre de pays mobilisables sur des initiatives de recherche à l’échelle régionale**, sans nécessairement de cohérence avec l’environnement institutionnel (CEDEAO, UEMOA, AES) ou les besoins des thématiques.

Si ce scénario devait être privilégié, l’équipe de consultance recommande de conserver la possibilité d’un **accompagnement différencié en fonction des pays et des dynamiques** – une stratégie d’intervention qui a fait la preuve de son efficacité en phase 3 –, d’**objectiver autant que possible les critères de sélection** des pays et de faire preuve de **transparence** vis-à-vis de ces critères. La recommandation serait également d’ouvrir régulièrement, par exemple tous les 2 ans, la possibilité de réviser le pool de pays en fonction de la période précédente et donc ne pas exclure définitivement des pays qui pourraient initier de nouvelles dynamiques intéressantes.

Scénario 2 : un prolongement sous la forme d’un fonds d’appui aux initiatives des CARES

Ce scénario de prolongement, privilégié par l’équipe de consultance, part du principe que le financement de **l’activité ordinaire des CARES devrait être couvert par les organisations syndicales** de chaque pays. Il fait **le pari d’une dynamique endogène des CARES**. Il **approfondit la stratégie d’accompagnement différenciée** en privilégiant le financement des initiatives sur demande des CARES, en dehors de toute programmation commune.

Une telle option présente naturellement **un risque de sous-financement de l’activité courante des CARES et donc d’un épuisement des équipes et des dynamiques** – aucun CARES n’a été financé à hauteur de ces besoins en phase 3 du projet, y compris pour les pays où le soutien des centrales syndicales a été le plus important. Cet écueil nécessitera sans doute une phase de suivi et d’ajustement sur les premiers mois.

Pour se prémunir d’un non-respect des engagements de co-financement qui serait pris par les centrales syndicales, il est par exemple possible de leur demander de faire la démonstration de leur soutien financier avant de pouvoir prétendre au fonds d’appui et/ou de cibler le fonds d’appui sur l’aval (plaidoyer) plutôt que sur l’amont (recherche-expertise) et/ou sur certains besoins spécifiques (par exemple le financement d’un recours ponctuel à une expertise externe), en dehors du fonctionnement ordinaire des CARES. L’important est ici de **définir clairement la nature et l’objectif des activités susceptibles d’être financées** – elles pourront évoluer dans le temps en fonction de la maturité d’ensemble des CARES –, **les conditions d’accès au fonds d’appui** (cofinancements éventuels, calendriers, redevabilité, etc.), avec autant que possible des procédures d’instruction légères pour l’ensemble des parties et des critères de sélections transparents. C’est aussi un scénario qui nécessite sans doute un **accompagnement à la formalisation des demandes** adressées au fonds d’appui pour éviter les découragements et réduire le risque de délitement.

Ce scénario, qui pourrait par exemple passer par un appel à manifestation d’intérêt annuel, présente l’avantage de **ne pas exclure de pays a priori** – il fait, implicitement, le pari que de nouvelles dynamiques pourraient émerger dans des pays aujourd’hui en difficulté – et d’appuyer prioritairement des **dynamiques endogènes**, tout en **incitant fortement à ce que la recherche-action soit intégrée à l’activité syndicale « ordinaire »**. C’est une option qui permet également de maintenir la possibilité d’un travail régional commun à un plus grand nombre de pays. Si la proposition de cibler le fonds d’appui sur les démarches de plaidoyer était retenue, elle prolongerait l’effort engagé en phase 3 sur les stratégies de changement et permettrait de concentrer l’appui technique et financier sur **le segment de la démarche pour lequel les besoins d’accompagnement restent les plus importants**. Le fonds d’appui pourrait, par

exemple, financer prioritairement la formation au plaidoyer des membres des CARES, les actions de communication, tables rondes pluri-acteur-trices, etc.

Prolonger le travail de recherche et de plaidoyer régional en s'appuyant sur les CARES volontaires

Les échanges informels entre membres des CARES des différents pays vont probablement se poursuivre après la clôture du projet grâce aux relations interpersonnelles qui se sont nouées au fil des ans. Mais le travail de recherche-action régional nécessite des ressources humaines de coordination et des financements importants pour organiser des temps de travail collectifs (rencontres régionales, etc.).

Nous comprenons que **la CSI-Afrique est désireuse de poursuivre et d'approfondir le travail de recherche à l'échelle régionale engagé en phase 3** (III.6), d'autant plus que les sujets de recherche potentiels s'élargissent (bouleversement de l'intégration économique régionale, salaire vital, questions sécuritaires, gouvernance démocratique, etc.) et que les perspectives de fusion entre la CSI-Afrique et l'OUSA¹⁴ pourraient ouvrir des opportunités de plaidoyer auprès des institutions régionales africaines. Les CARES constituent un « vivier » de syndicalistes que la CSI-Afrique peut mobiliser pour ses propres projets de recherche, comme elle compte par exemple le faire prochainement dans le cadre d'un projet d'enquête sur les migrations en Afrique francophone et anglophone, piloté par l'Institut africain de recherche et d'éducation ouvrière (IAREO) et financé par différents partenaires internationaux. **C'est effectivement en intégrant davantage les membres des CARES aux travaux de l'IAREO qu'il sera possible de mobiliser et de mutualiser les financements extérieurs et les ressources humaines nécessaires à l'animation de la recherche-action au niveau régional.**

Dans cette perspective, l'équipe de consultance recommande de tirer les leçons des difficultés rencontrées en phase 3 pour produire des documents de synthèse communs à l'ensemble des huit pays. Le travail en réseau doit permettre de **mobiliser les CARES selon des géométries variables, en fonction des thématiques, des intérêts ou, tout simplement, des disponibilités des un-es ou des autres**, sans que tous les pays ne soient nécessairement impliqués au même moment ou sur les mêmes sujets. Cette option de souplesse, qui allège considérablement le travail d'animation régional, est d'autant plus nécessaire que les espaces communautaires auxquels appartiennent les différents pays du projet ne sont pas les mêmes – la Guinée n'est pas membre de l'UEMOA, le Niger, le Burkina Faso et le Mali ne sont plus membres de la CEDEAO, etc. Cette fragmentation des espaces institutionnels régionaux ne réduit pas l'intérêt d'échanges entre l'ensemble des CARES mais contraint le format des pays mobilisés sur les stratégies de plaidoyer.

