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

Synthèse

Juin 2025

Olivier Blamangin
Moctar Diallo
Vanessa Gautier

Cette synthèse 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.

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, Bukina 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**.

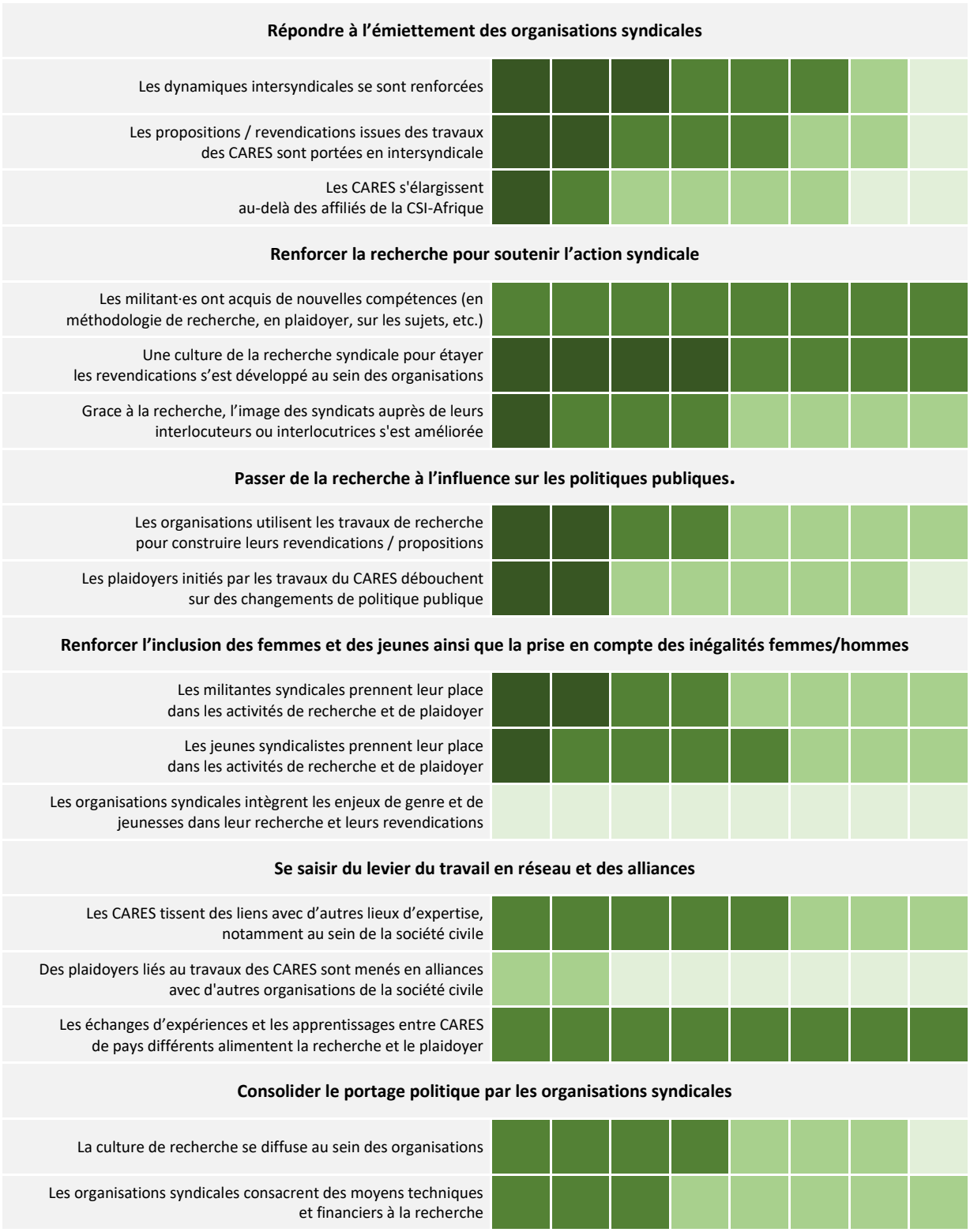
Pertinence, efficacité, efficience

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**.

Ancrage et amplitude des changements auxquels le projet a contribué



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 impliqué·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'efficience 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 jeunesses 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 « armé·es » 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 jeunesses 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 sauf 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 les recommandations suivantes :

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'expliciter 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 jeunesses** 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.).