

Évaluation finale externe

« Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour faire du travail décent une réalité en Afrique »

(Phase 2 : 2016-2019)

RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE

Youssof CISSÉ

Abdou Salam FALL

Décembre 2019

SOMMAIRE

Liste des sigles et acronymes	4
Liste des centrales syndicales en Afrique participant au projet	4
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	5
INTRODUCTION	13
1. L'évaluation	13
1.1. Le champ et les objectifs de l'évaluation	13
1.2. Les questions évaluatives	6
2. La méthodologie de l'évaluation	14
2.1. Le déroulement de l'évaluation	14
2.2. La consultation à distance	14
2.3. La revue documentaire	15
3. Les limites de l'évaluation	15
I. ANALYSE DU CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET	16
1. Un projet qui s'inscrit dans la lutte contre la pauvreté	16
2. Un projet qui renforce l'unité d'action syndicale	16
3. Un projet qui intervient dans un contexte présentant des opportunités favorables à l'essor du mouvement syndical	17
II. PRÉSENTATION DU PROJET	18
1. Les objectifs du projet	18
1.1. Les objectifs et principales stratégies d'intervention	18
1.2. Le financement du projet	19
2. L'analyse de la pertinence et de la cohérence du projet	20
2.1. L'analyse de la cohérence interne du projet	20
2.2. La cohérence avec d'autres actions sur les mêmes thématiques	20
III. ANALYSE DES PERFORMANCES DU PROJET	21
1. Aperçu global des résultats du projet	21
2. Analyse des résultats du projet	22
2.1. La constitution d'une expertise sur les questions sociales et économiques	22
2.2. La capacité de mise en débat des thématiques au sein des organes des syndicats	25
2.3. L'impact du travail des CARES sur le renforcement des capacités des organisations syndicales	26
2.4. La dynamique du travail intersyndical autour des questions économiques et sociales	29
2.5. Le pilotage et l'animation du projet	29
2.6. Le point financier sur les réalisations (1 ^{ère} partie du projet)	31
2.7. Conclusions sur les performances du projet	31
IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	35
1. Quelques enseignements du projet	35
1.1. Le montage institutionnel du projet	35
1.2. Le partenariat avec l'Agence Française de Développement	35
2. Les effets du projet	36
2.1. Le développement d'une culture de la recherche	36
2.2. Une dynamique unitaire qui se construit	36
2.3. La reconnaissance des CARES au-delà des centrales syndicales parties prenantes	36
3. Les principaux défis dans le futur	37
4. Principales recommandations	38
4.1. L'enjeu de reconduire le projet sur une dernière phase de 3 ans	38
4.2. Prendre en compte les réalités nationales du mouvement syndical	38
4.3. Proposer des appuis différenciés	38
4.4. Œuvrer à la pérennité de l'action de recherche dans les syndicats	39

4.5. Développer les partenariats stratégiques et augmenter les ressources financières et intellectuelles au profit des centrales et des CARES.....	39
4.6. Travailler sur les facteurs et leviers de changement.....	39

ANNEXES	41
1. Liste des personnes rencontrées.....	41
2. Sources bibliographiques.....	43

Liste des tableaux

Tableau 1 : Plan de financement	19
Tableau 2 : Affectation prévisionnelle des ressources par pays	19
Tableau 3 : Cadre de résultats et principales réalisations	21
Tableau 4 : Niveau d'implication des OS selon les OS	22
Tableau 5 : Nombre et profil des participants aux formations nationales	23
Tableau 6 : Types de documents produits par les OS à la suite des activités du CARES	28
Tableau 7 : Données partielles établies sur la base du compte-rendu financier couvrant la période juillet 2016 - août 2017	31
Tableau 8 : Carte des défis établis par les membres des CARES	37

Liste des figures

Figure 1 : La situation sociale des travail	17
Figure 2 : Les grands défis des organisations syndicales	17
Figure 3 : Niveau de participation des OS selon les CARES	22
Figure 4 : Profil des experts et personnes-ressources	24
Figure 5 : Proportion des OS estimant que les thématiques développées sont importantes	24
Figure 6 : Appréciation des CARES sur les activités d'informations des OS à leurs membres	25
Figure 7 : Niveau d'impact du projet en renforcement des capacités	26
Figure 8 : Impact du projet sur les CARES	26
Figure 9 : Profil des participants aux formations sous-régionales	27
Figure 10 : Proportion des OS estimant que les formations et séminaires ont « beaucoup » dynamisé leur réseau (%)	27
Figure 11 : Ordre de priorité entre les 3 thèmes du CARES (%)	28
Figure 12 : Niveau d'information de l'opinion publique	28
Figure 13 : Appréciation de la qualité de l'animation du projet	30

Liste des sigles et acronymes

ACI	: Accords-cadres internationaux
ACM	: Accords-cadres mondiaux
AFD	: Agence Française de Développement
BIT	: Bureau International du Travail
CARES	: Comité d'Analyse et de Recherche Syndicale
CEDEAO	: Communauté Économique des États d'Afrique de l'Ouest
CFDT	: Confédération Française Démocratique du Travail
CGT	: Confédération Générale du Travail
CREDD	: Cadre pour la Relance Économique et le Développement Durable
CSI	: Confédération Syndicale Internationale
DPO	: Direction du Partenariat avec les ONG
EMN	: Entreprise multinationale
F3E	: Fonds pour la promotion des Études préalables, Études transversales et Évaluations
IAREO	: Institut Africain de Recherche et d'Éducation Ouvrière
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OS	: Organisation syndicale
RSE	: Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SCAC	: Service de Coopération et d'Action Culturelle
SSARP	: Stratégie Syndicale Alternative de Réduction de la Pauvreté
UEMOA	: Union Économique et Monétaire d'Afrique de l'Ouest

Liste des centrales syndicales en Afrique participant au projet

Pays	Centrales syndicales	Sigles
Bénin	1. Confédération Nationale des Travailleurs du Bénin	CNTB
	2. Confédération des Organisations Syndicales Indépendantes	COSI
	3. Confédération des Syndicats Autonomes	CSA
	4. Union Nationale des Syndicats des Travailleurs du Bénin	UNSTB
	5. Centrale de syndicats du privé et de l'informel du Bénin	CSPIB
Burkina Faso	6. Confédération Nationale des Travailleurs du Burkina	CNTB
	7. Confédération Syndicale Burkinabé	CSB
	8. Organisation Nationale des Syndicats Libres	ONSL
	9. Union Syndicale des Travailleurs du Burkina	USTB
Côte d'Ivoire	10. Confédération Ivoirienne des Syndicats Libres - Dignité	CISL Dignité
	11. Fédération des Syndicats Autonomes de la Côte d'Ivoire	FESACI
	12. Confédération Humanisme	CH
Guinée	13. Confédération Nationale des Travailleurs de Guinée	CNTG
	14. Union Syndicale des Travailleurs de Guinée	USTG
Mali	15. Confédération Syndicales des Travailleurs du Mali	CSTM
	16. Union Nationale des Travailleurs du Mali	UNTM
Niger	17. Confédération Démocratiques des Travailleurs du Niger	CDTN
	18. Confédération Nigérienne du Travail	CNT
	19. Union des Syndicats des Travailleurs du Niger	USTN
Sénégal	20. Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal	CNTS
	21. Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal – Force du Changement	CNTS-FC
	22. Confédération des Syndicats Autonomes	CSA
	23. Union Nationale des Syndicats Autonomes du Sénégal	UNSA
	24. Union des Travailleurs Démocratiques du Sénégal	UTDS
Togo	25. Confédération Nationale des Travailleurs du Togo	CNTT
	26. Confédération Syndicale des Travailleurs du Togo	CSTT
	27. Union Générale des Syndicats Libres	UGSL
	28. Union Nationale des Travailleurs Indépendants du Togo	UNSI

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

I. LE CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Le projet « *Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour faire du travail décent une réalité en Afrique* » a été conçu et mis en œuvre par la CFDT, l'Institut Belleville et la Confédération Syndicale Internationale-Afrique. Il a pour objectif de **renforcer les capacités de 28 centrales syndicales dans 8 pays d'Afrique francophone**. Dans chaque pays, les centrales syndicales ont mis en place un **Comité d'Analyse et de Recherche Syndicale (CARES)**. Le projet en est à sa deuxième phase et couvre la période qui va de juillet 2016 à décembre 2019. La première phase n'a pas fait l'objet d'une évaluation externe, ce qui constitue une nouveauté pour l'Institut Belleville, cheville ouvrière de ce projet avec la CSI-Afrique.

1. Un projet qui s'inscrit dans la lutte contre la pauvreté

En Afrique, 33,2 % des travailleurs ayant 15 ans ou plus sont pauvres et 39,6 % des 15-24 ans sont dans cette situation de pauvreté. En Afrique de l'Ouest francophone, seule la Côte d'Ivoire (26,2 % des 15 ans ou plus et 30,6 % des 15-24 ans) présente un niveau de pauvreté des travailleurs plus bas que celui de la moyenne africaine. C'est au Mali qu'on enregistre les taux les plus élevés de travailleurs pauvres en Afrique francophone avec 47,8 % des 15 ans ou plus et 51,8 % des 15-24 ans¹.

Les données collectées pour l'ensemble de l'Afrique de l'Ouest francophone révèlent toute l'actualité et la pertinence de développer des actions visant à réduire les taux de vulnérabilité et de pauvreté au sein des jeunes et des femmes tout particulièrement. En agissant sur la double thématique d'une **meilleure allocation budgétaire aux populations les plus vulnérables et d'une extension de la protection sociale aux travailleurs du secteur informel**, le projet contribue de manière générale à la lutte contre la pauvreté en Afrique de l'Ouest.

2. Un projet qui renforce l'unité d'action syndicale

L'émiettement du mouvement syndical, la prolifération des organisations en son sein et le faible taux de syndicalisation (moins de 10% en Afrique de l'Ouest) constituent des grandes faiblesses et obèrent ses capacités de mobilisation et son potentiel d'influence dans le dialogue social avec les pouvoirs publics et les organisations patronales.

En polarisant la majorité des centrales syndicales de ces pays autour de la recherche syndicale et le relèvement de leur expertise sur des questions d'enjeu stratégique pour lutter contre la pauvreté, la mise en œuvre du projet ouvre des opportunités de renforcement de l'unité syndicale sur des bases précises et concrètes.

Les centrales syndicales ont relevé les principaux défis auxquelles elles sont confrontées qui, en termes de priorités, concernent **le développement des capacités de dialogue social, l'accès des jeunes à l'emploi, la place de l'informel dans l'économie et la précarité de l'emploi**.

En mettant l'accent **sur la production d'analyses** sur l'accès à l'emploi, la protection sociale, l'accroissement des allocations budgétaires affectées par l'État aux populations les plus vulnérables, **le projet contribue à relever ces défis** dans les 8 pays d'Afrique francophone.

3. Un projet qui présente des opportunités favorables à l'essor du mouvement syndical

Les principales opportunités bénéficiant à l'action syndicales sont : (i) l'engagement des États à travers la ratification des conventions internationales sur le travail décent ; (ii) l'appartenance des 28 centrales syndicales au réseau mondial de la CSI ; (iii) l'engagement aux côtés des organisations syndicales de certains partenaires institutionnels (BIT, Fondation F. Ebert, etc.) ; (iv) l'existence de cadres de concertation et de dialogue social et politique au niveau national. **Ces facteurs favorables constituent une toile de fond et des points d'appui pour l'action syndicale** et la mise en œuvre du projet.

II. PRÉSENTATION DU PROJET

1. Les objectifs et la stratégie d'intervention du projet

Le projet est organisé autour de deux objectifs spécifiques :

- Renforcer les capacités des organisations syndicales francophones d'Afrique de l'Ouest en matière d'analyse économique et sociale.
- Permettre à ces organisations syndicales d'être des acteurs influents dans la définition et la mise en œuvre des politiques économiques et sociales.

¹ Données 2019 du BIT.

Afin de réaliser ses objectifs, la stratégie du projet repose sur un certain nombre d'éléments déjà expérimentés lors d'une première phase (septembre 2012 à mars 2015).

La définition de 3 priorités d'action dans les 8 pays qui doivent faire l'objet d'études et d'argumentaires pour les centrales syndicales afin de **renforcer leurs capacités d'analyse et de dialogue avec les pouvoirs publics et les organisations du secteur privé**. Les trois priorités sont les suivantes : (i) *l'analyse de la gouvernance et de la mise en œuvre des politiques budgétaires des États* ; (ii) *l'extension de la protection sociale aux travailleurs de l'économie informelle* ; (iii) *le respect des accords-cadres mondiaux signés par les entreprises multinationales en Afrique*.

La mise en place et le développement de l'action de Comité d'Analyse et de Recherche Syndicale (CARES) dans chacun des pays. Composés en moyenne de 4 représentants de chaque centrale syndicale par pays, ces CARES **constituent la cheville ouvrière de l'action**. Ils produisent les études et analyses sur les trois priorités définies et mettent à la disposition des centrales syndicales les productions résultant de ces études pour leur action de plaidoyer et d'influence des politiques économiques et sociales.

Le renforcement de l'unité d'action syndicale doit être favorisé par la réalisation commune de documents de campagnes et des papiers de positionnement. Les CARES, **qui symbolisent en soi un espace de travail commun**, doivent favoriser l'unité d'action à travers la production d'argumentaires documentés sur les revendications clés à défendre par les syndicats dans le cadre du dialogue social avec les pouvoirs publics et le patronat.

La participation des femmes et des jeunes dans toutes les initiatives des CARES qui doivent être fortement impliqués. Ainsi, la parité est recherchée dans la composition des CARES et, pour les formations, un nombre minimum de femmes et jeunes est préconisé. Dans cette démarche, l'objectif est de **favoriser leur expressions mais aussi le renouvellement et l'arrivée de sang neuf** dans la gouvernance syndicale.

La mobilisation d'experts nationaux comme personnes-ressources du projet, en lieu et place de consultants internationaux, qui disposent d'une meilleure connaissance des contextes nationaux et d'une expertise avérée sur les thématiques prioritaires du projet. En sus, cela permet de « fédérer » des compétences autour des syndicats susceptibles de les accompagner dans le long terme et d'élargir la sphère des partenaires des organisations syndicales (sphère d'influence). Ces personnes-ressources proviennent de la recherche universitaire, des organisations de la civile et des services spécialisés de l'Etat.

2. Le financement du projet

Le coût global du projet est de 597 800 euros et son plan de financement prévisionnel est assuré par l'Agence Française de Développement (46%), l'Institut Belleville de la CFDT(27%), la CSI-Afrique (16%), les centrales syndicales africaines (9%) et, le reste, par des fonds privés mobilisés au niveau national (2%). Les fonds affectés aux opérations dans les pays représentent le même montant (35 930 euros) sauf pour la Côte d'Ivoire qui est le dernier pays à intégrer le projet dans la deuxième phase. Pour se « mettre à niveau » un fonds de 47 342 euros lui est alloué.

La conception du budget nécessite quelques observations :

- Le budget de dépenses prévisionnelles est modeste en rapport au périmètre, à la quantité des actions et aux résultats prévus. Certaines actions ne sont pas inscrites au budget ou bénéficient de ressources insuffisantes (la mise en réseau des acteurs syndicaux, la valorisation des productions des CARES, les actions de plaidoyer).
- La contribution de l'AFD **n'est pas optimale** en rapport à ce type de convention (projet de terrain multi-acteurs où le plafond de cofinancement de l'Agence peut atteindre 50%). Le projet aurait pu bénéficier de 23 000 euros supplémentaires.
- Les allocations par pays sont établies **sur une base égalitaire**, ce qui suppose au départ qu'il n'y a pas une analyse spécifique des réalités et dynamiques nationales qui doivent déterminer les besoins à prendre en considération financièrement.
- La part consacrée aux actions transversales est **conséquente** ; elle permet de prendre notamment en charge les dépenses relatives à la coordination régionale, aux séminaires et formations et par rapport au budget (rapportée aux affectations des ressources par pays, cela représente environ 40%).

3. La pertinence du projet

La cohérence du projet est assurée par la formulation de deux objectifs spécifiques auxquels **les centrales syndicales sont familières pour les avoir mis en œuvre dans la première phase du projet**. Les résultats attendus sont fortement corrélés aux objectifs et sont formulés de manière réaliste et concrète. Les moyens humains affectés au projet permettent en principe de mettre en œuvre, de manière réussie, les objectifs du projet :

- **Une coordination générale** basée à l'Institut Belleville, chargée de fixer avec la coordination régionale les orientations du projet et les modalités de sa mise en œuvre (contenu, calendrier des activités, ajustements, etc.), de préparer les comptes-rendus finaux et d'assurer les liens avec le principal financeur du projet. Elle assure la coordination et le secrétariat du comité de pilotage composé de la CFDT, de l'Institut Belleville et de la CSI-Afrique.

- **Une coordination régionale**, basée à la CSI-Afrique à Lomé, qui assure le lien direct avec les centrales syndicales et les CARES. Elle est composée d'une personne qui bénéficie de l'appui logistique de l'Institut Africain de Recherche et d'Education Ouvrière, du Département financier et comptable, du Secrétariat, du Service Informatique et du Service de la Communication de la CSI-Afrique.
- **Une coordination nationale** tournante entre les représentants des organisations syndicales au niveau de chaque pays qui anime le travail des CARES et assure une relation régulière avec les centrales syndicales.
- **Dans chaque pays, il existe un superviseur** qui assure en principe le lien et la circulation des informations avec la coordination régionale.