IV.2. Recommandations stratégiques et opérationnelles

Les inflexions initiées, dans les suites des recommandations de l'évaluation, lors de la dernière phase du projet ont, pour une large part, montrées leur pertinence et leur efficacité. Quel que soit le scénario de prolongement retenu, il semble nécessaire de renforcer cette stratégie d'intervention en **encourageant les CARES à travailler sur des sujets « resserrés »**, qui permettent la définition d'**objectifs de changement**

¹⁴ L'Organisation de l'unité syndicale africaine, qui rassemble 88 organisations nationales affiliées de 54 pays africains, pour une large part également membres de la CSI-Afrique, a été créée en 1973 sous les auspices de l'Organisation de l'unité africaine (OUA). Elle représente le monde syndical au sein des comités techniques spécialisés sur le développement social, le travail et l'emploi et autres forums de l'UA.

atteignables, en poursuivant l'**accompagnement au plaidoyer** et en conservant la **possibilité d'un accompagnement différencié** en fonction des pays et des dynamiques.

Au-delà de ces grandes orientations, nous mettons en discussion les recommandations qui suivent, pour partie issues des travaux du séminaire de Lomé.

Pour renforcer la contribution des CARES à l'unité d'action

L'étude montre que les CARES ont contribué de façon significative au renforcement des dynamiques intersyndicales. Elle a permis d'identifier quelques leviers qui pourraient être actionnés plus largement.

- ✓ Définir, au sein de chaque CARES, **des procédures transparentes de validation politique, technique et budgétaire** pour renforcer la confiance entre les partenaires syndicaux.
- ✓ Mettre en place, au sein des exécutifs syndicaux, **des modalités de suivi fluides et réactives** des CARES – il pourrait par exemple y avoir dans certains pays deux points focaux mandatés au niveau des organisations syndicales pour favoriser une plus grande interactivité.
- ✓ Lorsqu'elles n'existent pas, mettre en place **des procédures collaboratives et/ou collectives de validation des travaux des CARES par les exécutifs syndicaux** (et pas seulement organisation par organisation) pour que cette validation permette une appropriation, une discussion et un portage en intersyndicale des propositions / revendications issues de la recherche (par exemple en proposant des rendez-vous courts réguliers, y compris à distance, avec des représentant-es des exécutifs, et pas nécessairement exclusivement avec les secrétaires généraux-ales).
- ✓ Maintenir au sein des CARES **une capacité d'initiative** (choix des thématiques de recherche, orientations pour le plaidoyer et la mobilisation) avec un rôle de veille et d'anticipation notamment pour identifier des sujets émergents.
- ✓ **Poursuivre l'ouverture des CARES à des organisations non affiliées à la CSI-Afrique là où cet élargissement a du sens par rapport aux dynamiques intersyndicales existantes.**

Pour garantir la qualification des CARES et la continuité dans un contexte de mobilité des cadres

La prise en compte de certains défis structurels inhérents à la mobilité des cadres et le besoin d'assurer la qualification des membres des CARES dans des contextes de renouvellement constants demandent aux équipes des CARES de chaque pays de :

- ✓ Revoir **les règles d'organisation du CARES, d'alternance dans la coordination, la durée des mandats des membres, etc.** pour tenir compte de l'évolution du contexte, des dynamiques et des disponibilités des un-es et des autres. S'il semble difficile d'envisager des règles communes à l'ensemble des CARES, l'étude montre clairement que **des rotations trop rapides dans l'animation ou la composition des CARES nuisent à la continuité de leurs travaux.**
- ✓ Concevoir **des procédures qui facilitent l'accueil, la formation, le tuilage et l'accompagnement** des nouvelles recrues, pour éviter l'évaporation des compétences et garantir un accès plus important aux connaissances acquises par les CARES.
- ✓ Construire un protocole **de formalisation et de capitalisation au fil de l'eau des connaissances et des méthodes** générées par les CARES.
- ✓ Mettre en place une organisation interne pour gérer l'archivage des documents en vue de la **constitution d'une mémoire du CARES** et la permanence dans les locaux du CARES. Une ressource humaine pourrait être dédiée à ces fonctions en commun accord entre les organisations syndicales, dans la perspective de la mise en place éventuelle d'un secrétariat permanent.

Pour renforcer les compétences nécessaires aux CARES dans leur travail de recherche et d'appui à la construction du positionnement des organisations syndicales

Le travail dans les CARES est marqué en grande partie par le volontariat de ses membres partagés entre responsabilités personnelles, professionnelles, engagement syndical et obligation de résultats. Ce contexte requiert pour un besoin d'équilibre et de volume de travail réaliste et soutenable de :

- ✓ Définir un **socle de compétences**, c'est-à-dire des compétences de base propres à l'ensemble des CARES qui semblent faire consensus, comme les techniques relatives à la **gestion de projet** (planification, coordination, gestion budgétaire, recherche de financement, formalisation et suivi de partenariats techniques ou financiers, etc.), à la **mobilisation des expertises** internes ou externes (y compris auprès de partenaires nationaux ou régionaux, ou d'autres CARES), au **plaidoyer**, à la **communication** interne et externe, à l'**animation et conduite de réunions**, à la **gestion des conflits**, à la **recherche-action** (élaboration d'un protocole de recherche, recherche documentaire, collecte et analyse de données qualitatives ou quantitatives, élaboration d'outil d'enquête, de collecte de données et d'analyse), à la **rédaction d'analyse, de synthèses et d'argumentaires**, au **travail en alliances à l'échelle nationale et régionale** etc. Ce socle de compétences s'entend à l'échelle du CARES et doit être réparties entre ses membres.
- ✓ Partir des pratiques et de la définition de ce socle de compétences pour décrire **une « fiche de poste » de coordinateur-ices** de CARES afin de mieux cerner son périmètre d'intervention, les compétences à mobiliser et faciliter ainsi le travail d'accompagnement de la CSI-Afrique, de l'Institut Belleville et des organisations syndicales. Par ailleurs, ce travail permettra d'explicitier la façon dont se décline la fonction selon les pays et les contextes, et comment elle évolue dans le temps.
- ✓ **Mobiliser autant que possible l'expertise existante des universités, des centres de recherches, d'autres organisations de la société civile et de l'administration publique** dans le travail d'analyse et de recherche des CARES. Ce partenariat avec ces institutions est fondamental pour

un dimensionnement réaliste des projets et pour conférer de la pertinence et de la crédibilité aux productions des CARES.

Pour développer l'inclusion des femmes et des jeunes et la prise en compte des enjeux de genre

Les CARES sont des espaces innovants, qui peuvent mettre en place des pratiques et des normes plus transformatrices et inclusives sur les questions de genre et de jeunesse, et être plus exemplaires en la matière que les organisations syndicales elles-mêmes.

- ✓ **Maintenir des critères de parité femme-homme et d'âge** pour le recrutement des nouveaux membres des CARES, critères qui ont montré leur utilité dans la formation des cadres et le renforcement des organisations syndicales, au-delà des CARES eux-mêmes.
- ✓ **Pour chaque sujet de recherche choisi, réfléchir aux enjeux spécifiques de genre ou de jeunesse** qui peuvent se poser, en mobilisant pour cela une expertise externe ou en identifiant au sein des CARES des personnes « référentes » à faire monter en compétences sur ces enjeux spécifiques.
- ✓ Soigner davantage **l'accueil et l'intégration des nouvelles personnes**, notamment les femmes et les jeunes qui pâtissent souvent d'un manque d'estime de soi, par exemple en développant la formation sur compétences plus personnelles, comme la « prise de parole en public » ou « l'animation de réunion ».
- ✓ Prendre davantage en compte **les contraintes familiales** qui pèsent généralement davantage sur les femmes et adapter en conséquence le fonctionnement des CARES.
- ✓ **Répliquer le dispositif de « pépinière »** qui permet à des jeunes de 18 à 30 ans de participer en « observateur » aux travaux des CARES, là où ce mécanisme n'existe pas.
- ✓ D'une manière générale, **favoriser la participation de profils divers** de façon à être en cohérence avec la diversité de la base sociale des organisations syndicales.

Pour faire de la recherche un levier de renforcement des relations du national au régional

Le décloisonnement et le développement de dynamiques ouvertes à d'autres acteur-trices, notamment issue-s de la société civile, constituent toujours un enjeu majeur, aussi bien pour les centrales syndicales dans leur pays que pour la CSI-Afrique à l'échelle régionale.

- ✓ Poursuivre le travail d'identification des organisations de la société civile avec lesquelles il est possible de **porter des plaidoyers communs** sur les sujets de recherche des CARES.
- ✓ **Partir les sujets de recherches définis par les CARES pays pour identifier celui ou ceux qui pourraient devenir des sujets de recherches régionaux**, commun(s) à tout ou partie des CARES et pour structurer un travail syndical régional de long terme.
- ✓ **Articuler ces sujets de recherche communs** à un certain nombre de CARES – par exemple autour de l'extension de la protection sociale au secteur informel ou du salaire vital – avec **des sujets de recherches spécifiques à chaque pays**, qui répondent à des agendas nationaux et à des besoins immédiats des organisations, pour renforcer l'ancrage et la pertinence des CARES.
- ✓ Poursuivre **l'animation et la formalisation des échanges régionaux entre CARES, même sans moyens de financement des rencontres**, par exemple en organisant 1 ou 2 webinaires chaque année pour échanger sur les thématiques ou pratiques communes, et/ou des webinaires à visée davantage « formative », pour contribuer au renforcement des capacités des membres des CARES.
- ✓ **Adosser autant que possible des temps d'échanges spécifiques entre CARES aux rencontres qui mobilisent habituellement les pays partenaires** (Conférence internationale du travail de Genève, Congrès de la CSI, etc.).

Annexe 1 – Objectifs spécifiques et résultats attendus aux différentes phases du projet

[Nouveaux objectifs ou nouveaux résultats attendus surlignés]

| Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 |
|---|---|--|
| Objectif global : Soutenir l'action syndicale en matière économique pour faire du travail décent une réalité en Afrique | Objectif global : Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour faire du travail décent une réalité en Afrique | Objectif global : Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour favoriser le travail décent en Afrique de l'ouest |
| OS 1 - Renforcer la capacité des organisations syndicales francophones d'Afrique de l'Ouest en matière d'analyse économique et financière | OS 1 - Renforcer les capacités des organisations syndicales francophones d'Afrique de l'Ouest en matière d'analyse économique et sociale | OS 1 - Les OS disposent en leur sein de responsables dont les capacités sont renforcées et consolidées pour produire des analyses économiques et sociales et des papiers de position s'y référant |
| R 1.1 - Chaque organisation syndicale dispose dans son équipe de responsables syndicaux en capacité de produire des analyses économiques | R 1.1 - Chaque organisation syndicale dispose dans son équipe de responsables syndicaux dont les capacités sont renforcées pour produire des analyses économiques et sociales | R 1.1 - Des sujets de recherche précis sont définis en vue de mener des plaidoyers efficaces sur ces sujets |
| R 1.2 - Chaque organisation met en débat au sein de ses instances les productions des équipes d'analyse économique | R 1.2 - Des responsables syndicaux issus des 8 pays du projet sont formés pour assurer le relais du processus de renforcement des capacités auprès d'autres acteurs syndicaux | R 1.2 - Les compétences des responsables syndicaux en matière de recherche syndicale et d'écriture de papiers de position sont consolidées |
| | R 1.3 - Chaque organisation syndicale met en débat au sein de ses instances les productions d'analyse économique et/ou sociale des équipes formées, et s'approprie les résultats de ces productions | R 1.3 - Des papiers de position intersyndicaux sont produits et diffusés pour alimenter des plaidoyers efficaces |
| OS 2 - Permettre à ces organisations syndicales d'être des acteurs influents dans la définition et la mise en œuvre des politiques économiques et sociales | OS 2 - Permettre à ces organisations syndicales d'être des acteurs influents dans la définition et la mise en œuvre des politiques économiques et sociales | OS 2 - Les organisations syndicales ont accru leur influence dans le cadre de l'élaboration des politiques publiques |
| R 2.1 - Une dynamique de travail intersyndical se crée dans chaque pays autour des questions économiques et sociales | R 2.1 - La dynamique de travail intersyndical créée dans chaque pays autour des questions économiques et sociales est renforcée | R 2.1 - Une diffusion des papiers de position des CARES est réalisée au sein des OS, notamment auprès des représentant-e-s syndicaux participant aux instances de dialogue social |
| R 2.2 - Un travail en réseau entre OS de la sous-région ouest africaine se met en place autour des enjeux économiques et sociaux | R 2.2 - La dynamique du travail en réseau entre OS de la région ouest africaine est relancée et renforcée avec l'engagement des acteurs syndicaux autour d'enjeux économiques et sociaux | R 2.2 - Des alliances sont nouées entre des acteurs syndicaux et d'autres acteurs de la société civile |
| R 2.3 - Les revendications en matière économique et sociale des OS sont portées auprès des pouvoirs publics au niveau national et sous-régional | R 2.3 - Les revendications en matière économique et sociale des OS sont portées auprès des pouvoirs publics aux niveaux national et régional | R 2.3 - 8 stratégies nationales et 1 stratégie régionale de plaidoyer sont établies et mises en œuvre |