La chaîne de responsabilités est clairement définie entre les deux niveaux de coordination du projet et les centrales syndicales qui sont liées à la CSI-Afrique par un protocole qui fixe les engagements et précise les allocations budgétaires affectées à chaque pays (via un compte ouvert par une centrale syndicale).

4. La cohérence avec d'autres actions sur la même thématique

Sur les thématiques relatives à l'analyse et à la gouvernance budgétaire, à la protection sociale des travailleurs du secteur informel, les dynamiques de collaboration et de prise en compte des actions existantes **est restée globalement faible**. Ainsi, peu de partenariats ont été développés avec des organisations actives sur les questions de veille sur la transparence budgétaire et avec les multiples initiatives qui sont mises en œuvre dans le domaine de la mutualisation et de la protection sociale.

De manière plus générale, l'interrogation porte sur la capacité des organisations syndicales à sortir de leur « **zone de confort** » (la défense des intérêts des travailleurs) pour nouer des relations avec d'autres acteurs notamment de la société civile (ONG, plateformes de plaidoyer, etc.). Sur ce dernier point, il est essentiel de vaincre la méfiance et les préjugés réciproques qui caractérisent les avis et opinions des uns sur les autres

III. ANALYSE DES PERFORMANCES DU PROJET²

1. La constitution d'une expertise sur les questions sociales et économiques

L'effectivité et la continuité de l'action des CARES dans les différents pays constituent un des premiers succès du projet. Malgré les faibles moyens et l'inexistence d'un siège permanent, ils ont pu mener les travaux de recherche en mobilisant des experts nationaux. Leur action a été soutenue par les centrales syndicales qui ont signé des protocoles avec la CSI-Afrique pour assurer la mise en œuvre des opérations au niveau national. La délégation de pouvoir pour la mise en œuvre des actions par les centrales syndicales aux CARES a permis aux comités de mener avec une autonomie relative les travaux de recherche et d'analyse et d'en faire valider et assumer les résultats par les organisations syndicales.

Les trois éléments qui ont affecté le fonctionnement des CARES sont **la faible disponibilité de ses membres bénévoles, les moyens limités des centrales syndicales** qui ont peu mobilisé des ressources additionnelles pour appuyer les CARES et le **rayonnement des CARES** qui est généralement confiné dans les capitales.

Les formations au niveau national ont permis d'informer et de sensibiliser les syndicalistes sur les trois thématiques prioritaires et sur les contenus et les techniques de plaidoyer.

250 personnes ont participé à ces formations dont 41% de femmes et 62% de jeunes (pour le projet les jeunes ont moins de 45 ans).

Il existe aujourd'hui **un noyau d'environ 80 personnes** qui sont familières et sensibles aux thématiques du projet et qui sont actives dans les CARES. **48 experts nationaux** (dont 4 femmes) ont assuré les formations au niveau national.

Les centrales syndicales sont quasi unanimes pour soutenir que les 3 thématiques sont importantes à l'exception d'une seule au Niger qui ne trouve pas très pertinente le thème de l'extension de la protection sociale aux travailleurs de l'économie informelle.

L'Institut Africain de Recherche et d'Éducation Ouvrière, logée à la CSI-Afrique à Lomé, n'a pas été réellement partie prenante du projet. Il s'agit d'une anomalie relevée par certaines centrales syndicales.

2. La capacité de mise en débat des thématiques au sein des organes des syndicats

La production de documents d'analyse est la principale activité des CARES. Il s'agit de fournir aux organisations syndicales des analyses qui ont fait l'objet d'une recherche pour soutenir leurs capacités de dialogue et de plaidoyer.

² L'analyse des performances a fait l'objet d'une étude des données quantitatives et qualitatives collectées auprès des centrales syndicales et des CARES et qui figurent en détail dans le rapport d'évaluation.

Les diverses productions des CARES ont **toutes fait l'objet d'échanges au sein des syndicats**. En moyenne dans chaque pays, trois réunions d'échanges ont été organisés sur les productions pour un total de 21 réunions. Toutefois, une grande majorité des CARES estiment que les activités d'information des OS à leurs membres sont plutôt de qualité moyenne. Au moment de l'évaluation, l'essentiel des productions avait été réalisé et en cours de finalisation et d'édition. La phase suivante d'information et de sensibilisation du grand public n'avait pas encore été menée dans certains pays. Ainsi, à trois mois de la fin du projet, **moins des deux-tiers des organisations syndicales affirment avoir diffusé les productions du CARES**.

La qualité moyenne de la diffusion des productions des CARES consacre dans une certaine mesure le caractère limité et la capacité de mise en débat au sein des syndicats. Cela met en lumière que le développement des connaissances et la mise en débat consécutifs aux travaux de recherche des CARES restent **essentiellement limités à un cercle relativement restreint** constitué par les membres des CARES et les cadres syndicaux (secrétaires généraux et membres des bureaux exécutifs).

Dans les 8 pays, **des études exhaustives** ont été menées sur les contenus et les procédures des budgets nationaux et sur la protection sociale. On dispose d'état des lieux (diagnostic), de description / analyse des textes réglementaires et de recommandations en direction notamment des pouvoirs publics et des syndicats sur les différentes thématiques étudiées. Pour autant, il est difficile à partir de ces productions **de passer à l'action de plaidoyer**. En effet, le caractère général des études, l'absence de thèmes de plaidoyer précis et ciblés (plus précis que les thématiques globales qui sont traitées), de plans d'actions et des moyens subséquents rendent difficile le passage à l'action pour les centrales syndicales.

3. L'impact du travail des CARES sur le renforcement des capacités des organisations syndicales

Le travail de recherche et d'analyse mené par les CARES a pour objet final **d'augmenter le potentiel de plaidoyer et d'influence des centrales syndicales**. Paradoxalement, autant pour les responsables syndicaux que pour les membres des CARES, l'impact le plus significatif du projet a été le renforcement des capacités³. Pour les premiers, ce renforcement s'est surtout fait dans « la formation des agents » et « la participation des jeunes ». Pour les membres des CARES « la formation des membres », « l'information des membres » et « le renforcement des nouveaux leaders » constituent les impacts les plus significatifs de leur travail.

Dans le même temps, les CARES estiment à travers les consultations que le projet a un impact sur le dialogue avec les pouvoirs publics et le plaidoyer au niveau national. Or, durant les missions de terrain, cet impact a finalement été minoré car dans presque aucun pays, **un vrai dialogue n'a été initié à la suite des travaux et productions des CARES**. Certes, des syndicats ont amélioré leur argumentaire sur les questions budgétaires et ont montré une plus grande maîtrise lors des discussions avec les pouvoirs publics. Mais, il n'y a pas eu de vraies actions de plaidoyer.

4. Les initiatives au niveau sous-régional

Au niveau sous-régional, il était envisagé l'organisation de séminaires, la mise en réseau entre les CARES, la publication d'une newsletter, la conduite d'actions de plaidoyer auprès des instances communautaires telles que la CEDEAO et l'UEMOA. Dans la réalité, ce qui a été bien réalisé ce sont les séminaires sous-régionaux sous l'égide de la coordination régionale basée à Lomé.

Les seules initiatives de **mise en réseau des CARES** se sont fait à travers l'organisation de séminaires et le partage d'informations sur la plateforme WhatsApp pour échanger sur les activités menées au niveau national et sur des renseignements relatifs à des initiatives de portée sous-régionale.

A la date d'aujourd'hui, **la newsletter n'a pas été produite**. Selon la coordination régionale, cela s'explique par le fait que les CARES n'ont « remonté » les produits de leurs recherches de manière effective qu'à partir de la troisième année. De même, ils n'ont pas informé régulièrement la coordination sur leurs activités. Or, cet outil est important pour faire vivre une dynamique inter-pays. C'est la fonction et le rôle de la coordination régionale d'impulser, d'animer et de coordonner toute l'activité autour de la fabrication et de la publication de la newsletter.

Il n'y a que **25% des organisations** qui ont estimé que les initiatives développées par le projet ont **permis de dynamiser le travail en réseau** des organisations syndicales.

L'ensemble des formations et séminaires prévus se sont déroulés et ont réuni **127 personnes** dont près de la moitié sont des femmes et la grande majorité a moins de 45 ans. **65 personnes-ressource** provenant essentiellement de la recherche et de l'université (57%), dont 5 femmes, ont participé à l'animation des formations et séminaires sous-régionaux.

³ Même si l'on peut considérer que le processus est lent, on se situe néanmoins dans une progression normale vers des actions de plus grande envergure orientées vers l'extérieur. Il s'agit dans un premier temps de préparer les acteurs à ingérer le contenu des thématiques et à développer leurs capacités sur des questions précises. L'enjeu est de pouvoir mettre en place progressivement les stratégies et mécanismes pour mener un travail de plaidoyer et d'influence.

En interrogeant les responsables des organisations syndicales sur l'impact de ces formations et séminaires sur la dynamisation du travail entre les organisations d'Afrique de l'Ouest, les résultats sont mitigés : le Bénin est le seul pays où l'on estime qu'il y a une vraie dynamisation du travail en réseau (même s'il y a eu des échanges physiques entre le Burkina et le Niger).

5. Les actions de plaidoyer

Rarement, les productions des CARES ont été destinées à l'opinion publique. Au moment de l'évaluation, c'est n'est qu'en Guinée et au Niger que des efforts ont été faits pour atteindre cette opinion. Elles sont quelquefois partagées avec d'autres organisations de la société civile (Bénin, Mali, Niger).

La plupart des documents de plaidoyer produits par les syndicats à la suite des activités du CARES sont des rapports. Cela vient conforter l'idée que les organisations ont du mal à passer de la recherche à l'action de plaidoyer parce que les productions restent trop générales, pas assez orientées sur la démarche et le plan de plaidoyer.

Ces productions ne contribuent également que très moyennement à informer l'opinion à travers les activités des organisations syndicales. La manière dont le projet est conçu et organisé ne permet pas en réalité de toucher l'opinion publique. Les centrales syndicales **doivent prendre le relais sur leurs propres ressources** pour effectuer ce travail : mise en forme des documents, utilisation de supports adaptés, argumentaires fondés sur les questions essentielles.

Néanmoins, il y a des **initiatives intéressantes qui méritent d'être mieux documentées** pour effectuer ce travail : amélioration du fonds et de la forme des documents, utilisation de supports adaptés, argumentaires fondés sur les questions essentielles.

6. La dynamique de travail intersyndical autour des questions économiques et sociales

Un des principaux acquis du projet est **d'avoir facilité la concertation et la collaboration entre 28 centrales syndicales de l'Afrique de l'Ouest** autour de questions très précises.

Toutes ces organisations ont délégué des représentants dans les CARES qui sont le symbole d'une avancée dans l'unité d'action syndicale. À 62,5 % les membres du CARES estiment que leur travail a **favorisé un meilleur dialogue entre les organisations syndicales**.

Ce réseau de collaboration intersyndicale est aujourd'hui en place. Durant les trois années de la mise en œuvre du projet, les représentants des syndicats et les membres de CARES **ont pu se rencontrer à 5 reprises ce qui représente un volume de plus de 25 jours** où ils ont été directement dans des situations d'échange et de partage sur des questions très précises.

Dans plusieurs pays, des organisations syndicales non affiliées à la CSI-Afrique souhaitent participer aux activités du projet. Cette option n'a pas été envisagée mais l'enjeu est de pouvoir proposer des formes de collaboration adaptées à ces organisations. Ainsi, **l'impact du projet pourrait s'élargir à des organisations syndicales non-membres** et contribuer à un renforcement de l'unité d'action syndicale.

7. Le pilotage et l'animation du projet

Le travail principal de la coordination régionale a été de faciliter le déroulement des activités prévues au niveau national (mise à disposition des ressources financières, appui-conseil pour l'organisation des séminaires et des formations, mise à disposition d'informations, etc.) et d'organiser les initiatives régionales.

A l'exception de la parution de la newsletter, **les activités de coordination ont été bien menées.** Nous avons noté des difficultés particulières en Côte d'Ivoire qui ont nécessité, en marge de l'organisation d'une formation, des séances de travail entre le CARES Côte d'Ivoire, les centrales syndicales, la coordination régionale et l'Institut Belleville pour trouver des solutions. En réalité, ces difficultés sont plus inhérentes aux différends entre organisations ivoiriennes qu'avec la coordination régionale.

Pour les CARES, les relations avec la coordination régionale sont bonnes (7 CARES sur 8) qui soulignent la disponibilité, la capacité d'écoute et le sens de la planification du coordinateur régional.

Concernant la circulation des informations, **les centrales syndicales jugent l'animation satisfaisante.** L'approche participative utilisée dans cette animation a facilité l'implication de toutes les parties prenantes et le partage des informations entre les pays. 62% des organisations syndicales estiment ainsi que la circulation des informations est bonne.

Au niveau national, la coordination des CARES a été assurée de manière tournante. Dans certains pays même, la rotation s'est par moment fait après six mois (Mali). Cette règle, mise en place pour favoriser un fonctionnement démocratique des CARES, dépasser les divisions antérieures et les rivalités intersyndicales, s'est quelquefois révélée handicapante pour leur fonctionnement.

En effet, la durée de la coordination, outre qu'elle ne permettait pas de prendre correctement en main la nature du travail, ne favorisait pas aussi une forte continuité et la stabilité organisationnelle dans certains CARES.

Il serait souhaitable, dans l'hypothèse d'une reconduction du projet, de ne pas maintenir ce principe mais de **veiller à l'édiction de règles simples qui favorisent l'analyse critique et le bilan des CARES annuellement**. En cas de dysfonctionnement majeur, nuisant à l'action du CARES, une disposition devrait permettre de procéder au renouvellement de la coordination nationale sous la supervision du secrétaire général de la centrale syndicale désignée par ses pairs pour être l'interlocuteur de la CSI-Afrique.

Si la coordination tournante a pu être une contrainte, la participation des femmes dans les activités et l'animation du CARES ont été positivement appréciées par tous les membres des CARES et les responsables syndicaux. La composition des CARES n'est pas paritaire mais **le niveau de participation et d'implication des femmes atteint 40%**.

8. Conclusion sur les performances du projet

Des activités prévues qui ont été réalisées.

Au pan des succès, il peut être mis au compte du projet **l'émergence d'un noyau significatif** (autour de 80 personnes) d'acteurs syndicaux sensibles aux priorités définies thématiques et qui sont capables de mener un travail d'information et de sensibilisation sur les questions relatives à l'analyse du budget national et la prise en compte des besoins sociaux des populations les plus vulnérables, les modalités d'extension de la protection sociale aux travailleurs dans le secteur de l'informel et une meilleure considération des droits des salariés dans les filiales des entreprises multinationales.

Des avancées dans la capacité de négociation syndicale.

Concernant l'articulation des revendications aux réalités budgétaires nationales, les centrales syndicales mentionnent l'accompagnement des CARES dans **le suivi budgétaire de l'Etat grâce à une meilleure maîtrise des cycles et procédures budgétaires et une participation aux instances de dialogue lors de la formulation des budgets étatiques** : auditions des leaders syndicaux au Conseil Économique et Social, consultations des acteurs sociaux par le Ministère en charge du développement social, diffusion de papiers de position sur le budget de l'Etat...

La documentation des pratiques syndicales.

Le projet a contribué à insuffler une nouvelle dynamique consistant à documenter les besoins d'actions syndicales, à organiser les revendications notamment au plan budgétaire et à contribuer activement à la formulation, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques.

L'émergence de nouveaux savoirs syndicaux.

Le projet a insufflé **une nouvelle culture relative** aux accords-cadres mondiaux et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En effet, avec le projet, la question des ACM est apparue comme une dynamique naissante pour les syndicats dans la sous-région ouest africaine. En analysant l'état des lieux dans l'ensemble des pays, les responsables syndicaux ont été sensibilisés et leurs capacités ont été renforcées. Une nouvelle sensibilité pour les ACM est née dans la sous-région. Elle a permis de partager des informations sur l'ampleur du niveau d'installation des entreprises multinationales dans les pays, la nécessité pour les syndicats de s'intéresser aux ACM en raison de la violation des droits humains et syndicaux dans leurs filiales.

La difficulté de la mise en réseau.

Les initiatives de mise en réseau menées (formations et séminaires régionaux) ne suffisent pas à doper les échanges, le partage et la mutualisation des expériences au niveau national et régional. De ce point de vue, **il a manqué des leviers et des supports** parmi lesquels, outre les ressources financières, nous comptons l'absence de la newsletter. Un système d'appui et d'accompagnement par les pairs aurait pu renforcer la mise en réseau des acteurs, d'autant qu'il y a des proximités géographiques qui peuvent le favoriser (entre le Bénin et le Togo par exemple).

Une conception du projet qui ne différencie pas les modes d'appui.