OS3 - La recherche intersyndicale est pérennisée aux échelles nationales et un réseau régional de syndicalistes aguerris sur certains sujets est consolidé afin d'alimenter le mouvement syndical dans son ensemble

R 3.1 - La recherche syndicale est internalisée dans le fonctionnement des centrales syndicales

R 3.2 - - Le réseau régional de recherche syndicale est consolidé

Annexe 2 – Grilles de questionnement

Grille de questionnement évaluative pour la phase 3

| |
|--|
| Les CARES ont-ils redéfini leurs sujets de recherche afin de les préciser et de mieux prendre en compte les réalités nationales ? Ont-ils définis les changements attendus sur les sujets traités ? |
| Les appuis apportés par le projet ont-ils tenu compte de cette redéfinition des sujets de recherche et des dynamiques propres à chaque pays ? |
| Les travaux des CARES ont-ils été élargis à d'autres centrales syndicales non affiliées à la CSI ? Cet élargissement a-t-il contribué à renforcer l'unité d'action syndicale et l'efficacité du plaidoyer ? |
| Les travaux des CARES ont-ils pris en compte et/ou tissé des liens avec d'autres lieux d'expertise, notamment au sein de la société civile ? |
| Des stratégies de plaidoyer ont-elles été élaborées et comment ? |
| Des plaidoyers ont-ils été porté avec d'autres organisations de la société civile et pour quels résultats ? |
| Le projet a-t-il favorisé les échanges d'expériences, les apprentissages entre pairs de pays différents, les travaux communs entre CARES ou des prises de positions commune au niveau régional ? |
| Les CARES ont-ils, en lien avec les centrales syndicales et avec l'Institut africain de recherche et d'éducation ouvrière (IAREO) de la CSI-Afrique, initié des réflexions et/ou élaboré des plans stratégiques de pérennisation de leurs travaux de recherche ? |

Analyse des changements auxquels le projet a contribué sur les 3 phases

| | |
|-------------------------------------|--|
| Les militant-es impliquées | Les membres des CARES ont-elles et ils acquis de nouvelles compétences (en recherche, en plaidoyer, etc.) ? |
| | La participation aux CARES a-t-elle eu une influence sur le parcours militant et sur la prise de responsabilité de ses membres dans les organisations syndicales, en particulier pour les femmes et les jeunes ? |
| Les CARES | Les organisations syndicales ont-elles pris les dispositions permettant aux CARES de remplir leur rôle (soutien politique, mise à disposition de matériel, défraiements, financement d'activités, mises en relation pertinentes, etc.) ? |
| | Les femmes et des jeunes est-elles et ils effectivement été impliqué-es dans les activités des CARES et dans les activités de recherche intersyndicale ? |
| | Les CARES ont-ils produit des documents de recherche de qualité, utiles au mouvement syndical ? La recherche a-t-elle alimenté l'action syndicale ? |
| | Dans leurs travaux, les CARES ont-ils intégré – et de quelle façon – les enjeux de genre et de jeunesse ? |
| | Le fonctionnement actuel des CARES et l'appui que les organisations syndicales nationales leur apportent permet-il d'envisager une pérennisation des activités de recherche, internalisée par chaque organisation ou en intersyndicale ? |
| Les organisations syndicales | Les travaux des CARES sont-ils connus et diffusés au sein des centrales syndicales ? Les travaux / documents produits par les CARES ont-ils été utilisés par les organisations syndicales (dans leur plaidoyer, dans la formation de leur militant-es, etc.) ? |

| | |
|--|---|
| | <p>L'expérience des CARES a-t-elle changé les perceptions et les pratiques des organisations syndicales en matière de recherche, de genre, de plaidoyer, etc. ?</p> |
| | <p>Les CARES ont-ils contribué à renforcer le travail intersyndical ? Ont-ils fait évoluer les regards portés par les organisations les unes sur les autres ? Ont-ils créé des habitudes / des réflexes de concertation ou d'élaboration intersyndicales ?</p> |
| | <p>Les plaidoyers issus des travaux des CARES ont-ils été portés en intersyndicale ?</p> |
| | <p>Là où les CARES ont contribué à la création / au renforcement des dynamiques intersyndicales, sont-elles susceptibles de se pérenniser au-delà du projet ?</p> |
| Les autres acteurs et actrices de la société civile | <p>Les travaux des CARES sont-ils connus / utiles à d'autres structures associatives ?</p> |
| | <p>Les CARES se sont-ils appuyés sur d'autres acteur-ices de la société civile pour mener leurs travaux de recherche et / ou construire des plaidoyers ?</p> |
| | <p>Les travaux des CARES ont-ils fait évoluer le regard porté sur les organisations syndicales par leurs partenaires académiques ou associatifs ?</p> |
| | <p>Le projet et les CARES ont-ils contribué à ce que se nouent des alliances avec d'autres acteur-ices de la société civile (y compris organisations féministes ou de jeunesse) ?</p> |
| | <p>Là où elles se sont nouées, ces alliances sont-elles susceptibles de se pérenniser au-delà du projet et à quelles conditions ?</p> |
| Les pouvoirs publics | <p>Les travaux des CARES ont-ils fait évoluer la perception des pouvoirs publics sur la plus-value / la pertinence / la crédibilité des organisations syndicales en matière économique et sociale ?</p> |
| | <p>Les plaidoyers syndicaux ont-ils débouché sur des négociations avec les pouvoirs publics ? Ont-ils alimenté les débats parlementaires lors des discussions sur les lois de Finances ?</p> |
| | <p>Les pouvoirs publics ont-ils pris des décisions ou mis en place des nouvelles politiques prenant en compte les demandes des syndicats sur les questions budgétaires ou de protection sociale dans le secteur informel ?</p> |
| Les partenaires internationaux | <p>La mise en réseau des CARES a-t-elle contribué à la qualité de leur travaux (échanges d'information, de bonnes pratiques, mises en relations, etc.) ?</p> |
| | <p>Les travaux des CARES ont-ils fait émerger des habitudes de travail ou d'échanges entre organisations syndicales au niveau régional, sur la recherche et au-delà ?</p> |
| | <p>Le mise en réseau des CARES a-t-elle permis de travailler et de porter des sujets communs à l'échelle régionale (sur les politiques de convergences économiques, sur les directives de la CEDEAO, etc.) ?</p> |
| | <p>Les travaux des CARES ont-ils alimenté les travaux de la CSI-Afrique ? Ont-ils contribué à faire évoluer ses analyses et/ou ses revendications ? Les membres des CARES ont-elles-ils été mobilisé-es par la CSI-Afrique au-delà des activités du projet (New Year School, African labour research network, etc.) ?</p> |
| | <p>Le projet a-t-il changé les relations / les partenariats entre la CSI-Afrique, l'Institut Belleville et/ou les organisations syndicales partenaires ? A-t-il fait émerger de nouvelles solidarités ou de nouvelles coopérations ?</p> |

Annexe 3 - Travaux de recherche et stratégies de plaidoyer des différents pays, phase 3

| | Travaux de recherche | Stratégies de plaidoyer |
|--------------|---|--|
| Bénin | Implication des syndicats sectoriels dans l'élaboration du budget général de l'État | <p>Stratégie de plaidoyer pour la prise en compte effective des revendications communes aux travailleurs dans le processus budgétaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - A 3 ans : les OS sont consultées pour prendre part au processus d'élaboration et d'adoption du budget pas en tant qu'observateurs mais en tant que spécialistes du budget. - A 5 ans : les OS font partie des mécanismes d'exécution et de contrôle budgétaire et émettent des avis qui sont pris en compte par le gouvernement - A 10 ans : les OS sont un acteur incontournable dans le cycle budgétaire |
| | Amélioration de la qualité des soins réservés aux acteurs de l'économie informelle du volet assurance maladie du projet ARCH dans la zone sanitaire Calavi / So-Ava (juin 2023) | <p>Plaidoyer pour l'amélioration de la qualité des soins réservés aux acteurs de l'économie informelle bénéficiaires de l'assurance maladie du projet ARCH : zone sanitaire Calavi / So-Ava</p> <ul style="list-style-type: none"> - A 1 an : des médicaments pour les affections qui sont prises en charge, des cellules de gestion des acteurs de l'économie informelle dans toutes les formations sanitaires et un accompagnement financier des formations sanitaires; - A 3 ans : au moins 50% des affections considérées prises en charge et une disponibilité à 100% des médicaments - A 10 ans : une prise en charge à 100% des affections contenues dans le panier et pourquoi pas une augmentation des affections du panier. |
| | Assurance maladie des travailleurs du secteur informel au Bénin : défis et perspectives (février 2024) | |
| | Recherche sur la cherté de la vie au Bénin | |
| Burkina Faso | Assurance maladie des travailleurs de l'économie informelle au Burkina Faso : défis et perspectives (mars 2024) | <p>Rendre accessible l'assurance volontaire de la CNSS aux commerçants membres du SYNACOMB de Ouagadougou, Bobo, Koudougou, Koupela</p> <ul style="list-style-type: none"> - A 3 ans : les commerçants des grands yaars de Ouagadougou, Bobo Dioulasso, Koudougou et Koupela sont informés et sensibilisés sur l'existence de l'assurance volontaire. - A 5-10 ans : une majorité des commerçants de Ouagadougou, Bobo Dioulasso et Koupela adhèrent à l'assurance volontaire |
| | Rapport d'étude sur la vie chère au Burkina Faso (juillet 2023) | |

| | | | |
|----------------------|--|---|--|
| | | <p>Plaidoyer pour l'implication des organisations syndicales dans le cycle budgétaire</p> | <ul style="list-style-type: none"> - A 3 ans : les OS sont consultées pour prendre part au processus d'élaboration et d'adoption du budget pas en tant qu'observateurs mais en tant que spécialistes du budget. - A 5 ans : les OS font partie des mécanismes d'exécution et de contrôle budgétaire et émettent des avis qui sont pris en compte par le gouvernement - A 10 ans : les OS sont un acteur incontournable dans le cycle budgétaire |
| Côte d'Ivoire | | <p>La participation effective des syndicats au processus d'élaboration du budget de l'État</p> | <ul style="list-style-type: none"> - A 3 ans : les OS sont consultées pour prendre part au processus d'élaboration et d'adoption du budget pas en tant qu'observateurs mais en tant que spécialistes du budget. - A 5 ans : les OS font partie des mécanismes d'exécution et de contrôle budgétaire et émettent des avis qui sont pris en compte par le gouvernement - A 10 ans : les OS sont un acteur incontournable dans le cycle budgétaire |
| | <p>L'extension de la protection sociale aux acteurs du vivrier marchand du district d'Abidjan : cas des prestations CMU</p> | | |
| | <p>Étude vie chère</p> | | |
| | <p>Étude sur la cherté de la vie en Guinée (juin 2023)</p> | | |
| Guinée | <p>Étude sur la problématique de la contribution des organismes publics et sociétés à participation minoritaires de l'État au budget de Guinée (juin 2024)</p> | <p>Stratégie nationale de plaidoyer sur la gouvernance budgétaire</p> | <p>Faire contribuer de manière séquentielle les EPA/ EPIC de telle sorte qu'il y ait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0 à 15% des EPA/ EPIC contribuant au budget de 2023 ; - 16 à 30% des EPA et EPIC contribuant au budget de 2024 ; |
| | <p>Extension de l'assurance maladie aux travailleurs informels de Guinée : défis et perspectives (mars 2024)</p> | <p>Stratégie de plaidoyer sur l'extension de la protection sociale aux acteurs de l'économie informelle : cas des orpailleurs</p> | <p>Assurer la souscription des orpailleurs à l'assurance volontaire de la CNSS de manière séquentielle de telle sorte qu'il y ait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0 à 15% des orpailleurs souscripteurs à l'assurance volontaire de la CNSS en 2023 ; - 16 à 30 % des orpailleurs souscripteurs à l'assurance volontaire de la CNSS en 2024. |
| Mali | <p>Étude sur la soutenabilité de la protection sociale au Mali</p> | <p>Contribuer significativement à l'atteinte de la protection sociale pour tous au Mali par une bonne allocation des ressources budgétaires :</p> | |
| | <p>L'implication des Organisations Syndicales dans le processus d'élaboration du budget de l'État du Mali.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - accroître la part du budget par l'optimisation d'un espace fiscal en faveur de la protection sociale sur une durée de 5 ans | <ul style="list-style-type: none"> - A 1 ans : Accroître la part du budget alloué à la PS à 5 %. - A 3 ans : Accroître la part du budget alloué à la PS à 7 %. - A 5 ans : Accroître la part du budget alloué à la PS à 10 %. |
| | <p>Papier de position syndicale sur le Budget d'État 2024</p> | <ul style="list-style-type: none"> - l'implication des OS dans le mécanisme d'élaboration du budget de l'État | |