Dans la conception du projet, il était prévu des activités similaires dans les 8 pays, des priorités thématiques identiques et des ressources d'un même montant. **Cette approche unificatrice** n'a pas permis de prendre en compte les atouts et les possibilités dans certains pays. Lors de l'évaluation, certains responsables syndicaux nous ont indiqué qu'il y a des priorités thématiques qui auraient pu permettre d'adapter le travail de recherche et d'analyse.

Une approche qui ne met pas l'accent sur les changements.

L'approche par le cadre de résultats privilégie la réalisation des activités à partir des indicateurs quantitatifs qui ont été prédéterminés. Elle promeut une approche qui peut enfermer les initiateurs et les acteurs du projet dans des considérations quantitatives qui **donnent peu d'indications sur les changements** qui s'opèrent à la suite des actions menées.

Or, nous avons constaté des changements qui présentent un intérêt certain pour le mouvement syndical. Ces changements auraient pu être mieux conduits s'ils avaient été énoncés dans les objectifs visés par le projet, si le chemin pour y arriver avait été clarifié et suivi tout au long de sa mise en œuvre.

La pérennité des CARES.

Cette question de **la pérennité des CARES se pose au sein de centrales syndicales**. Ils sont un outil pour le relèvement de l'expertise syndicale, de renforcement des capacités des syndicalistes et d'aiguillon pour le travail de plaidoyer et d'influence.

Pour que cette pérennité soit inscrite dans le cours du mouvement syndical, **le projet n'en constitue pas la solution durable**. Il a certes permis leur mise en place et le démarrage des premières initiatives (actions starters) mais les solutions sont à rechercher dans **les capacités des syndicats à dégager des moyens humains, intellectuels et des ressources financières pour leur continuation**. A ce titre, le choix de ne pas salarier des personnes à travers le projet est une bonne option car le modèle économique induit serait difficilement soutenable par la suite pour les syndicats.

IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1. Quelques enseignements

Le montage institutionnel du projet.

Le montage du projet présente **une cohérence interne** et une relative simplicité dans la formulation des objectifs, des résultats et des activités. **La lisibilité des résultats**, à partir de quelques indicateurs clés, **en est ainsi facilitée**. Toutefois, le fait de ne pas prendre en considération un énoncé, une observation et un suivi des changements engendrés par le projet a nui d'une certaine manière à son efficacité.

Des liens étroits avec l'Institut Africain de Recherche et d'Éducation ouvrière n'ont pas été développés dans le cadre du projet qui est un partenaire privilégié des centrales syndicales et aurait pu accompagner les formations des organisations syndicales.

Le partenariat avec l'AFD

La Direction des Partenariats avec les ONG (DPO) de l'AFD, qui engage des partenariats et des ressources importants pour soutenir les actions et programmes mis en œuvre par les organisations de solidarité internationale dans les pays africains notamment, ne dispose pas d'un portefeuille étoffé de collaboration avec le mouvement syndical. En cela, le projet présente des spécificités.

Ce type de collaboration ouvre la perspective à la DPO de travailler avec les syndicats sur le lien entre le développement et la croissance économique et la prise en compte de la vulnérabilité, de la promotion du travail décent et de la protection sociale. Enfin, il nous semble également utile d'imaginer une manière de **capitaliser cette expérience** en étroite collaboration entre la CFDT, l'Institut Belleville, la CSI-Afrique et l'AFD.

2. Les effets du projet

Le développement d'une culture de la recherche

Mobiliser la documentation et les connaissances dans l'action syndicale apporte une large sensibilisation des leaders syndicaux et les conduit à **adopter des positions plus réalistes et argumentées**.

L'ouverture des acteurs syndicaux à la recherche syndicale constitue un effet essentiel du projet. Dans tous les pays, on constate un grand intérêt pour l'analyse, la recherche et la production de documents comportant des arguments documentés sur des questions précises.

L'existence d'un noyau porteur de cette dynamique dans les 8 pays est une avancée notoire. Même si le projet s'arrête, il nous semble que **cet intérêt va se maintenir** et, aujourd'hui, tout l'enjeu est de développer ces pratiques.

Une dynamique unitaire qui se construit

Dans presque tous les pays où le projet est mis en œuvre, l'action des CARES a contribué à **consolider l'action unitaire autour de questions très concrètes**. Cette dynamique unitaire est le plus souvent portée par les secrétaires généraux des centrales syndicales qui s'appuient sur les travaux des CARES et les initiatives qui en découlent.

Le CARES est un lieu du vécu intersyndical reconnu par les acteurs. Il a été noté **un certain renouvellement** dans certains syndicats et une **amélioration de l'adhésion** de nouvelles personnes dans le mouvement syndical.

La reconnaissance des CARES au-delà des centrales syndicales

Dans certains pays, le travail des CARES connaît **un rayonnement qui dépasse le périmètre des centrales syndicales** parties prenantes du projet. Ils sont sollicités pour contribuer à la réflexion sur la recherche syndicale et sur les priorités thématiques qu'ils ont développé dans la mise en œuvre du projet.

Les principaux défis du futur

La cartographie des défis établie avec les responsables syndicaux et les membres des CARES permet de préciser

les axes de travail dans le futur et d'identifier les leviers qu'il faudra actionner pour faire avancer le travail décent en Afrique de l'Ouest.

Les principaux éléments suivants se dégagent :

- *Des lignes de plaidoyer* autour de l'**effectivité des contributions** de l'État aux centrales syndicales et de **participation aux instances et mécanismes de dialogue social**.
- *Des axes d'approfondissement* sur le **renforcement de l'expertise interne des syndicats et la pérennisation de la fonction de recherche-analyse**.
- *Des expérimentations* à consolider en matière de **mise en réseau** (espaces et mécanismes de concertation régionale) et de **partenariat stratégique**.

3. Les principales recommandations

Les recommandations sont détaillées dans le rapport d'évaluation. Elles sont au nombre de 9 regroupées dans 5 axes. Elles partent du principe de mener une troisième et dernière phase du projet avec l'Agence Française de Développement.

Axe 1 : **Prendre en compte les réalités nationales du mouvement syndical.**

Axe 2 : **Proposer des appuis différenciés en fonction des dynamiques réelles dans les centrales syndicales et dans les pays.**

Axe 3 : **Œuvrer à la pérennité de l'action de recherche dans les syndicats.**

Axe 4 : **Développer les partenariats stratégique et augmenter les ressources financières et intellectuelles au profit des centrales syndicales et des CARES.**

Axe 5 : **Travailler sur les facteurs et leviers de changement.**

INTRODUCTION

Le projet « *Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour faire du travail décent une réalité en Afrique* » a été conçu et mis en œuvre par la CFDT, l'Institut Belleville et la Confédération Syndicale Internationale-Afrique.

Il a pour objectif de renforcer les capacités de 28 centrales syndicales dans 8 pays d'Afrique francophone. Dans chaque pays, les centrales syndicales ont mis en place un Comité d'Analyse et de Recherche Syndicale (CARES). Le projet en est à sa deuxième phase et couvre la période qui va de juillet 2016 à décembre 2019. La première phase n'a pas fait l'objet d'une évaluation externe, ce qui constitue une nouveauté pour l'Institut Belleville, cheville ouvrière de ce projet avec la CSI-Afrique.

1. L'évaluation

L'objet de cet exercice est d'évaluer la mise en place des CARES, qui constituent le dispositif central du projet de renforcement des capacités des organisations syndicales dans les 8 pays d'Afrique de l'Ouest, et d'analyser la pertinence, l'efficacité et la durabilité de ce dispositif. L'évaluation a permis d'analyser l'apport des CARES qui ont produit des analyses dans les domaines économique

et social afin de nourrir et de renforcer les activités de plaidoyer, de sensibilisation et de communication des centrales syndicales dans les 8 pays.

L'accent a été mis sur les activités de renforcement des capacités des syndicats dans les trois thématiques qui ont été retenues : (i) la gouvernance et l'analyse budgétaire, (ii) l'extension de la protection sociale aux travailleurs et travailleuses du secteur informel, (iii) la responsabilité sociale et environnementale des entreprises multinationales (EMN) et le suivi des accords-cadres mondiaux (ACM) signés par certaines de ces EMN avec les fédérations syndicales internationales. L'examen critique de ces thématiques a permis de mesurer les dynamiques intersyndicales tant à l'échelle nationale que régionale, de s'interroger sur le travail collaboratif entre les centrales syndicales et leur capacité de mobiliser des acteurs non syndicaux pour élargir le champ de leur influence.

1.1. Le champ et les objectifs de l'évaluation

Cette appréciation des résultats du projet s'est effectuée selon les résultats de chacun des objectifs spécifiques du projet.

OBJECTIF SPÉCIFIQUE N°1 :

Renforcer la capacité des organisations syndicales francophones d'Afrique de l'Ouest en matière d'analyse économique et sociale.

Principaux résultats attendus	Indicateurs d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité d'une équipe de responsables syndicaux renforcés pour produire des analyses économiques et sociales. • Des leaders des organisations syndicales formés pour relayer le renforcement des capacités auprès d'autres acteurs syndicaux. • Mise en débat et appropriation des productions d'analyse économique et sociale au sein des instances syndicales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de responsables syndicaux renforcés en analyse économique et sociale. • Nombre de responsables syndicaux formés pour renforcer les capacités d'autres syndicalistes en analyse économique et sociale. • Niveau d'usage des productions en analyse économique et sociale au sein des instances syndicales.

OBJECTIF SPÉCIFIQUE N°2 :

Permettre aux organisations syndicales d'être des acteurs influents dans la définition et la mise en oeuvre des politiques économiques et sociales.

Principaux résultats attendus	Indicateurs d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Dynamique intersyndicale renforcée sur les questions économiques et sociales. • Réseautage intersyndical dynamisé sur les enjeux économiques et sociaux. • Meilleur positionnement syndical sur les questions économiques et sociales au niveau national et régional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etat des actions transversales au sein des organisations syndicales en matière économique et sociale. • Valeur ajoutée des actions intersyndicales sur les enjeux économiques et sociaux. • Degré d'inclusion des perspectives syndicales dans les délibérations politiques pour le développement. • Place de la coopération intersyndicale sur le plan stratégique dans le domaine économique et social.

1.2. Les questions évaluatives

Les questions évaluatives ont été formulées dans les termes de référence, analysées et enrichies lors de la réunion de cadrage qui s'est tenue au démarrage de l'étude d'évaluation. L'équipe d'évaluation a agencé ces questions autour d'une grille comprenant cinq champs d'analyse :

- Expertise et renforcement des capacités.

- Influence des politiques économiques et sociales.
- Prise en compte du genre et des jeunes.
- Unité d'action (partenariats et alliances) et mise en réseau des dynamiques syndicales.
- Organisation, méthodologie et stratégie d'intervention.

C'est cette démarche qui a permis de passer en revue le projet en mettant en avant les items suivants.

Performances du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des principaux acquis du projet et réinvestissement dans un nouveau projet • Communication sur les acquis pour une diffusion (reproductibilité auprès d'autres partenaires syndicaux) • Capitalisation de l'expérience
Place de la recherche dans le dialogue social et l'influence des politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Production des connaissances, appropriation et influence des politiques sociales et économiques • Visibilité et communication • De la recherche à l'action
Implication des femmes et des jeunes	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse aux besoins spécifiques • Stratégie de prise en compte du genre • Stratégie d'implication des jeunes
Organisation Méthodologie d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du fonctionnement des CARES • Positionnement des CARES dans le dispositif syndical • Copilotage et coresponsabilité dans l'exécution du projet • Alliances et partenariats • Leçons apprises sur un programme commun ou différencié (thématiques)
Impact et durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Changements induits • Perpétuation de l'action en fin de projet

2. La méthodologie de l'évaluation

2.1. Le déroulement de l'évaluation

Pour rappel, l'évaluation a été réalisée par une équipe de deux personnes qui se sont réparties les visites dans les pays. Pour les besoins de l'évaluation, les consultants ont visité les pays suivants : **la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo**. La durée moyenne du séjour dans ces pays a été de 6 jours.

Dans chaque pays, les évaluateurs ont rencontré les responsables des centrales syndicales, les membres des CARES, les experts qui ont assuré les sessions de formation et certains partenaires (ministères concernés par les activités, Coopération française, société civile).

Environ une vingtaine de personnes ont été rencontrées au niveau national à travers des entretiens et des mini-ateliers réunissant les responsables syndicaux, les membres des CARES et des bénéficiaires des actions de formation.

Les mini-ateliers ont été organisés autour de 3 séquences : (i) une analyse des champs de forces pour identifier les facteurs de changement / résistance qui ont marqué la vie du projet ; (ii) une analyse des changements majeurs observés ; (iii) une cartographie des défis pour se projeter dans le futur.

2.2. La consultation à distance

Cette consultation a concerné les 28 syndicats et les 8 CARES à travers un questionnaire portant globalement sur les questions suivantes et auquel **tous ont répondu**¹.

¹ Néanmoins certains syndicats n'ont pas répondu à toutes les questions.

Pour les organisations syndicales	Pour les CARES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse du contexte social et économique 2. Intérêt des formations et séminaires 3. Participation aux formations et séminaires 4. Retombées des formations et séminaires pour les syndicats 5. Valorisation et exploitation des productions des CARES 6. Intérêt des syndicats pour ces productions 7. Diffusion et dissémination des productions des CARES 8. Impact des productions sur le dialogue social et l'influence 9. Organisation de campagnes de sensibilisation et d'alerte 10. Travail et fonctionnement en réseau 11. Recommandations 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Préparation des formations / séminaires 2. Organisation et déroulement des formations / séminaires 3. Qualité des formations / séminaires 4. Intérêt des formations pour les experts nationaux 5. Participation des femmes et des jeunes 6. Appréciation des thématiques des formations et séminaires 7. Participation des syndicats 8. Valorisation et exploitation des contenus des formations et séminaires 9. Fonctionnement en réseau 10. Animation, pilotage du projet 11. Communication et circulation des informations 12. Recommandations

Les données quantitatives ont été traitées sur SSP et les données qualitatives sur Nvivo 12. La méthodologie et les synthèses de cette consultation figurent en annexe.

2.3. La revue documentaire

La revue documentaire s'est essentiellement appuyée sur les documents fournis par l'Institut Belleville et sur les documents de recherche produits par les CARES (tous enregistrés dans une drop box partagée avec tous les acteurs du projet). Elle s'est fait sur la base des axes de travail suivants :

- L'analyse du contexte économique et social dans les pays : traits de permanence et spécificités.
- Le panorama des activités qui ont été menées.
- Les premières analyses des performances du projet tel que présentées dans les documents.
- Les points forts et acquis du projet, les points faibles et les marges de progression du projet.
- Les principaux défis collectés à travers la lecture documentaire.

La synthèse de la revue documentaire figure en annexe du présent rapport.

3. Les limites de l'évaluation

Dans l'ensemble, l'évaluation s'est **déroulée dans de bonnes conditions** et selon le planning initialement établi. Trois types de difficultés ont néanmoins été rencontrés :

- La disponibilité de certains acteurs clés comme les secrétaires généraux des centrales syndicales dont l'emploi du temps est particulièrement chargé. Dans quelques pays, nous n'avons pas eu la possibilité d'échanger avec certains de ces secrétaires généraux.
- Dans aucun pays, des acteurs clés en lien avec l'objectif du projet d'agir au niveau des organisations communautaires comme la CEDEAO et l'UEMOA n'ont pu être rencontrés. De même, des visites prévues auprès de partenaires institutionnels n'ont pas pu avoir lieu (AFD ou SCAC).
- La dernière mission, prévue au Mali, a été décalée d'une semaine. Ce report a limité le temps déjà très court pour procéder à la consolidation des conclusions et résultats des missions et pour rédiger le rapport provisoire d'évaluation (moins de 4 jours).

Malgré ces difficultés, nous estimons que les données collectées et les analyses que nous avons pu faire sur le terrain permettent de **se faire une opinion générale et d'apprécier les performances du projet**. En cela, le matériau d'analyse collecté est important et suffisamment étoffé **pour émettre des avis valides sur ce projet**.

I. ANALYSE DU CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

1. Un projet qui s'inscrit dans la lutte contre la pauvreté

Les données du BIT en 2018 indiquent qu'en Afrique, 33,2 % des travailleurs ayant 15 ans ou plus sont pauvres et 39,6 % des 15-24 ans sont dans cette situation de pauvreté. Parmi les pays d'Afrique de l'Ouest francophone, on remarque que seule la Côte d'Ivoire (26,2 % des 15 ans ou plus et 30,6 % des 15-24 ans) présente un niveau de pauvreté parmi les travailleurs plus bas que celui de la moyenne africaine. Le Mali enregistre les taux parmi les plus élevés de travailleurs pauvres en Afrique francophone avec 47,8 % des 15 ans ou plus et 51,8 % des 15-24 ans. Autrement dit, au Mali, plus de la moitié des travailleurs de 15-24 ans sont pauvres.

Le Mali est suivi du Bénin avec 48 % de pauvres pour les 15-24 ans et 43,1 % pour les 15 ans ou plus. La Guinée et le Niger affichent le même taux de 44 % de pauvres pour les 15-24 ans.

Le Sénégal affiche un niveau proche de la moyenne continentale quand on s'intéresse aux travailleurs de 15 ans ou plus (34,2 %) mais dépasse le niveau continental parmi les 15-24 ans (43,4 %).