| | | | |
|----------------|---|---|--|
| | Étude sur la vie chère | | |
| Niger | | Plaidoyer pour la participation des organisations syndicales dans la phase préparatoire du budget de l'État | Les experts du CARES Niger sont constamment sollicités dans le processus budgétaire |
| | L'extension de la protection sociale aux acteurs de l'économie informelle au Niger : étude réactualisée | Relever le taux du budget alloué à la protection sociale au Niger | Le taux du budget alloué à la protection sociale au Niger de 0,06 % à 4 % |
| Sénégal | Extension de l'assurance maladie aux travailleurs de l'économie informelle au Sénégal : défis, enjeux et responsabilités des acteurs (février 2024) | Stratégie de plaidoyer pour l'extension de la protection sociale en faveur des marchands ambulants du département de Rufisque, dans la banlieue dakaroise | Les jeunes marchands ambulants de Rufisque sont enrôlés dans une mutuelle de santé |
| | | Stratégie de plaidoyer pour les droits fondamentaux des travailleurs dans les entreprises sous-traitantes de la SONATEL | - Amener les employeurs des entreprises sous-traitantes des SONATEL à respecter les droits fondamentaux des travailleurs - Syndicalisation des travailleurs |
| | Étude sur la vie chère | | |
| Togo | Dégradation du pouvoir d'achat des travailleurs et la cherté de la vie au Togo (mai 2023) | | |
| | Assurance maladie des travailleurs du secteur informel au Togo : défis et perspectives (février 2024) | Stratégie de plaidoyer et d'action syndicale pour la couverture maladie universelle aux maraichers du Togo | - A 1 an : Consolider les coopératives et/ou syndicats existants et plus de 60% des maraichers sont sensibilisés sur la protection sociale - A 3 ans : Prise de décret d'application de l'AMU par le gouvernement - A 5 ans : les maraichers adhèrent à l'AMU (5%) |
| | Guide pour l'implication syndicale et citoyenne dans le processus budgétaire au Togo (avril 2024) | L'implication des OS dans le processus du budget au Togo - De l'élaboration au contrôle citoyen | - A 1 an : Effectivité de la participation des OS au processus budgétaire et implication progressive des OS au processus du budget citoyen - A 3 ans : Amélioration du pouvoir d'achat des travailleurs et populations et prise en compte des propositions des OS dans les processus en lien avec le processus du budget - A 5 ans : Accroissement de la part du budget alloué à la Santé à environ 10% et les OS sont devenus des acteurs incontournables dans le processus du budget au Togo |

Annexe 4 – Liste des entretiens réalisés

Institut Belleville - CFDT

- Béatrice Lestic, secrétaire nationale, CFDT
- Elodie Aïssi, Déléguée générale de l'Institut Belleville – CFDT

CSI Afrique

- Anselme Amoussou, secrétaire général adjoint de la CSI-Afrique, secrétaire général de la CSA, point focal du CARES Bénin
- Kouglo Boèvi Lawson Body, ancien coordinateur régional du projet pour la CSI Afrique
- Etsri Homevoh, coordinateur régional, chargé de programme à la CSI-Afrique, coordinateur régional du projet

Bénin

- Bachabi Moudassirou, secrétaire général de la CGTB
- Codjo Hinlin, secrétaire général de la COSI (depuis 2024)
- Clarisse Gnanhoui, secrétaire générale de la CSPIB
- Apollinaire Affewe, secrétaire général de l'UNSTB
- Noël Chadaré, ex-secrétaire général de la COSI (jusqu'en 2024)
- Willy Choupa, secrétaire administratif de la CSA
- Aubierge Glonou, CSA, coordinatrice (depuis 2021) et ex-coordinatrice (2014), membre du CARES en phases 1 et 3
- Estella Hounghin, COSI, membre du bureau confédéral depuis 2024, trésorière du CARES, membre depuis la phase 3
- Sylvie Elegbe, CSA, ancienne membre du CARES, phases 1 et 2
- Mouftaou Adjiboicha, CGTB, ancien membre (2017-2020) et ancien coordinateur du CARES
- Claire Yehoume, CGTB, membre du CARES depuis la phase 3, pilote de la recherche sur la vie chère
- Ulrich Agbaka, COSI, membre du CARES depuis la phase 3, pilote de la recherche sur l'assurance maladie universelle
- Marius Gangnanbakpo, UNSTB, membre du CARES depuis un an
- Nouratou Zato, directrice du bureau béninois de la Friedrich Ebert Stiftung (FES)
- Abdoulaye Oumonrou, sociologue, expert auprès du CARES
- Siméon Dossou, ex. CSA, secrétaire régional de l'Union syndicale internationale de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie (IUTA), ancien coordinateur du Réseau des organisations syndicales du Bénin (Rosyb), expert auprès du CARES

Burkina Faso

- Olivier Guy Ouédraogo, Secrétaire général de la CSB
- Alexis Zona, CNT
- Ernest Ouédraogo, Secrétaire Général de l'USTB
- Inoussa Nana, Secrétaire général FO/UNS
- Karim Toussakoe, Secrétaire général adjoint de la CGTB
- Belomi Ky yago, CNT, Coordinatrice du CARES
- Hermann Doanio, Secrétaire exécutif du Centre d'Études et de Recherches Appliquées en Finances publiques (CERA-FP)
- Patrice Pamouso, Secrétaire permanent du Réseau d'appui aux mutuelles de santé du Burkina Faso (RAMS/BF)
- Thiam Birane, Secrétaire administratif permanent du Conseil du travail et du dialogue social de l'Union Monétaire Ouest Africaine (CTDS-UMEOA)
- Toussaint Bationo, chef de service Promotion de l'assurance volontaire
- Moussa Nombo, Président de la commission des finances et du budget de l'Assemblée Législative de Transition (COMFIB)

Côte d'Ivoire

- Adou, secrétaire général, Koffi Assienin, secrétaire général adjoint, et Joseph Akanza, secrétaire général adjoint de l'UGTCI
- Mamadou Soro, secrétaire général, et le secrétaire à l'organisation, Humanisme
- Elie Boga, Président, et David Bli Blé, secrétaire général de Dignité
- Félix Kra, secrétaire général, et Ernest Boka, secrétaire général adjoint de la FESACS
- Kouadio Koffi N'da, FESACI, Coordinateur du CARES depuis décembre 2022, membre du CARES de 2016 à 2018, puis de 2022 à aujourd'hui.
- Abou Ouattara, Dignité, membre du CARES depuis 2016, pilote de l'étude sur la gouvernance budgétaire en phase 2
- Yéboua Franck Kouame, UGTCI, vice-président du CARES, membre depuis 2016, Directeur de l'agence de Prévoyance Sociale (APS) de Cocody

Guinée

- Amadou Diallo, Secrétaire général de la CNTG
- Sophie Danielle Kourouma, 2^e Secrétaire générale adjointe de la CNTG
- Abdoulaye Camara, Secrétaire générale de l'USTG
- Abdoulaye Sow, Président de l'USTG
- Boubacar Biro Barry, COSATREC
- Abdoulaye Barry, secrétaire général adjoint de l'ONSLG
- Amara Camara, secrétaire général de CGTG
- Alpha Amadou Bah, secrétaire général adjoint de l'UDTG
- Mamadi Doumbouya, CEFOG
- Yousouf Keita, secrétaire général de CNSIG
- Karamoko Sylla, USTG
- Karifa Sacko, CNTG, Coordinateur du CARES

- Al-Hassan Makanéra Kaké, Conseiller à la Primature chargé des réformes de la fiscalité et des finances publiques
- Mohamed Bangoura, Vice-Président du Conseil National des Organisations de la Société Civile Guinéenne (CNOSCG)
- Gabriel Haba, secrétaire exécutif du CNOSCG
- Naby Laye Moussa Touré, responsable chargé des réformes fiscales et recettes non fiscales de la MAMRI et point focal pour le CARES
- Karifa Condé, secrétaire Général de l'Union Nationale des Orpailleurs de Guinée (UNOG)
- Cheick Bandian Kourouma, responsable chargé de la parcellisation de l'UNOG

Mali

- Hamadoun Amion Guindo, Secrétaire général de la CSTM
- Boubacar Kanoute (CSTM) et Pierre Traoré (UNTM), membres du CARES depuis 2016, respectivement coordinateur et vice coordinateur du CARES

Niger

- Mahamadou Lihida, CDTN, coordinateur du CARES

Sénégal

- Elimane Diouf, secrétaire général de la CSA, « point focal » du CARES, ancien membre du CARES (phase 1)
- Ibrahima Mane, UNSAS, coordinateur du CARES

Togo

- Achille Nyanutse, coordinateur du CARES Togo
- Vissikou Senouvo, Secrétaire général de l'UNSITT, superviseur du CARES Togo

Annexe 5 – Participant·es aux ateliers

Atelier de Cotonou, 12 février 2025

- Martin Lavagbé, CSA Bénin
- Assietou Dohou, CSPIB
- Néfissatou Adjin, CGTB
- Ulrich Agbaka, COSI Bénin, Membre du CARES
- Florent Zekpon, CSA-Bénin, membre du CARES
- Marius Gangnanbakpo, UNSTB, membre du CARES
- Fernande Adekou, CSA Bénin
- Chantal Yehouenou, UNSTB
- Saturnin Sèwayi, COSI Bénin, membre du CARES
- Rigobert Landjohou, CSPIB
- Flore Agua Daho, CGTB
- Claire Yehoume, CGTB, membre du CARES
- Gaëtan Kponoukon, UNSTB
- Moïse Dossa, UNSTB, membre du CARES
- Sonia Gnonhoué, UNSTB, membre du CARES
- Moudassirou Bachabi, secrétaire général de la CGTB
- Estella Hounghihin, COSI Bénin, membre du CARES
- Félicité Asseya, CSA Bénin, membre du CARES
- Leslie Odoulami, CSA Bénin, membre du CARES

Atelier de Conakry, 12 février 2025

- Karifa Sacko, CNTG, Coordinateur du CARES
- Kadiatou Bah, USTG, Trésorière du CARES
- Dossi Camara, CNTG, membre du CARES
- Fodé Bangaly Condé, CNTG, membre du CARES
- Sangaré Mbany Kany, USTG, membre du CARES
- Marliatou Diallo, CNTG, membre du CARES
- Moussa Dore, USTG, chargé de communication du CARES
- Aissétoù Bella Diallo, USTG, membre du CARES
- Fatoumata Binta Diallo, USTG, membre du CARES
- Lansana SARR, CNTG, membre du CARES