Dans le même temps, lorsqu'on compare les salaires des pays francophones et des pays africains anglophones, le quart des travailleurs touchait un salaire bas au Mali en 2016 contre 30,5% en Ouganda en 2017. Les bas salaires concernent beaucoup plus les femmes que les hommes.

Le bénéfice d'une pension après l'âge de la retraite ne présente pas non plus une situation favorable aux travailleurs. A l'exception du Cap-Vert qui offre un taux de 85,8 % selon les données du BIT en 2016, plusieurs pays sont en dessous de 10 % dont le Burkina Faso et le Mali avec 2,7 %, le Niger avec 5,8 %, la Côte d'Ivoire avec 7,7 %. Le Bénin (11 %) et le Togo (19 %) avoisinent le Ghana (16,9%). Le Sénégal se situe légèrement au-dessus du lot avec 23,5 % mais avec un retard de 62,3 comparé au Cap-Vert (données BIT 2018).

Les données récentes sur la population couverte par une prestation de protection sociale sont rares. Celles disponibles en 2016 au BIT montrent que l'accès à la protection sociale institutionnelle, sous toutes ses formes, demeure limité dans les pays d'Afrique de l'Ouest (Cap-Vert : 30,4 % ; Niger : 20,6% ; Burkina Faso : 7,5 %) en comparaison par exemple avec l'Afrique du Sud (48,0 %).

Concernant le travail salarié temporaire, la Côte d'Ivoire (71 %) et le Mali (60 %) affichent de loin la plus forte prévalence du travail salarié temporaire. La plupart des autres pays affichent des niveaux proches de celui du

Ghana ; le Burkina étant le moins concerné (14,6 % en 2014) à un niveau similaire du Cap-Vert (16,5 % en 2016).

S'agissant de l'emploi du secteur non agricole, l'emploi informel constitue l'écrasante majorité dans tous les pays africains francophones étudiés² (Bénin : 94,5 % en 2011 ; Togo : 91,8 % la même année ; Mali : 91,2 % en 2015 ; Sénégal : 90,4 % en 2015 ; Côte d'Ivoire : 87,7 % en 2016 ; Niger : 86,4 % en 2011).

Ces données révèlent toute l'actualité et la pertinence de développer des actions visant à réduire les taux de vulnérabilité et de pauvreté au sein des jeunes et des femmes tout particulièrement.

En agissant sur la double thématique d'une **meilleure allocation budgétaire aux populations les plus vulnérables** et d'une **extension de la protection sociale aux travailleurs du secteur informel**, le projet contribue de manière générale à la lutte contre la pauvreté en Afrique de l'Ouest.

2. Un projet qui renforce l'unité d'action syndicale

L'éparpillement du mouvement syndical, la prolifération des organisations en son sein et le faible taux de syndicalisation (moins de 10% en Afrique de l'Ouest) constituent des grandes faiblesses et obèrent ses capacités de mobilisation et son potentiel d'influence dans le dialogue social avec les pouvoirs publics et les organisations patronales.

Dans les 8 pays d'Afrique de l'Ouest couverts par le projet, on ne compte pas moins d'une trentaine de centrales syndicales.

En polarisant la majorité des centrales syndicales de ces pays autour de la recherche syndicale et le relèvement de leur expertise sur des questions d'enjeu stratégique pour lutter contre la pauvreté, la mise en œuvre du projet ouvre des opportunités de renforcement de l'unité syndicale sur des bases précises et concrètes.

Dans cette perspective, la consultation des organisations syndicales dans ces pays fait apparaître les contextes sociaux qui préoccupent le plus les organisations syndicales : **l'importance du travail informel** qui met les travailleurs de ce secteur dans une situation de grande précarité ; **la faible couverture sociale des travailleurs** qui n'est réellement assurée que pour les salariés de la fonction publique et des entreprises privées du secteur formel ; **la précarité de l'emploi** qui peut entraîner un rapide basculement des travailleurs du secteur formel à l'économie informelle.

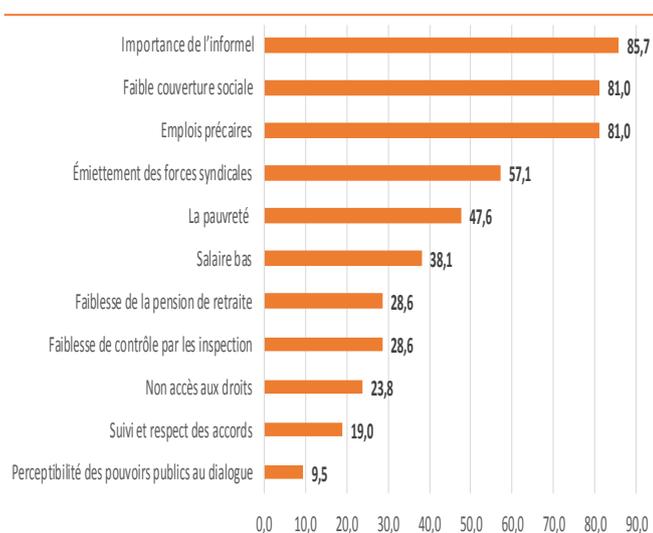


Figure 1 : La situation sociale des travailleurs

Afin de développer une action vigoureuse des syndicats, les principaux défis relevés concernent **le développement des capacités de dialogue social** qui doit s'intéresser avant tout à **l'accès des jeunes à l'emploi, à la place de l'informel dans l'économie et à la précarité de l'emploi.**

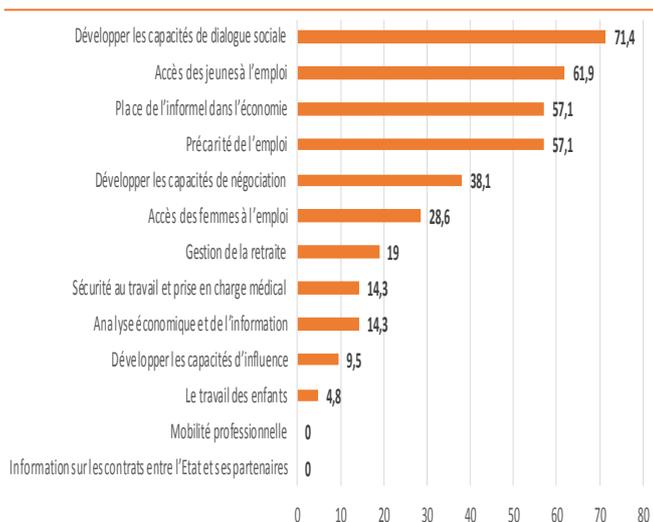


Figure 2 : Les grands défis des organisations syndicales

Le projet a contribué à relever ces défis dans les différents pays en mettant l'accent sur la production d'analyses sur l'accès à l'emploi, la protection sociale, l'accroissement des allocations budgétaires affectées par l'État à la fragilisation des populations les plus vulnérables.

3. Un projet qui intervient dans un contexte présentant des opportunités favorables à l'essor du mouvement syndical

Des États engagés par les dispositions internationales sur le travail décent

Les pays dans lesquels le projet est exécuté **ont pris des engagements sur le travail décent et la protection sociale.** Ces dispositions ont fait l'objet d'une ratification

au plan national, et dans certains pays, ces dispositions sont transcrites dans la constitution.

Les centrales syndicales bénéficient de ce contexte favorable pour un engagement un dialogue productif avec les pouvoirs publics et les organisations du secteur privé.

L'appartenance à un réseau international

L'ensemble des centrales syndicales sont affiliées à la CSI et bénéficient d'un cadre international où se développent des partenariats internationaux et des rencontres régulières. La CSI-Afrique vient de tenir son Congrès en novembre 2019 à Abuja (Nigéria) et l'ensemble des syndicats et des représentants de 6 CARES sur 8 ont pu y participer (Burkina, Guinée, Mali, Niger, Sénégal et Togo).

La CSI-Afrique apporte des appuis réguliers pour le développement de l'unité syndicale et son congrès a, une fois encore, réaffirmé dans une résolution l'importance de l'unité syndicale.

Engagement d'un certain nombre de partenariats institutionnels

Les syndicats disposent de partenaires institutionnels qui leur apportent des appuis réguliers, non seulement au plan technique et institutionnel, mais également dans le domaine financier. Au nombre de ces partenaires, on peut citer la Fondation Friedrich Ebert qui a soutenu plusieurs centrales syndicales impliquées dans le projet.

Les opportunités d'élargir ce partenariat à d'autres institutions internationales existent et des relations ont pu être nouées avec des institutions comme la Banque Mondiale dans certains pays.

Existence de cadres de concertation et de dialogue social et politique au niveau national

Toutes les centrales syndicales **agissent dans les cadres de concertation au niveau national** et sont représentées dans des organes comme les Conseils Économiques et Sociaux. Elles bénéficient d'une reconnaissance effective de la part des pouvoirs publics et peuvent exercer leur mandat de manière relativement apaisée. Même si le dialogue n'est pas toujours fluide entre les acteurs publics et privés, il existe un cadre formel et normé de dialogue social.

II. PRÉSENTATION DU PROJET

La première phase du projet s'est déroulée de septembre 2012 à mars 2015. Réalisé avec la CGT parmi les parties initiatrices, les objectifs sont restés les mêmes.

- **Objectif n°1 : Renforcer les capacités des organisations syndicales francophones d'Afrique de l'Ouest en matière d'analyse économique et sociale.**
- **Objectif n°2 : Permettre à ces organisations syndicales d'être des acteurs influents dans la définition et la mise en œuvre des politiques économiques et sociales.**

Dans la seconde phase, initialement prévue de juillet 2016 à juin 2019³, la CGT n'a pas participé à sa mise en œuvre. Ce retrait s'explique par une différence de vision dans la conduite du projet. Même si la CGT reconnaît des acquis du projet, notamment le renforcement des capacités des organisations syndicales à la suite des différentes formations qui ont été organisées, elle estime que les initiateurs du projet ne sont pas suffisamment à l'écoute de leurs pairs syndicalistes africains et avait une compréhension autre de la gestion budgétaire (notamment sa contribution financière au projet qui,

selon elle, devait correspondre à une valorisation des efforts consentis).

Plusieurs lettres entre les deux exécutifs de la CGT et de la CFDT ont constaté les différences de vue et accepté la rupture du partenariat dans le cadre de ce projet.

Les centrales syndicales de la Côte d'Ivoire ont été intégrées dans la seconde phase du projet. La totalité des centrales syndicales participant au projet sont affiliées à la Confédération Syndicale Internationale (de même que la CFDT). Cette appartenance est une condition pour bénéficier des actions du projet.

1. Les objectifs du projet

1.1. Les objectifs et principales stratégies d'intervention

Il y a **une grande continuité entre les deux phases du projet.** Les objectifs spécifiques et les activités de formation et de séminaire, de mise en réseau des CARES demeurent les mêmes.

Objectifs	Résultats attendus
Renforcer les capacités des organisations syndicales francophones d'Afrique de l'Ouest en matière d'analyse économique et sociale	Chaque organisation syndicale (OS) dispose dans son équipe de responsables syndicaux dont les capacités sont renforcées pour produire des analyses économiques et sociales : <ul style="list-style-type: none"> • Un Comité d'analyse et de recherche syndicale (CARES) composé de 3 organisations syndicales est constitué en Côte d'Ivoire et s'intègre à la dynamique d'ensemble du projet. • Des formations à destination des membres des CARES créés dans le cadre du projet sont dispensées dans chacun des 8 pays.
	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 : des formations de cadres syndicaux formateurs sont dispensées à l'échelle régionale.
	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. Des temps d'échanges sont organisés dans chaque OS pour discuter sur les documents produits par les CARES et pour valider les documents avant leur diffusion.
Permettre à ces organisations syndicales d'être des acteurs influents dans la définition et la mise en œuvre des politiques économiques et sociales	La dynamique de travail intersyndical créée dans chaque pays autour des questions économiques et sociales est renforcée : <ul style="list-style-type: none"> • Des documents (rapports, cahiers de propositions, etc.) sont produits en intersyndicale aux échelles nationales et sont diffusés.
	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 : <ul style="list-style-type: none"> • Une newsletter électronique semestrielle donnant des informations sur les actions mises en place par chacun des partenaires du projet est réalisée par la coordination régionale et diffusée auprès des membres du projet. • Des séminaires régionaux et des formations de formateurs régionales permettent de redynamiser le travail en réseau entre organisations syndicales ouest-africaines. • Les CARES nationaux formulent des propositions communes dans le cadre de la définition des orientations de la CSI-Afrique.
	Les revendications en matière économique et sociale des OS sont portées auprès des pouvoirs publics aux niveaux national et régional. <ul style="list-style-type: none"> • Des forums nationaux rassemblant des représentant-e-s des organisations syndicales nationales, d'autres organisations de la société civile, le patronat et les pouvoirs publics sont organisés. • Des campagnes nationales permettent d'alerter les pouvoirs publics et la société dans son ensemble sur les travaux menés par les acteurs du projet. • Des interpellations syndicales sont réalisées auprès des pouvoirs publics nationaux et régionaux suite aux travaux menés par les CARES.

Afin de réaliser ses objectifs, la stratégie du projet repose sur un certain nombre d'éléments déjà expérimentés dans la première phase (leçons et apprentissages d'expérience).

Le développement de l'action des CARES

Mis en place dans la première phase du projet, **les CARES constituent la cheville ouvrière de l'action**. Composés en moyenne de 4 représentants de chaque centrale syndicale par pays, ils doivent mener un travail de recherche et d'analyse pour alimenter l'action des organisations syndicales dans la constitution d'expertises spécifiques sur les trois thématiques centrales du projet.

Instruments des centrales syndicales, les CARES doivent contribuer à diffuser les résultats de leurs travaux et participer activement aux activités de plaidoyer et de dialogue social.

A travers leurs actions, ils doivent créer les conditions d'élargissement du travail syndical par des alliances avec d'autres acteurs de la société civile et l'adhésion de nouveaux membres.

Le renforcement de l'unité d'action syndicale

En réalisant des documents de campagne et des papiers de positionnement, **les CARES doivent faciliter l'unité d'action syndicale** par la production d'argumentaires documentés sur des revendications clés (extension de la protection sociale aux plus vulnérables et gouvernance budgétaire) à défendre par les syndicats dans le cadre du dialogue social avec les pouvoirs publics et le patronat.

Ainsi par l'unité d'action, les centrales comptent réduire l'impact négatif de l'éparpillement des organisations syndicales et assurer une meilleure défense des droits des travailleurs. Dans cette perspective, le rôle que doivent jouer les CARES est important et **ils symbolisent, en soi, un espace de travail commun**.

L'ouverture syndicale

Même si les centrales syndicales non affiliées à la CSI-Afrique dans les différents pays ne peuvent pas être parties prenantes du projet et signataires des conventions, avec l'assentiment des responsables syndicaux **les CARES ont pu associer à certains moments d'autres syndicats**. Si cette option n'est pas clairement énoncée dans la stratégie d'intervention, dans la réalité ces pratiques se sont avérées, conduisant dans certains pays à s'interroger sur les meilleures modalités d'impliquer les centrales syndicales non affiliées à la CSI.

La participation des femmes et des jeunes

Dans toutes les initiatives des CARES, les femmes et les jeunes doivent être fortement impliqués. Ainsi, la parité est recherchée dans la composition des CARES et pour les formations un nombre minimum de femmes et jeunes est préconisé.

Dans cette démarche, l'objectif est de **favoriser leur expressions mais aussi le renouvellement et l'arrivée de sang neuf** dans la gouvernance syndicale.

La mobilisation d'experts nationaux comme personnes-ressources du projet

L'emploi d'experts nationaux se situe dans le sillage de la première phase du projet. Dans la phase 2, cette option est plus nette, non seulement parce qu'ils ont une meilleure connaissance des contextes nationaux (constats clairement établis lors de l'exécution de la première phase), mais cela permet de « fédérer » des personnes-ressources autour des syndicats susceptibles de les accompagner dans le long terme et, également, d'élargir la sphère des partenaires des organisations syndicales (sphère d'influence). Ces personnes-ressources proviennent de la recherche universitaire, des organisations de la civile et des services spécialisés de l'Etat.

1.2. Le financement du projet

Le coût global du projet est de 597 800 euros et son plan de financement prévisionnel est le suivant :

Tableau 1 : Plan de financement

AFD	275 000
Institut Belleville	159 300 ⁴
CSI-Afrique	95 700
Partenariats locaux	52 800
Autres fonds privés	15 000

Tableau 2 : Affectation prévisionnelle des ressources par pays

Bénin	35 930
Burkina Faso	35 930
Côte d'Ivoire	47 342
Guinée	35 930
Mali	35 930
Niger	35 930
Sénégal	35 930
Togo	35 930
Actions transversales	234 898

La conception du budget appelle de notre part quelques constats :

- Le budget de dépenses prévisionnelles est **modeste** en rapport au périmètre, à la quantité des actions et aux résultats prévus.
- La contribution de l'AFD **n'est pas optimale** en rapport à ce type de convention (projet de terrain multi-acteurs où le plafond de cofinancement de l'Agence peut atteindre 50%). Le projet aurait pu bénéficier de 23 000 euros supplémentaires, ce qui au regard du budget prévisionnel et des actions prévues n'est pas négligeable.