Atelier d'Abidjan, 18 février 2025

- Kouadio Koffi N'da, FESACI, Coordinateur du CARES
- Abou Ouattara, Dignité, membre du CARES
- Yaba Kimou, UGTCl, membre du CARES
- Tuolo Clément Soro, Humanisme, membre du CARES
- Flora Dji Sanhinde, Humanisme, membre du CARES

Atelier de Ouagadougou, 26 février 2025

- Belomi Ky Yago, CNT, Coordinatrice du CARES
- Clément Tabsoba, CSB, responsable de la commission protection sociale du CARES
- Brigitte Kafando, CNTB, membre de la commission budget du CARES
- Alizeta Toguyeni, ONSL, membre de la commission protection sociale du CARES
- Severin Kiemtoré, CGTB, de la commission budget du CARES
- Ludovic Patrice Bazié, CSB, membre de la commission budget du CARES
- Maimouna Pare Hema, CNTB, membre de la commission protection sociale du CARES
- Vanessa Zanté, CNT, membre de la commission budget du CARES

Atelier de Lomé, 23-24 avril 2025

- Bachabi Moudassirou, SG Suppléant Superviseur du CARES Bénin
- Leslie Odoulami, membre du CARES Bénin
- Estella Hounghin, trésorière du CARES Bénin
- Olivier Guy Ouedraogo, SG Superviseur du CARES Burkina Faso
- Belomi Yago, coordonnatrice du CARES Burkina Faso
- Ludovic Bazié, membre du CARES Burkina Faso
- Kader Aziz Camara, SG Superviseur du CARES Guinée
- Karifa Sacko, coordonnateur du CARES Guinée
- Kadiatou Bah, trésorière du CARES Guinée
- Mary Doumbia, membre du CARES Mali
- Nousso Koné, membre du CARES Mali
- Djribilla Idrissa, SG Superviseur du CARES Niger
- Mahamadou Lihida Maizoumbou, coordonnateur du CARES Niger
- Mamadou Hadiza, membre du CARES Niger
- Ibrahima Gueye, SGA, suppléant Superviseur du CARES Sénégal
- Ibrahima Mané, coordonnateur du CARES Sénégal
- Mahira Ndiaye, membre du CARES Sénégal
- Vissikou Sénouvo, SG Superviseur du CARES Togo
- Yawo X. Achille Nyanutse, coordonnateur du CARES Togo
- Banzama Banla, membre du CARES Togo
- Elodie Aissi, déléguée générale de l'Institut Belleville/CDFT
- Anselme Amoussou, Secrétaire Général Adjoint, CSI-Afrique
- Etsri Homevoh, Coordonnateur de Programme, CSI-Afrique

Annexe 6 – Programme du séminaire de Lomé

| Jour 1 – 23 avril 2025 | | |
|------------------------|---|---|
| 8h30-9h30 | 1h En plénière | Mots d’ouverture : IB/CFDT & CSI-Afrique Présentation du programme de travail Tour de table de présentation des participant-es |
| 9h30-10h30 | 1h En plénière | Présentation des résultats provisoires de l’étude avec des temps réguliers de questions / réponses |
| 10h30-11h00 | 30 mn | Pause |
| 11h00-12h45 | 1h45 En plénière | Suite présentation des résultats provisoires de l’étude avec des temps réguliers de questions / réponses |
| 12h45-13h | 15 mn | Présentation séquence après-midi – constitution des groupes |
| Pause déjeuner | | |
| 14h00-15h45 | 1h45 3 ateliers en veillant à une répartition équilibrée des participant-es | Approfondissement sur les changements 1) Quels sont les changements à l’échelle régionale ? <ul style="list-style-type: none"> • Que s’est-il passé au-delà du national (travail collectif, échange d’expérience, informel, etc.) • Quels enjeux au niveau régional (sujets, etc.) 2) Regards sur les parcours des militant-es et l’inclusion <ul style="list-style-type: none"> • Femmes et jeunes : quels parcours ? Quels leviers ont renforcé la place des femmes et des jeunes - au-delà des « quotas » ? Quels bénéfices pour les CARES ? • Quels besoins pour renouveler les CARES ? 3) Quels changements dans les regards des parties prenantes ? <ul style="list-style-type: none"> • Quelles évolutions des regards des PP sur les CARES et les OS ? • Quelles évolutions des regards des partenaires associatifs et académiques sur les CARES et les OS ? • Quels changements de regards des OS sur ces partenaires et sur les CARES ? |
| 15h45-16h15 | 30 mn | Pause |
| 16h15-17h30 | 1h15 En plénière | Restitution – Débat |

| Jour 2 – 24 avril 2025 | | |
|------------------------|---|---|
| 8h30-8h45 | 15 mn | Installation des participant·es |
| 8h45-10h30 | 1h45 3 ateliers en inter-pays (1 personne / pays / groupe) | <p>Modéliser les CARES pour l'avenir autour de 3 questions :</p> <p>1) C'est quoi un CARES qui fonctionne ? Organisation interne, coordination, alternance, mandats, procédures de validation, etc.</p> <p>2) C'est quoi un CARES qui est utile aux OS ? Définition des sujets de recherche, nature de la recherche, formes des livrables et des argumentaires, relations intersyndicales, diffusion, etc.</p> <p>3) C'est quoi un CARES qui change les politiques publiques ? Stratégie de plaidoyer, argumentaire, portage politique, lien avec l'opinion publique, etc.</p> <p>Recoupement possible entre les questions. Plusieurs modèles possibles mais pour chacun, identifier les leviers</p> |
| 10h30-11h00 | 30 mn | Pause |
| 11h00-12h45 | 1h45 En plénière | Restitution - Débat Présentation séquence après-midi – constitution des groupes |
| Pause déjeuner | | |
| 14h00-15h30 | 1h30 Travail en groupe de 2 ou 3 pays | Atterrissage sur la pérennisation <ol style="list-style-type: none"> Partage sur les plans de pérennisation de chaque pays à partir d'une grille commune et des apports précédents. Esquisses de feuilles de route pour chaque pays |
| 15h30-16h00 | 30 mn | Pause |
| 16h00-17h00 | 1h En plénière | Restitution – présentation croisée des feuilles de route par pays |
| 17h00-17h30 | 30mn En plénière | Conclusion et clôture des travaux Mot de clôture des participant·es Mot de clôture CSI / IB |