⁴ Les contributions de l'Institut Belleville et de la CSI-Afrique comprennent une part de valorisation (respectivement 25 et 28%).

- Les allocations par pays sont établies **sur une base égalitaire**, ce qui suppose au départ qu'il n'y a pas une analyse spécifique des réalités et dynamiques nationales qui doivent déterminer les besoins à prendre en considération financièrement. Seule la Côte d'Ivoire dispose d'une affectation plus importante pour permettre la tenue d'un séminaire de mise à niveau compte tenu du fait que ce pays intègre le projet dans sa deuxième phase.
- La part consacrée aux actions transversales est **conséquente** ; elle permet de prendre notamment en charge les dépenses relatives à la coordination régionale, aux séminaires et formations et par rapport

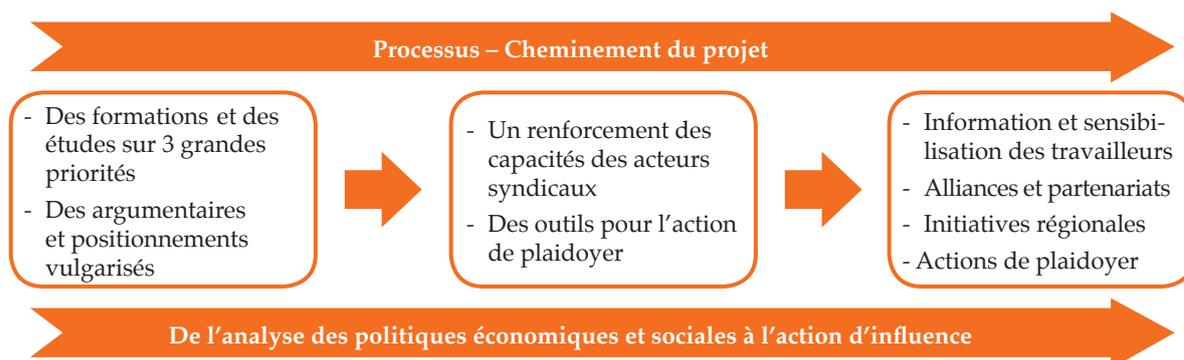
au budget (rapportée aux affectations des ressources par pays, cela représente environ 40 %).

2. L'analyse de la pertinence et de la cohérence du projet

2.1. L'analyse de la cohérence interne du projet

La cohérence du projet est assurée par la formulation de deux objectifs spécifiques auxquels les centrales syndicales sont familières pour les avoir mis en œuvre dans la première phase du projet.

Les résultats attendus sont fortement corrélés aux objectifs et sont formulés de manière réaliste et concrète.



Les difficultés qui vont apparaître en cours d'exécution du projet concernent les prévisions budgétaires insuffisantes (ou imprévues) pour mener des actions importantes pour l'effectivité de l'ensemble des résultats du projet : la mise en réseau des acteurs syndicaux, la conduite d'actions de plaidoyer à la suite des productions des CARES (valorisation).

Les moyens humains affectés au projet permettent en principe de mettre en œuvre, de manière réussie, les objectifs du projet :

- Une coordination générale, basée à l'Institut Belleville à Paris, chargée d'orienter le bon déroulement du projet en lien étroit avec la coordination régionale, de préparer les comptes-rendus finaux et d'assurer les liens avec le principal financeur du projet. Elle assure la coordination et le secrétariat du comité de pilotage composé de la CFDT, de l'Institut Belleville et de la CSI-Afrique..
- Une coordination régionale, basée à Lomé, qui assure le lien direct avec les centrales syndicales et les CARES. Elle est composée d'une personne qui bénéficie de l'appui logistique de l'Institut Africain de Recherche et d'Education Ouvrière, du Département financier et comptable, du Secrétariat, du Service Informatique et du Service de la Communication de la CSI-Afrique.
- Une coordination nationale tournante entre les représentants des organisations syndicales au niveau de chaque pays qui anime le travail des CARES et assure une relation régulière avec les centrales syndicales.

- Dans chaque pays, il existe un superviseur qui assure en principe le lien et la circulation des informations avec la coordination régionale⁵.

La chaîne de responsabilités est clairement définie entre les deux niveaux de coordination du projet et les centrales syndicales qui sont liées à la CSI-Afrique par un protocole qui fixe les engagements et précise les allocations budgétaires affectées à chaque pays (via un compte ouvert par une centrale syndicale).

2.2. La cohérence avec d'autres actions sur les mêmes thématiques

Sur les thématiques relatives à l'analyse et à la gouvernance budgétaire, à la protection sociale des travailleurs du secteur informel, les dynamiques de collaboration et de prise en compte des actions existantes **est restée globalement faible**. Ainsi, peu de partenariats ont été développés avec des organisations actives sur les questions de veille sur la transparence budgétaire et avec les multiples initiatives qui sont mises en œuvre dans le domaine de la mutualisation et de la protection sociale.

De manière plus générale, l'interrogation porte **sur la capacité des organisations syndicales à sortir de leur « zone de confort »** (la défense des intérêts des travailleurs) pour nouer des relations avec d'autres acteurs notamment de la société civile (ONG, plateformes de plaidoyer, etc.).

Sur ce dernier point, il est essentiel de vaincre la méfiance et les préjugés réciproques qui caractérisent les avis et opinions des uns sur les autres. Cette question de l'élargissement des modes et formes de mobilisation constitue un défi à relever par les centrales syndicales.

⁵ Le superviseur est souvent un secrétaire général désigné par ses pairs. Même si cela n'est pas explicitement formulé dans le protocole entre les centrales syndicales et la CSI-Afrique, celui-ci assure un relais entre le CARES et les organisations parties prenantes au niveau national. C'est le cas par exemple au Bénin, au Burkina Faso, au Niger au Sénégal et au Togo. Au Mali, chacune des 2 centrales a désigné un superviseur autre que le secrétaire général.

III. ANALYSE DES PERFORMANCES DU PROJET

1. Aperçu global des résultats du projet

Afin d'analyser les performances du projet, nous allons procéder à leur traitement en nous appuyant sur les résultats qui ont été définis dans le cadre de résultats tel

qu'il a été présenté dans la convention de financement avec l'Agence Française de Développement (aperçu global). Ensuite, nous ferons une analyse plus détaillée par résultat qui prendra en compte les données collectées lors de la consultation à distance.

Tableau 3 : Cadre de résultats et principales réalisations

Résultats attendus	Principales activités	Indicateurs de résultats	Commentaires
Renforcer les capacités des organisations syndicales francophones d'Afrique de l'Ouest en matière d'analyse économique et sociale			
Chaque organisation syndicale dispose dans son équipe de responsables syndicaux en capacité de produire des analyses économiques. Chaque organisation met en débat au sein de ses instances les productions des équipes en analyse économique.	Séminaires de formation des responsables syndicaux en matière économique. Production de rapports et contributions.	50 responsables et cadres d'organisations syndicales dont 40% de femmes sont en mesure d'interpréter le budget de l'Etat, d'analyser les projets de loi de finance et de rédiger des documents d'analyse économique. Des documents d'analyse économique sont validés à l'issue d'un processus démocratique au sein des organisations (1 par an par organisation).	Dans tous les pays, les séminaires et formations prévus ont été réalisés. Dans chaque pays, il existe un noyau de syndicalistes. Selon notre décompte, ce noyau est d'environ 80 personnes dans les 8 pays dont un peu plus d'une trentaine de femmes. Dans tous les pays, la production de rapports sur les thématiques retenues est effective (24 documents produits) même si certains ne sont encore finalisés.
Permettre à ces organisations syndicales d'être des acteurs influents dans la définition et la mise en œuvre des politiques économiques et sociales			
Une dynamique de travail intersyndical se crée dans chaque pays autour des questions économiques et sociales Un travail en réseau entre OS de la sous-région ouest africaine se met en place autour des grands enjeux économiques et sociaux Les revendications en matière économique et sociale des OS sont portées auprès des pouvoirs publics au niveau national et sous-régional	Constitution de CARES dans tous les pays. Séminaire régional (formation et constitution du réseau régional). Élaboration de déclarations, de propositions, de rapports alternatifs, etc. Organisation de campagnes, de forums. Plaidoyer, information et sensibilisation. Dialogue avec la société civile, les pouvoirs publics, les médias, etc.	Des documents (déclarations, cahiers de propositions, rapports alternatifs) sont produits dans chaque pays en intersyndicale (1 en année 1, 2 en année 2 dans chaque pays soit 21 documents). Les OS participent à la définition des orientations de la CSI-Afrique en matière d'intégration régionale (chaque CARES envoie une proposition à la CSI-Afrique : 7 propositions reçues). Les OS d'un même pays sollicitent les pouvoirs publics pour établir un agenda et porter leurs revendications (une sollicitation par an dans chaque pays). Des campagnes sont réalisées (1 à 2 par pays, 10 au total). Publication d'une Newsletter. Des déclarations communes sont publiées. Des accords sont signés (salaires, mutuelles...) Formations, réunions régulières des CARES dans les pays (2 à 3 personnes par OS).	Depuis la phase 1, les CARES existent. Celui de la Côte d'Ivoire est mis en place au démarrage de la phase 2. Les séminaires régionaux de formation prévus ont été réalisés. Dans les différents pays, des documents de positionnement ont été établis sur la gouvernance et l'analyse budgétaires. Ils répondent aux orientations de la CSI-Afrique. Des activités de sensibilisation ont été menées dans quelques pays (Guinée, Mali, Niger, Sénégal). Des rencontres avec les médias ont été organisées. Les campagnes de plaidoyer constituent un point faible car aucune vraie campagne construite et réussie n'a été menée (à mettre à l'actif du projet). Les productions engagent les syndicats parties prenantes mais il n'y a pas de déclarations communes avec d'autres acteurs (société civile, par ex). La qualité du dialogue dans le cadre du projet, avec les autres acteurs (pouvoirs publics, société civile, patronat) reste limitée dans son ensemble. Il n'y a pas eu d'accords signés. La newsletter régionale n'a jamais été publiée.

La réalisation des activités du projet a été possible grâce à la vérification d'un certain nombre d'hypothèses initialement formulées dans le cadre de résultats.

- La signature et la ratification des engagements internationaux par les différents États dans le cadre de l'agenda pour le travail décent. Ces engagements obligent les États à **manifester des attitudes et positions favorables** au travail des syndicats dans ce domaine.

Dans tous les pays, les États ont engagé des réflexions et des travaux sur la protection sociale des populations les plus vulnérables. Dans certains pays, le cadre de l'extension de la protection sociale aux populations les plus vulnérables est avancé (Côte d'Ivoire, Sénégal, etc.) ou en cours de négociation (Bénin, Mali, Togo, etc.).

Néanmoins, au regard des nombreux chantiers qui caractérisent le contexte social, les enjeux se multiplient et sont souvent orientés vers la défense du pouvoir d'achat (fonctionnaires, travailleurs du secteur privé) ; généralement, les revendications qui sont au-devant de la scène politique sont la revalorisation salariale des employés des secteurs de l'éducation et de la santé.

L'âpreté des négociations et la force de la mobilisation amènent d'une certaine manière les centrales syndicales à être moins engagées sur les questions de la protection sociale des plus vulnérables et le respect des accords-cadres mondiaux signés par les entreprises multinationales.

- Le principal risque qui a pesé sur la conduite des plans d'actions dans les différents pays est constitué par la **faible capacité contributive des syndicats au plan financier**. Ainsi, les CARES ont généralement fonctionné de manière séquentielle (engagement fort notamment dans les périodes de production des études et des recherches) et sont quasiment tous fragilisés par l'inexistence d'un siège et de moyens de fonctionnement.
- Le risque consistant en un engagement trop faible des centrales syndicales dans le projet a pu être levé. En effet, les CARES apparaissent comme un instrument utile au développement de l'expertise au profit des syndicats et à l'argumentation documentée dans les processus de négociation. Cela est clairement visible dans les documents de positionnement concernant les questions budgétaires dans tous les pays.

2. Analyse des résultats du projet

2.1. La constitution d'une expertise sur les questions sociales et économiques

2.1.1. Le fonctionnement des CARES dans l'objectif de produire des analyses

L'effectivité et la continuité de l'action des CARES dans les différents pays constituent un des premiers succès du projet. Malgré les faibles moyens et l'inexistence

d'un siège permanent, ils ont pu mener les travaux de recherche en mobilisant des experts nationaux. Leur action a été soutenue par les centrales syndicales qui ont signé des protocoles avec la CSI-Afrique pour assurer la mise en œuvre des opérations au niveau national.

La délégation de pouvoir pour la mise en œuvre des actions par les centrales syndicales aux CARES a permis aux comités de mener avec une autonomie relative les travaux de recherche et d'analyse et d'en faire valider et assumer les résultats par les organisations syndicales.

La délégation de pouvoir des centrales syndicales aux CARES est symbolisée par leur implication dans leur création et ce n'est qu'en Côte d'Ivoire que les syndicats notent qu'elle a été faible.

Cette situation s'explique par les différends et tiraillement existants entre deux centrales syndicales historiques qui, au moment du lancement du projet, n'avaient pas encore conduit à bien leur processus interne de négociation et ne s'entendaient pas sur leur positionnement respectif au sein du CARES. Malgré les avancées qu'il y a eu, il subsiste encore des difficultés dans la collaboration entre le CARES et ces syndicats (reconnaissance du leadership).

Pour le fonctionnement quotidien des CARES, 9 centrales sur 10 jugent qu'elles ont eu une implication forte. C'est le cas en Guinée et en Côte d'Ivoire que les centrales estiment que leur implication a été plutôt moyenne.

Vu du côté des CARES, cette participation des syndicats est positivement appréciée : la moitié pense qu'elle est bonne. Seul un CARES la trouve faible.

Tableau 4 : Niveau d'implication des OS selon les OS

	Moyenne	Forte	Total	% Forte
Bénin	0	3	3	100,0
Burkina Faso	0	4	4	100,0
C d'Ivoire	1	2	3	66,7
Guinée	1	1	2	50,0
Mali	0	2	2	100,0
Niger	0	2	2	100,0
Sénégal	0	2	2	100,0
Togo	0	3	3	100,0
Total	2	19	21⁶	90,5

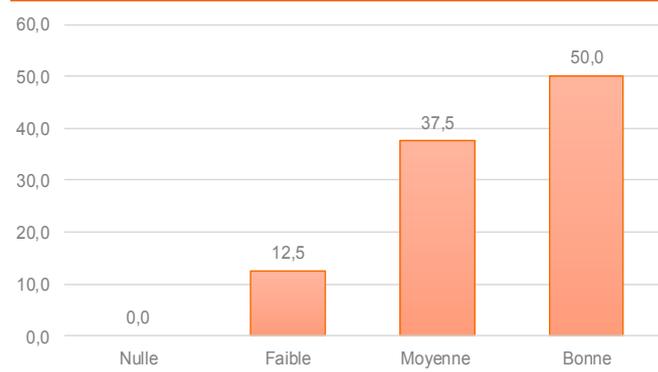


Figure 3 : Niveau de participation des OS selon les CARES

⁶ Seules 21 centrales / 28 ont répondu à ce point du questionnaire.

Le fonctionnement des CARES est affecté par deux éléments majeurs :

- La disponibilité des membres des CARES est fortement contrainte par la charge de travail consécutive aux activités de recherche et d'analyse. Dans tous les pays, ils mènent ces activités **parallèlement à leurs occupations syndicales et à leur activité professionnelle**. Dans aucun pays, les syndicats n'ont pu affecter leurs membres à l'action des CARES et, en conséquence, leur dégager des ressources (ressource-temps, moyens matériels et financiers). C'est souvent en soirée et durant les week-ends que ces animateurs dégagent le temps nécessaire pour se consacrer aux activités du CARES.
- Les syndicats disposent de moyens très faibles pour soutenir le travail des CARES. En dehors des allocations limitées du projet pour la recherche, la production et le fonctionnement, **très peu de centrales syndicales ont pu mobiliser des ressources additionnelles** pour appuyer les CARES.

Au regard de cette double contrainte (disponibilité des membres et faiblesse des moyens), il est difficile d'avoir une exigence maximale pour le travail des animateurs du CARES. Cela renvoie au travail bénévole dans les syndicats qui très vite montre toutes ses limites pour une action qui demande un fort investissement en temps.

Le rayonnement des CARES est géographiquement limité. A l'exception du Mali qui dispose de dizaines de points focaux dans les localités autres que Bamako, toutes les activités sont circonscrites dans les capitales. Dès lors, l'impact des formations, de la recherche et de la sensibilisation reste faible au niveau national.

2.1.2. L'organisation des formations au niveau national

Le contenu des formations a essentiellement porté sur les thématiques du projet (analyse budgétaire, protection sociale, accords-cadres mondiaux). Dans certains pays, les formations ont permis d'informer et de sensibiliser les syndicalistes sur les contenus et techniques de plaidoyer. Selon nos informations, 250 personnes ont participé aux formations nationales dont 41% de femmes et 62% de jeunes⁷. La participation moyenne aux formations est de 12 personnes.

La démarche du projet cherchant à promouvoir la participation des femmes et des jeunes **a été prise en considération de manière effective** dans les actions. Si on regarde plus en détail le niveau de participation (voir tableau suivant), on se rend compte que c'est au Bénin, au Burkina, au Mali et au Togo que les niveaux sont les plus élevés.

C'est à travers ces formations que le noyau des syndicalistes familiers et sensibles aux thématiques du projet a pu être mis en place : **environ 80 personnes qui sont actives dans les CARES**. Sans être des spécialistes de ces questions, on peut estimer qu'il s'agit d'experts syndicaux sensibles

à ces thématiques. De l'avis de nombreux intervenants dans les formations (personnes-ressources), la formation est un moment de sensibilisation, d'information et non d'une vraie formation spécialisée pouvant produire de vrais spécialistes sur les thématiques.

Tableau 5 : Nombre et profil des participants aux formations nationales

		Nombre de répondants	Nombre de personnes
Bénin	Nombre de participants	3	29
	Nombre de femmes		12
	Nombre de jeunes (moins de 45 ans)		18
Burkina Faso	Nombre de participants	2	79
	Nombre de femmes		32
	Nombre de jeunes (moins de 45 ans)		38
Côte d'Ivoire	Nombre de participants	1	2
	Nombre de femmes		1
	Nombre de jeunes (moins de 45 ans)		1
Guinée	Nombre de participants	2	24
	Nombre de femmes		10
	Nombre de jeunes (moins de 45 ans)		14
Mali	Nombre de participants	2	34
	Nombre de femmes		12
	Nombre de jeunes (moins de 45 ans)		25
Niger	Nombre de participants	2	20
	Nombre de femmes		10
	Nombre de jeunes (moins de 45 ans)		20
Sénégal	Nombre de participants	2	21
	Nombre de femmes		8
	Nombre de jeunes (moins de 45 ans)		13
Togo	Nombre de participants	3	41
	Nombre de femmes		17
	Nombre de jeunes (moins de 45 ans)		26

Pour l'essentiel, ces formations ont été assurées par **48 experts nationaux** (4 seulement sont des femmes). Les appréciations des participants sur la qualité des apports de ces experts sont très largement positives et confirment la pertinence de cette option. Le profil dominant des experts est constitué par des personnes provenant du secteur de la recherche et de l'université.

⁷ Pour le projet, les jeunes ont moins de 45 ans.

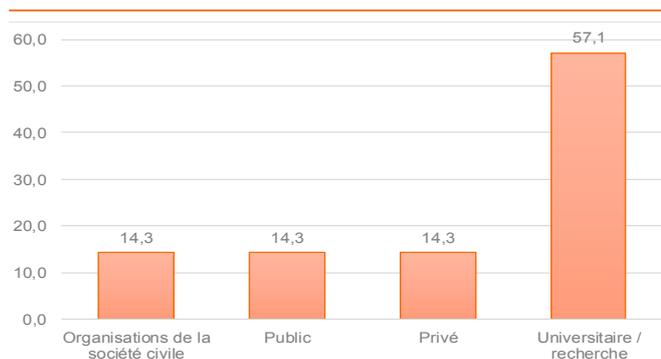


Figure 4 : Profil des experts et personnes-ressources

Toutefois, malgré l'intérêt également de ces intervenants, dans plusieurs cas, cela ne se traduit pas par une relation continue pour en faire aussi des alliés potentiels dans l'avancée des thématiques de plaidoyer des syndicats. Une illustration peut être donnée par un des responsables du ministère en charge de la préparation du budget au Togo qui regrette

“ Le caractère ponctuel de cette collaboration alors qu'il dispose de nombreuses informations susceptibles d'intéresser les centrales syndicales dans leur plaidoyer pour des orientations budgétaires plus tournées vers la satisfaction des besoins sociaux des populations ”.

On touche ici une des limites de l'action syndicale dans la constitution d'alliance pour ses revendications.

Ces formations ont concerné les membres des CARES⁸; les responsables syndicaux (membres des bureaux exécutifs), les adhérents de base et les acteurs de la société civile n'y ont pas participé.

Les trois thématiques principales des formations ont présenté un grand intérêt auprès des participants qui ont renforcé leurs connaissances et leur familiarité avec les questions relatives à l'analyse des budgets nationaux, la protection sociale des travailleurs du secteur de l'informel et le respect des droits du travail dans le cadre de la signature des accords-cadres mondiaux par les entreprises multinationales.

Les centrales syndicales sont quasi unanimes pour soutenir que les 3 thématiques sont importantes à l'exception d'une seule au Niger qui ne trouve pas très pertinente le thème de l'extension de la protection sociale aux travailleurs de l'économie informelle, comme le montre la figure suivante.

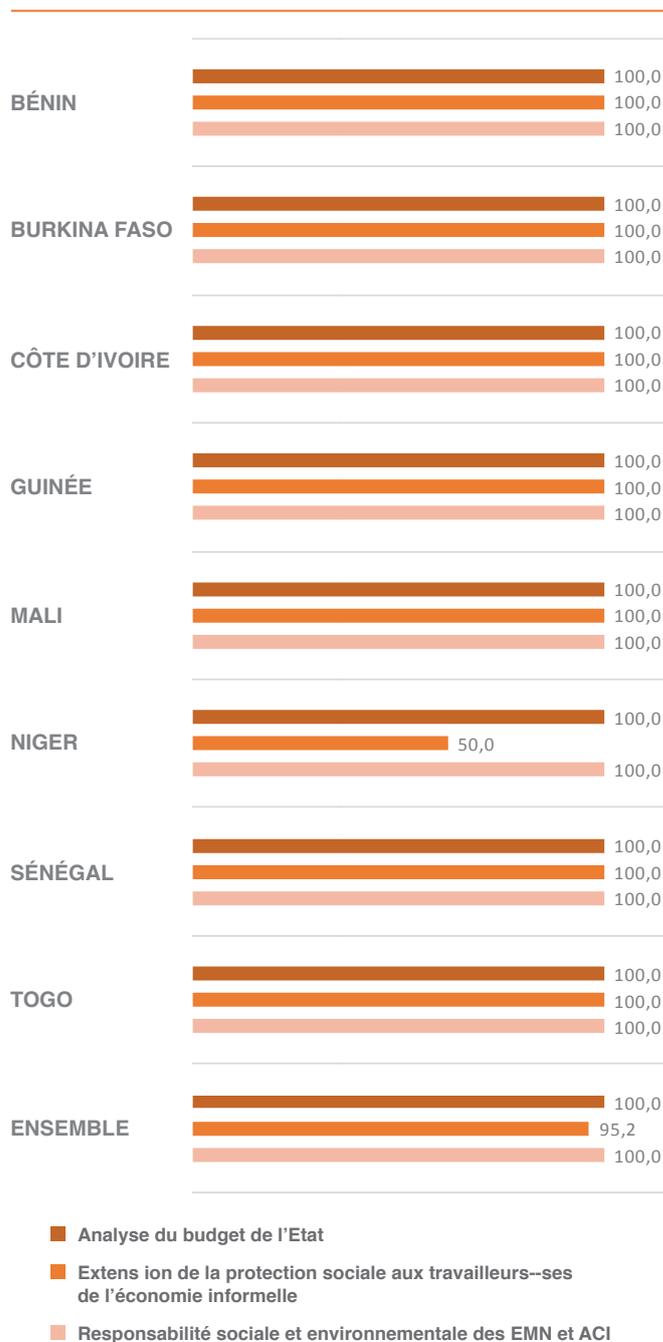


Figure 5 : Proportion des OS estimant que les thématiques développées sont importantes

Si de manière générale, le contenu des formations est intéressant, du point de vue de l'appropriation, c'est la thématique relative aux accords-cadres mondiaux qui est la moins bien assimilée.

Cette thématique est nouvelle pour les syndicalistes et il est difficile, qu'avec leur niveau de compréhension et de familiarisation, ils puissent être l'objet d'une action de plaidoyer efficace.

La thématique n'est pas remise en question mais elle a besoin d'être mieux assimilée pour en faire un axe d'intervention syndical.

⁸ Le principe est que les membres des CARES démultiplient la formation en année 3. La démultiplication serait d'autant plus large et plus efficace si d'autres acteurs avaient été intégrés à ces formations.

Pour autant, il ne faut pas l'abandonner dans la perspective d'un nouveau projet car elle constitue une opportunité d'agir en Afrique mais également en France : il est possible de mobiliser simultanément des syndicats africains et français sur le respect des accords-cadres signés, par exemple dans les multinationales comme Total ou Orange en France et dans quelques pays africains.

Pour l'Institut Belleville, c'est une question d'importance qui a valu que des représentants de la CFDT (Orange, Total, Société Générale) ont été mobilisés sur le projet. Lors des séminaires de la seconde année du projet, l'Institut Belleville a fait dans chaque pays une présentation de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre.

Pendant la mission, l'équipe d'évaluation a pris connaissance de l'existence d'un **institut de recherche et d'éducation ouvrière de la CSI-Afrique dont le siège est à Lomé**. Créé en juillet 2014, mais dont le démarrage n'a été effectif qu'après le démarrage de la seconde phase du projet, cet institut a pour mission de **promouvoir l'éducation ouvrière et la recherche syndicale** au profit des organisations affiliés à la CSI-Afrique.

A la date d'aujourd'hui, il n'existe aucune relation formelle entre les acteurs du projet, même les acteurs syndicalistes togolais, et cet institut qui organise des formations pour les organisations affiliées à la CSI-Afrique. Nulle part dans les plans d'action des CARES n'est mentionné cet institut⁹.

Il s'agit d'une incohérence qui mérite d'être corrigée dans une éventuelle troisième phase du projet afin que les acteurs du projet puissent **bénéficier des infrastructures et des contenus des formations** de cet institut.

2.2. La capacité de mise en débat des thématiques au sein des organes des syndicats

La production de documents d'analyse est l'une des principales activités des CARES. Il s'agit de fournir aux organisations syndicales des analyses qui ont fait l'objet d'une recherche pour soutenir leurs capacités de dialogue et de plaider.

Le constat à l'origine de ces actions des CARES est **la faible expertise des centrales syndicales sur des questions majeures** qui doivent faire l'objet d'un dialogue avec les pouvoirs publics et les organisations du secteur privé.

La démarche comprend non seulement la production de documents mais aussi la sensibilisation sur leur contenu, leur validation par les centrales syndicales et leur diffusion aux syndicalistes et au grand public.

Les diverses productions des CARES ont **toutes fait l'objet d'échanges au sein des syndicats**. En moyenne

dans chaque pays, trois réunions d'échanges ont été organisés sur les productions pour un total de 21 réunions. Toutefois, une grande majorité des CARES estiment que les activités d'information des OS à leurs membres sont plutôt de qualité moyenne.

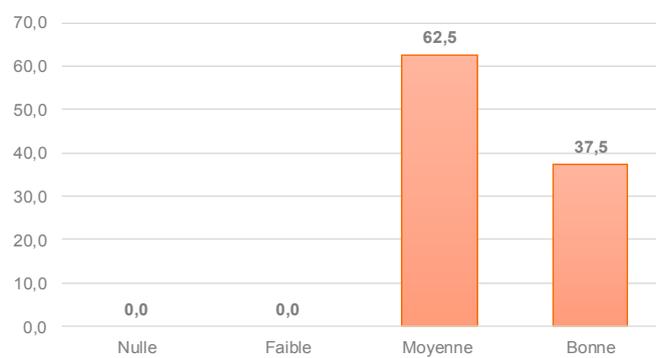


Figure 6 : Appréciation des CARES sur les activités d'informations des OS à leurs membres

Au moment de l'évaluation, l'essentiel des productions avait été réalisé et en cours de finalisation et d'édition. La phase suivante d'information et de sensibilisation du grand public n'avait pas encore été menée dans certains pays. Ainsi, à trois mois de la fin du projet, **moins des deux-tiers des organisations syndicales affirment avoir diffusé les productions du CARES**. C'est au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire et au Sénégal que le niveau de diffusion est le moins pratiqué. La plupart des syndicats ayant diffusé des productions ont procédé juste à une diffusion à l'interne.

La qualité moyenne de la diffusion des productions des CARES consacre dans une certaine mesure le caractère limité et la capacité de mise en débat au sein des syndicats.

Cela met en lumière que le développement des connaissances et la mise en débat consécutifs aux travaux de recherche des CARES restent **essentiellement limités à un cercle relativement restreint** constitué par les membres des CARES et les cadres syndicaux (secrétaires généraux et membres des bureaux exécutifs). Dans un premier temps, cela peut sembler normal dans l'évolution d'un projet mais, au bout de trois ans, cela renseigne sur une faiblesse : comment élargir le cercle, le noyau de base des syndicalistes impliqués et qui s'approprient les thématiques du projet ? Cela vient également illustrer que la mise en œuvre du projet se limite principalement aux capitales des pays concernés.

La capacité de mise en débat est tributaire de la qualité, de la forme et des extractions des travaux de recherche. En effet, il ne s'agit pas de recherches strictement universitaires mais de documents qui doivent nourrir et servir l'action syndicale.

Or, la lecture des nombreuses études faites sur les trois thématiques pose des questions importantes¹⁰.

⁹ Des membres du CARES (Burkina, Mali, Togo) ont été employés comme consultants et certains servent de points focaux « Organising ». La relation est unidirectionnelle.

¹⁰ Pour plus de détails, voir le rapport de synthèse de la revue bibliographique contenue dans les annexes.

Dans les 8 pays, **des études exhaustives** ont été menées sur les contenus et les procédures des budgets nationaux et sur la protection sociale. On dispose d'état des lieux (diagnostic), de description / analyse des textes réglementaires et de recommandations en direction notamment des pouvoirs publics et des syndicats sur les différentes thématiques étudiées.

Pour autant, il est difficile à partir de ces productions **de passer à l'action de plaider**. En effet, le caractère général des études, l'absence de thèmes de plaider précis et ciblés (plus précis que les thématiques globales qui sont traitées), de plans d'actions et des moyens subséquents rendent difficile le passage à l'action pour les centrales syndicales. Comme le dit un syndicaliste.

“ Comment exploiter un document de plus 100 pages pour notre travail syndical. On a du mal à le valoriser ” ?

On a pu constater **une meilleure exploitation des papiers de positionnement sur les questions budgétaires** par les syndicats dans leurs discussions et échanges avec les pouvoirs publics. C'est dans cette voie qu'il faudrait progresser en passant des études à des papiers de positionnement, des argumentaires de campagne et des policy briefs.

2.3. L'impact du travail des CARES sur le renforcement des capacités des organisations syndicales

Le travail de recherche et d'analyse mené par les CARES a pour objet final **d'augmenter le potentiel de plaider et d'influence des centrales syndicales**. Paradoxalement, autant pour les responsables syndicaux que pour les membres des CARES, l'impact le plus significatif du projet a été le renforcement des capacités¹¹. Pour les premiers, ce renforcement s'est surtout fait dans « la formation des agents » et « la participation des jeunes » (voir figure 7).

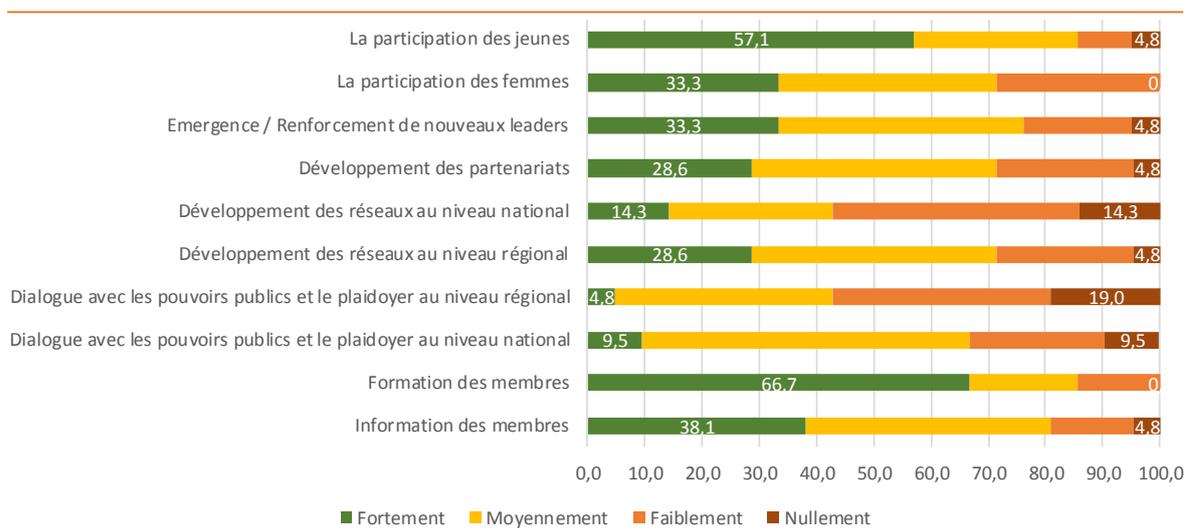


Figure 7 : Niveau d'impact du projet en renforcement des capacités

Pour les membres des CARES « la formation des membres », « l'information des membres » et « le renforcement des nouveaux leaders » constituent les impacts les plus significatifs de leur travail (figure 8).

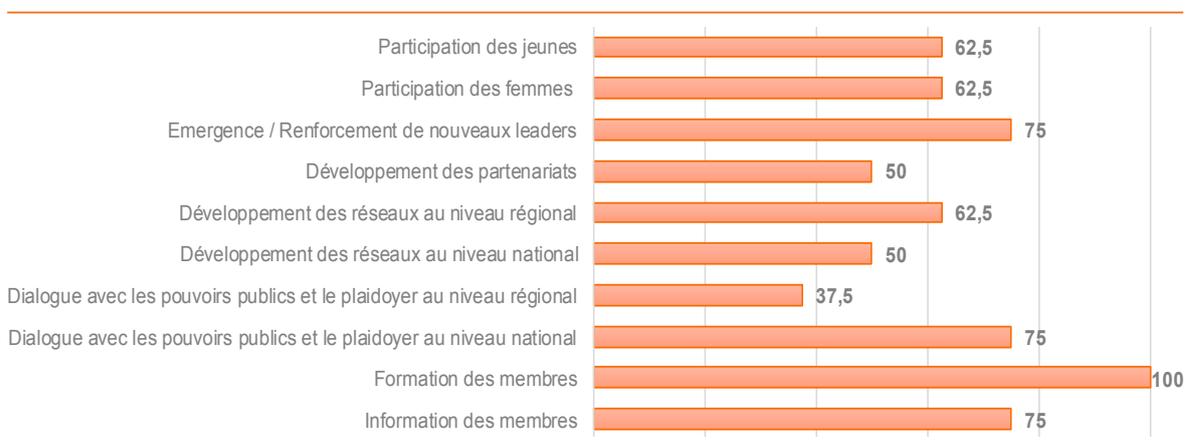


Figure 8 : Impact du projet sur les CARES

¹¹ Même si l'on peut considérer que le processus est lent, on se situe néanmoins dans une progression normale vers des actions de plus grande envergure orientées vers l'extérieur. Il s'agit dans un premier temps de préparer les acteurs à ingérer le contenu des thématiques et à développer leurs capacités sur des questions précises. L'enjeu est de pouvoir mettre en place progressivement les stratégies et mécanismes pour mener un travail de plaider et d'influence.

Dans le même temps, ils estiment à travers les consultations que le projet a un impact sur le dialogue avec les pouvoirs publics et le plaidoyer au niveau national. Or, durant les missions de terrain, cet impact a finalement été minoré car dans presque aucun pays, un vrai dialogue n'a été initié à la suite des travaux et productions des CARES. Certes, des syndicats ont amélioré leur argumentaire sur les questions budgétaires et ont montré une plus grande maîtrise lors des discussions avec les pouvoirs publics. Mais, il n'y a pas eu de vraies actions de plaidoyer.

2.3.1. Les initiatives au niveau sous-régional

Au niveau sous-régional, il était envisagé l'organisation de séminaires, la mise en réseau entre les CARES, la publication d'une newsletter, la conduite d'actions de plaidoyer auprès des instances communautaires telles que la CEDEAO et l'UEMOA. Dans la réalité, ce qui a été bien réalisé ce sont les séminaires sous-régionaux sous l'égide de la coordination régionale basée à Lomé.

La mise en réseau et la newsletter

La mise en réseau des CARES s'est fait au moment de la tenue des séminaires et par le partage d'information sur la plateforme WhatsApp pour échanger sur les activités menées au niveau national et sur des renseignements relatifs à des initiatives de portée sous-régionale.

A la date d'aujourd'hui, la newsletter n'a pas été produite. Selon la coordination régionale, cela s'explique par le fait que les CARES n'ont « remonté » les produits de leurs recherches de manière effective qu'à partir de la troisième année. De même, ils n'ont pas informé régulièrement la coordination sur leurs activités.

Lorsqu'on analyse la charge de travail « bénévole » des membres des CARES et le fait que l'essentiel de leurs activités a consisté à préparer, conduire et produire les documents de recherche, il paraît difficile qu'ils puissent également être à l'initiative de la publication de la newsletter. Or, cet outil est important pour faire vivre une dynamique inter-pays.

C'est la fonction et le rôle de la coordination régionale d'impulser, d'animer et de coordonner toute l'activité autour de la fabrication et de la publication de la newsletter.

Concernant la mise en réseau des CARES (en dehors des séminaires) et d'éventuelles actions auprès de la CEDEAO et de l'UEOMA, aucune affectation budgétaire n'a été prévue dans le projet. Dans ces conditions, il est impossible que le projet réalise ces ambitions dans ce domaine. Néanmoins, des échanges sur la directive n°8 de l'UEMOA sur la transparence budgétaire (implication de la société civile, publication des budgets sur internet) ont pu être menés.

Les coordinateurs des CARES du Mali et du Niger ont été désignés pour préparer une déclaration auprès de l'UEMOA afin d'interpeller l'instance sur l'extension de la protection sociale aux travailleurs du secteur informel.

Il n'y a que 25 % des organisations qui ont estimé que les initiatives développées par le projet ont permis de dynamiser le travail en réseau des organisations syndicales.

Les formations et séminaires sous-régionaux

L'ensemble des formations et séminaires prévus se sont déroulés :

- 2 sessions de formations de formateurs en 2016 et 2017 qui ont porté sur les trois thématiques du projet, la communication et l'action d'information / sensibilisation de plaidoyer.
- 3 séminaires sous-régionaux. Le premier en 2016 a été consacré au bilan des actions menées dans la phase 1 du projet et à la préparation de la deuxième phase. Les deux autres séminaires ont porté sur les trois thématiques du projet.

Les formations et séminaires ont réuni 127 personnes dont près de la moitié sont des femmes (59) et la grande majorité a moins de 45 ans (104).

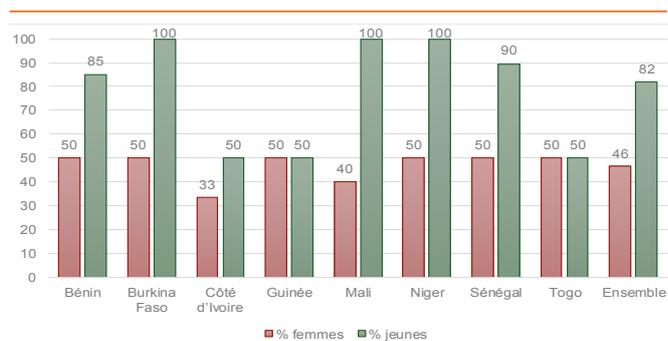


Figure 9 : Profil des participants aux formations sous-régionales

65 personnes-ressource provenant essentiellement de la recherche et de l'université (57 %), dont 5 femmes, ont participé à l'animation des formations et séminaires sous-régionaux. En interrogeant les responsables des organisations syndicales sur l'impact de ces formations et séminaires sur la dynamisation du travail entre les organisations d'Afrique de l'Ouest, les résultats sont mitigés : le Bénin est le seul pays où l'on estime qu'il y a une vraie dynamisation du travail en réseau (même s'il y a eu des échanges physiques entre le Burkina et le Niger).

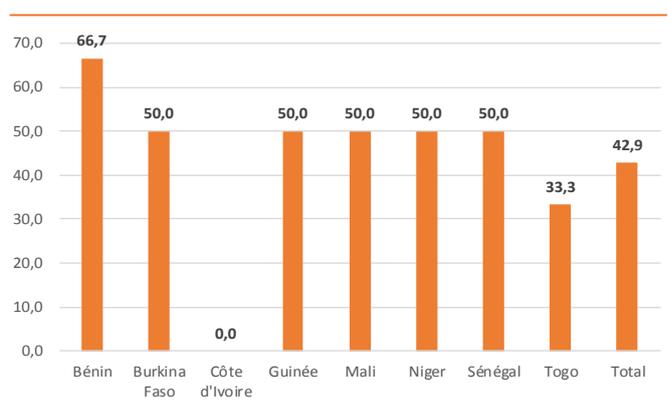


Figure 10 : Proportion des OS estimant que les formations et séminaires ont « beaucoup » dynamisé leur réseau (%)

Les éléments qui sont mis en avant pour cette dynamisation du réseau mettent en avant le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre les organisations, qu'elles considèrent comme un facteur important dans le bon fonctionnement des syndicats (facteur interne). En outre, les séminaires et formations ont permis à des organisations syndicales de redynamiser leur plateforme et les réseaux sociaux (WhatsApp) mis en place pour faciliter les échanges et une meilleure prise en charge syndicale.

Du point de vue des thèmes qui sont abordés par les séminaires et formations, les deux priorités « Analyse du budget de l'État » et « Extension de la protection sociale aux travailleurs de l'économie informelle se dégagent nettement. Interrogées sur les trois priorités, le critère « Priorité n° 3 » dans la figure 11 montre que si l'intérêt porte nettement sur deux premières thématiques, la responsabilité sociale et environnementale des EMN est une question aussi importante aux yeux des centrales syndicales.

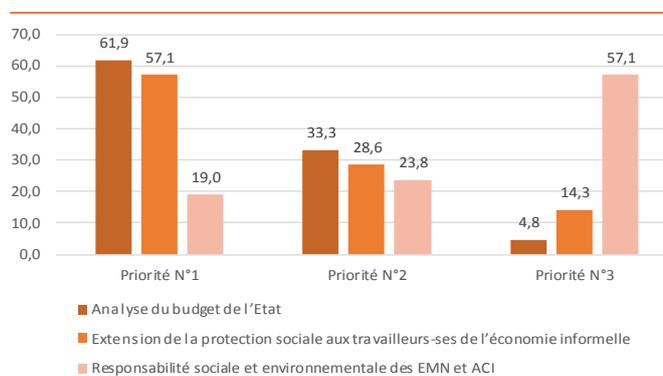


Figure 11 : Ordre de priorité entre les 3 thèmes du CARES (%)

En dehors des responsables syndicaux, en interrogeant les membres des CARES on arrive à la même définition des priorités.

2.3.2. Les actions de plaidoyer

Rarement, les productions des CARES ont été destinées à l'opinion publique. Au moment de l'évaluation, c'est n'est qu'en Guinée et au Niger que des efforts ont été faits pour atteindre cette opinion. Elles sont quelquefois partagées avec d'autres organisations de la société civile (Bénin, Mali, Niger).

La plupart des documents de plaidoyer produits par les syndicats à la suite des activités du CARES sont des rapports. Cela vient conforter l'idée que les organisations ont du mal à passer de la recherche à l'action de plaidoyer parce que les productions restent trop générales, pas assez orientées sur la démarche et le plan de plaidoyer.

Tableau 6 : Types de documents produits par les OS à la suite des activités du CARES

	Argumentaires de plaidoyer	Cahiers de propositions	Rapports	Total
Bénin	0	1	1	2
Burkina	0	2	2	4
Guinée	2	0	0	2
Mali	1	0	1	2
Niger	0	0	2	2
Sénégal	0	0	1	1
Total ¹²	3	3	7	13

Ces productions ne contribuent également que très moyennement à informer l'opinion à travers les activités des organisations syndicales. La manière dont le projet est conçu et organisé ne permet pas en réalité de toucher l'opinion publique. Les centrales syndicales **doivent prendre le relais sur leurs propres ressources** pour effectuer ce travail : mise en forme des documents, utilisation de supports adaptés, argumentaires fondés sur les questions essentielles.

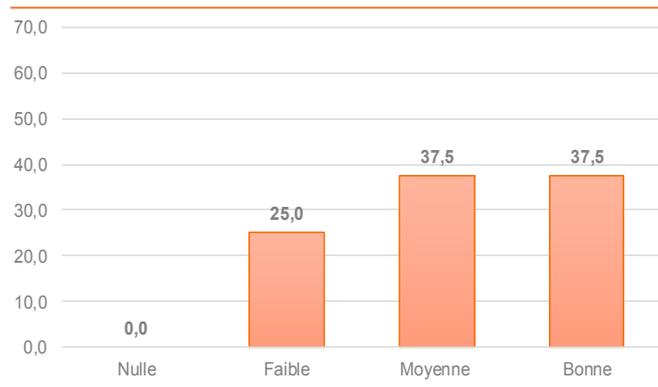


Figure 12 : Niveau d'information de l'opinion publique

Néanmoins, il y a des initiatives intéressantes qui méritent d'être mieux documentées pour servir de points d'appui à l'action de plaidoyer. Dans ce cadre, nous pouvons citer les exemples d'actions menées dans certains pays.

En novembre 2019, les trois centrales syndicales du Niger impliquées dans le projet ont été reçues par le Premier Ministre. L'objet était de l'informer sur le contenu du projet et le travail des CARES. Il s'est engagé à associer les centrales dans le dialogue pour la prévention des conflits au même titre que les organisations de la société civile.

Nous n'avons pas pu visiter la Guinée, mais dans les consultations à distance, le CARES de ce pays montre que le travail réalisé avec les centrales syndicales a amené l'Etat à supprimer la ligne des dépenses non ventilées dans le budget national grâce leur action de plaidoyer.

¹² Nous n'avons pas eu de données pour la Côte d'Ivoire et le Togo

2.4. La dynamique du travail intersyndical autour des questions économiques et sociales

Un des principaux acquis du projet est **d'avoir facilité la concertation et la collaboration entre 28 centrales syndicales de l'Afrique de l'Ouest** autour de questions très précises.

Toutes ces organisations ont délégué des représentants dans les CARES qui sont le symbole d'une avancée dans l'unité d'action syndicale. À 62,5 % les membres du CARES estiment que leur travail **a favorisé un meilleur dialogue entre les organisations syndicales.**

Cette dynamique a pu aboutir au Togo à consolider le travail unitaire des faitières syndicales qui ont mis en place une plateforme réunissant six centrales sur les sept qui existent dans le pays.

Dans des pays comme le Mali, la Guinée, le Sénégal, la forte participation des organisations syndicales dans le projet est le signe d'une dynamique forte de travail intersyndical (cette participation est estimée forte à 100% dans les trois pays). Au Burkina, elle est considérée forte à 75%.

Il n'y a que deux pays où cela est moyennement (Bénin) ou faiblement (Côte d'Ivoire) apprécié.

Ce réseau de collaboration intersyndicale est aujourd'hui en place. Durant les trois années de la mise en œuvre du projet, les représentants des syndicats et les membres de CARES **ont pu se rencontrer à 5 reprises ce qui représente un volume de plus de 25 jours** où ils ont été directement dans des situations d'échange et de partage sur des questions très précises.

Le lien que devait constituer la newsletter n'a finalement pas pu se mettre en place, ce qui a desservi le partage des expériences par le biais d'un support dont les productions devaient être coréalisées par les membres des syndicats.

Dans plusieurs pays, des organisations syndicales non affiliées à la CSI-Afrique souhaitent participer aux activités du projet. Cette option n'a pas été envisagée mais l'enjeu est de pouvoir proposer des formes de collaboration adaptées à ces organisations. Cela pourrait passer par l'association de ces syndicats aux initiatives et réunions des CARES à titre d'observateurs. Ainsi, **l'impact du projet pourrait s'élargir à des organisations syndicales non-membres** et contribuer à un renforcement de l'unité d'action syndicale. Selon les CARES, le travail de recherche a surtout été destiné à informer (7 CARES) et à former (4 CARES) les militants des organisations syndicales. Ces initiatives peuvent être élargies à des membres d'autres structures syndicales non-membres. Des sessions particulières d'information et de formation pourraient être destinées à des adhérents des centrales syndicales non affiliées à la CSI-Afrique.

C'est en réalisant l'unité d'action la plus large que le **portage syndical des revendications** aux niveaux

national et sous-régional **pourra être effectif.** Cette démarche intersyndicale peut être illustrée au Sénégal à travers la valorisation des résultats de l'étude sur la protection sociale dans l'organisation des travailleurs informels.

“ Après l'étude sur la protection sociale et une campagne de sensibilisation menée auprès des acteurs, les 5 centrales syndicales parties prenantes du projet ont mis en place une plateforme du secteur informel en faveur de l'extension de la protection sociale. Cette initiative a été soutenue par la Fondation F. Ebert à travers des sessions de formation dans lesquelles des membres du CARES sont intervenues en tant que personnes-ressources.

Même si cette initiative ne peut être directement imputable au CARES, ses membres y ont fortement contribué (formation, appui à la mise en place d'outils adaptés...

Cette plateforme réunit de manière spécifique les syndicalistes de l'économie informelle (chaque centrale en a un en son sein) pour consolider le travail intersyndical.

A travers cette plateforme commune, il a été lancé une mutuelle de santé au profit des travailleurs de l'économie informelle.

Les perspectives de cette initiative de collaboration portent essentiellement sur le partage d'informations et de bonnes pratiques pour l'extension de la protection sociale aux travailleurs de l'informel, le renforcement des capacités des acteurs syndicaux concernés dans la participation aux politiques publiques relatives à la protection sociale ”.

2.5. Le pilotage et l'animation du projet

Le pilotage est assuré au niveau régional par la coordination basée à Lomé et au niveau national par un coordinateur ou une coordinatrice qui s'appuie sur les autres membres du CARES. Afin de faciliter les échanges, il a été désigné une personne chargée de faciliter les échanges et le partage d'information entre les coordinateurs mais cela n'a pas été très fonctionnel.

2.5.1. La coordination régionale

Le travail principal de la coordination régionale a été de faciliter le déroulement des activités prévues au niveau national (mise à disposition des ressources financières, appui-conseil pour l'organisation des séminaires et des formations, mise à disposition d'informations, etc.) et d'organiser les initiatives régionales. Elle a partagé ce travail avec la coordination générale basée à Paris.

À l'exception de la parution de la newsletter, les activités de coordination ont été bien menées. Nous avons noté des difficultés particulières en Côte d'Ivoire qui ont

nécessité, en marge de l'organisation d'une formation, des séances de travail entre le CARES Côte d'Ivoire, les centrales syndicales, la coordination régionale et l'Institut Belleville pour trouver des solutions. En réalité, ces difficultés sont plus inhérentes aux différends entre organisations ivoiriennes qu'avec la coordination régionale.

Le système de rapportage mis en place est très léger. Les CARES n'ont pas de rapports à produire fréquemment afin de rendre compte du déroulement de leurs activités. Les productions des CARES doivent être transmises à la coordination régionale qui commente le contenu des travaux et donne des orientations et des conseils pour leur finalisation.

Annuellement, parallèlement aux rapports d'étape¹³, un point de situation financière permet de préparer les comptes-rendus à transmettre à l'AFD (deux comptes-rendus financiers pour la durée du projet).

Les relations entre le coordinateur et les centrales syndicales (et donc les CARES car il n'y a pas de convention avec eux) sont régies par un protocole signé au démarrage du projet entre les organisations syndicales et la CSI-Afrique. Ce protocole précise les activités qui seront menées pendant les trois ans du projet et les ressources qui seront directement versées aux organisations syndicales pour les activités du CARES. Dans une clause dite spéciale, les centrales syndicales doivent désigner un secrétaire général qui est l'interlocuteur de la coordination régionale afin de faciliter la circulation de l'information.

Pour les CARES, les relations avec la coordination régionale sont bonnes (7 CARES sur 8) qui soulignent sa disponibilité, sa capacité d'écoute et son sens de la planification. Lorsqu'ils sont interrogés sur la qualité de leurs relations avec la coordination générale (Paris), les CARES émettent une appréciation positive. En fait, compte tenu de l'organisation du projet, ils ont très peu de liens directs.

2.5.2. La circulation des informations

De façon globale, l'animation du projet a été jugée satisfaisante par la majorité des organisations. L'approche participative utilisée dans cette animation a facilité l'implication de toutes les parties prenantes et le partage des informations entre les pays. 62% des organisations syndicales estiment que la circulation des informations est bonne.

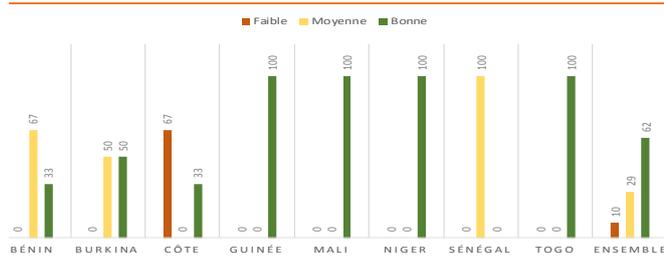


Figure 13 : Appréciation de la qualité de l'animation du projet

Pour une suite éventuelle du projet, des discussions doivent être menées avec les responsables syndicaux pour identifier les difficultés qui ont pu apparaître (Bénin, Burkina Faso, Sénégal où les centrales syndicales apprécient moyennement l'animation).

2.5.3. La coordination nationale

Sauf en Côte d'Ivoire, la coordination des CARES a été assurée de manière tournante. Dans certains pays même, la rotation s'est par moment fait après six mois (Mali). Cette règle, mise en place pour favoriser un fonctionnement démocratique des CARES, dépasser les divisions antérieures et les rivalités intersyndicales, s'est révélée handicapante pour leur fonctionnement.

En effet, la durée de la coordination, outre qu'elle ne permettait pas de prendre correctement en main la nature du travail, ne favorisait pas aussi une forte continuité et la stabilité organisationnelle dans certains CARES.

Les réglages réguliers liés au changement fréquent de coordinateur ont été une contrainte pour un fonctionnement fluide de la plupart des CARES. A la lumière des expériences dans les 8 pays, on peut se rendre compte que la rotation n'est pas forcément un signe de démocratie interne, de facilité de travail avec les centrales et d'efficacité.

Il serait souhaitable, dans l'hypothèse d'une reconduction du projet, de ne pas maintenir ce principe mais de **veiller à l'édiction de règles simples qui favorisent l'analyse critique et le bilan des CARES annuellement**. En cas de dysfonctionnement majeur, nuisant à l'action du CARES, une disposition devrait permettre de procéder au renouvellement de la coordination nationale sous la supervision du secrétaire général de la centrale syndicale désignée par ses pairs pour être l'interlocuteur de la CSI-Afrique. Cette fonction d'interlocuteur devrait, comme au Togo, **s'élargir à une fonction d'interface entre le CARES et les centrales syndicales**. Tout cela pourrait être consigné dans une charte simple de fonctionnement du CARES et de ses relations avec les centrales syndicales.

Si la coordination tournante a pu être une contrainte, la participation des femmes dans les activités et l'animation du CARES ont été positivement appréciées par tous les membres des CARES et les responsables syndicaux. La composition des CARES n'est pas paritaire mais **le niveau de participation et d'implication des femmes atteint 40%**. Elles assurent ou ont assuré la fonction de coordinatrice nationale dans la majorité des CARES (Bénin, Burkina Faso, Mali, Sénégal, Togo).

En systématisant **une approche orientée vers la parité et l'intergénérationnel** (participation des jeunes), les CARES promeuvent le développement d'une culture de gestion de la diversité, de l'interculturalité et de l'égalité de genre. Des responsables syndicaux ont témoigné sur cette démarche des CARES qui **influence positivement le fonctionnement d'autres instances des centrales syndicales**.

¹³ Chaque année, les CARES sont invités à produire des rapports d'étape et des rapports annuels de leurs activités ainsi que les procès-verbaux de leurs réunions à transmettre à la coordination régionale. Deux rapports d'exécution sont destinés à l'AFD. Certains CARES ne respectent pas cette règle malgré les multiples relances.

2.5.4. Le lien avec la Coopération française

Au même titre qu'avec d'autres organisations de la société civile, les relations avec les institutions de la Coopération française sont très faibles. Contrairement aux ONG, il n'est pas dans la tradition des syndicats de bénéficier de subventions des institutions françaises de coopération (AFD, SCAC). Dans tous les pays que nous avons visités, les relations avec l'agence locale de l'AFD et le Service d'Action Culturelle de l'Ambassade de France sont quasi-inexistantes.

Pour la Côte d'Ivoire, c'est à l'occasion de l'évaluation qu'il y a eu une rencontre entre la coordination du CARES et les services de l'Ambassade de France. A l'occasion des séminaires (particulièrement en année 2), l'Institut Belleville essaie d'organiser des rencontres avec le SCAC et ou l'AFD. Mais lorsqu'elles ont eu lieu, ces rencontres n'ont **pas fait l'objet de suivi par les CARES**.

Or, cette relation a un double intérêt. D'abord, elle peut permettre de développer des relations avec un partenaire institutionnel qui reste dynamique dans les pays francophones. Il existe des dispositifs d'appui financier aux organisations de la société civile qui, même s'ils ne sont pas orientés vers les organisations syndicales, pourraient dans une certaine mesure faire l'objet d'échanges pour d'éventuelles complémentarités dans les soutiens de la Coopération française en Afrique de l'Ouest. En plus, ayant une vision assez large de la palette des intervenants extérieurs dans le pays, le SCAC notamment pourrait conseiller utilement les syndicats dans cette perspective. La condition est que s'instaure **une relation de collaboration et de confiance**.

Ensuite, nous avons noté l'intérêt pour la Coopération française (Côte d'Ivoire, Sénégal, Togo) à s'intéresser plus précisément à l'action des syndicats dans le cadre du dialogue social avec les pouvoirs publics, les organisations du secteur privé, le patronat et les entreprises multinationales.

2.6. Le point financier sur les réalisations (1^{ère} partie du projet)

Tableau 7 : Données partielles établies sur la base du compte-rendu financier couvrant la période juillet 2016 - août 2017

Centres d'affectation	Montant initial prévu dans la tranche 1	Réalisé
Bénin	12 300	6 075
Burkina Faso	12 300	5 333
Côte d'Ivoire	23 712	17 628
Guinée	12 300	7 611
Mali	12 300	7 563
Niger	12 300	7 445
Sénégal	12 300	7 611
Togo	12 300	6 075
Actions transversales	65 778	65 880

Le niveau de réalisation des prévisions budgétaires pour les dépenses de terrain, malgré ou à cause des retards de mise à disposition des fonds, **s'élève à près de 75%**. Cela traduit le fait que les actions prévues - essentiellement les formations, les séminaires aux niveaux national et régional - ont été réalisées (entre 49% de réalisation au Bénin, le niveau le plus faible, et + de 100% pour les actions transversales, le niveau le plus élevé).

Au niveau du recouvrement des ressources privées (hors valorisation, donc en cash),

- La contribution de l'Institut Belleville a connu une moins-value de - 7% au regard du niveau de consommation. Cette moins-value s'établit à date au moment du compte-rendu et ne signifie donc pas que la réalisation des prévisions ne sera pas effective en fin de projet (phénomène de rattrapage).
- La CSI-Afrique a honoré ses engagements financiers en apportant 27 444 euros sur un prévisionnel de 22 900 euros (+20%). Ce dépassement est dû à la prise en compte de deux mois supplémentaires du poste de coordinateur régional. Cela devrait s'ajuster au moment de la justification de la seconde tranche de la subvention de l'AFD.
- Au moment de l'évaluation, les partenaires locaux du projet (centrales syndicales) rencontraient certaines difficultés pour apporter leurs contributions financières. Censés prendre en charge le fonctionnement des CARES (75%) et une partie des travaux de recherche (25%), lors de la justification de la première tranche de la subvention, seuls les organisations syndicales du Mali et du Sénégal ont contribué financièrement au fonctionnement des CARES. Si la ligne budgétaire correspondant aux contributions locales a enregistré des recettes consommées (au total 10 125€), c'est parce que les organisations syndicales ont essentiellement bénéficié de concours financiers d'autres partenaires (Fondation Friedrich Ebert).
- D'autres ressources, d'ordre privé, ont pu être mobilisées par les centrales syndicales notamment auprès de partenaires locaux (Fondation Friedrich Ebert au Mali par exemple). Durant l'évaluation, nous avons globalement constaté les difficultés des centrales syndicales à se servir des moyens du projet comme levier pour obtenir des cofinancements dans leurs pays d'origine.
- On peut parler d'une faible culture de mobilisation des ressources en dehors de leurs partenaires classiques comme la Fondation F. Ebert, le BIT ou les États qui procèdent à des inscriptions budgétaires au profit des syndicats (même si le recouvrement de ces montants n'est pas toujours effectif ou totalement acquis).
- Par ailleurs, des actions contenues dans les plans d'action (plaidoyer, mise en réseau) ne sont pas inscrites en dépenses dans le budget prévisionnel. Cela rend difficile leur mise en œuvre.

2.7. Conclusions sur les performances du projet

Des activités prévues qui ont été réalisées

Au plan des réalisations prévues dans le cadre de résultats du projet, **les activités ont été globalement menées**. Que ce soit les formations ou les séminaires, au plan national et régional, toutes les activités ont été mises en œuvre. L'intégration des centrales syndicales ivoiriennes dans le projet, malgré des difficultés, est effective.

Au plan des succès, il peut être mis au compte du projet **l'émergence d'un noyau significatif** (autour de 80 personnes) d'acteurs syndicaux sensibles aux priorités définies thématiques et qui sont capables de mener un travail d'information et de sensibilisation sur les questions relatives à l'analyse du budget national et la prise en compte des besoins sociaux des populations les plus vulnérables, les modalités d'extension de la protection sociale aux travailleurs dans le secteur de l'informel et une meilleure considération des droits des salariés dans les filiales des entreprises multinationales.

Des avancées dans la capacité de négociation syndicale

Concernant l'articulation des revendications aux réalités budgétaires nationales, **les centrales syndicales mentionnent l'accompagnement des CARES dans le suivi budgétaire de l'Etat grâce à une meilleure maîtrise des cycles et procédures budgétaires et une participation aux instances de dialogue lors de la formulation des budgets étatiques** : auditions des leaders syndicaux au Conseil Économique et Social, consultations des acteurs sociaux par le Ministère en charge du développement social, diffusion de papiers de position sur le budget de l'Etat...

Action d'influence publique d'une centrale syndicale au Mali

“ Pour influencer sur les politiques publiques de développement, la CSTM-Mali s'est dotée d'une Stratégie Syndicale Alternative de Réduction de la Pauvreté (SSARP), conçue comme un instrument syndical de plaidoyer. Les domaines pris en compte se répartissent en 5 axes stratégiques (emploi dans les secteurs formel et informel, éducation et santé, couverture sociale, économies informelle et rurale, ressources humaines).

La CSTM procède à la rédaction de notes techniques de suivi des politiques publiques pour pallier la faiblesse du niveau de participation et de contribution des acteurs syndicaux au processus d'évaluation annuelle des politiques publiques de développement. Les acteurs sont les membres du « Département Formation, Éducation et Recherche Syndicale » de la centrale et les jeunes responsables des 5

axes d'un Comité Technique qui participe aux ateliers thématiques du CREDD (plan national de développement du Mali) et ses différentes revues annuelles.

Cette expérience, qui a participé à influencer sur les politiques publiques, a été prise en compte par le CARES car la réalisation de notes techniques permet une traçabilité de la défense des intérêts des travailleurs par les syndicats qui ont besoin d'affirmer leur utilité sociale autant que leur influence sur les orientations des stratégies de développement.

L'approche participative préconisée, lors de l'élaboration et le partage des notes techniques, permet de développer et de consolider le partenariat et le dialogue social ”.

La documentation des pratiques syndicales

Le projet a contribué à insuffler une nouvelle dynamique consistant à documenter les besoins d'actions syndicales, à organiser les revendications notamment au plan budgétaire et à contribuer activement à la formulation, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques.

S'agissant de la documentation des besoins d'actions syndicales, les CARES ont été actifs dans le domaine de l'extension de la protection sociale aux travailleurs de l'informel. La formation reçue a permis à des responsables syndicaux membres des CARES de **participer aux cadres de dialogue avec l'Etat et les institutions en charge des institutions de protection sociale**, de s'ouvrir aux travailleurs de l'informel et de mieux organiser et doter budgétairement les services sociaux de protection sociale.

Au Mali, le budget 2019 a connu un accroissement qui résulte de l'action conjuguée des partenaires techniques et financiers, des centrales syndicales et du réseau des acteurs de la protection sociale.

Au Niger également, des acquis sont notés et les organisations parties prenantes du CARES estiment que **l'amélioration des stratégies publiques de protection sociale leur est imputable**.

Au Togo, comme dans les autres pays, on observe un engouement des centrales syndicales à disposer d'éléments « scientifiques » pour convaincre les décideurs lors des négociations.

Au Sénégal, le CARES est reconnu dans sa fonction de conseil à l'endroit des centrales syndicales sur le cadre large du travail décent.

L'émergence de nouveaux savoirs syndicaux

Le projet a insufflé **une nouvelle culture relative** aux accords-cadres mondiaux et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En effet, avec le projet, la question des ACM est apparue comme une dynamique naissante pour les syndicats dans la sous-région ouest africaine. En analysant l'état des lieux dans l'ensemble des pays, les responsables syndicaux ont été sensibilisés et leurs capacités ont été renforcées. Une nouvelle sensibilité pour les ACM est née dans la sous-région. Elle a permis de partager des informations sur l'ampleur du niveau d'installation des entreprises multinationales dans les pays, la nécessité pour les syndicats de s'intéresser aux ACM en raison de la violation des droits humains et syndicaux dans leurs filiales. Les responsables syndicaux ont compris **la possibilité de saisine des multinationales** (sociétés mères) dans les cas de violation de ces droits. Cette opportunité de saisine était méconnue par bon nombre de syndicalistes. Cependant, les mécanismes propres à ce type de procédure doivent faire l'objet d'un véritable renforcement des capacités par les centrales syndicales à l'endroit des travailleurs des filiales des entreprises multinationales.

Exemple de prise de conscience des syndicats dans la Brasserie BB du Togo (A.N., secrétaire général du SYNIAT)

“ Les résultats des travaux sur les accords-cadres mondiaux ont fait l'objet d'un atelier de sensibilisation en juin 2018. Cela a suscité la prise de conscience du personnel du Syndicat des Industries Agro-alimentaires du Togo (SYNIAT). Ayant connaissance des stipulations des accords-cadres mondiaux signés par BGI filiale du groupe multinational Castel, les adhérents du SYNIAT ont refusé de signer le code de conduite proposé par BGI qui ne respecte pas toutes les dispositions contenues dans les accords-cadres. Actuellement, des négociations sont en cours pour le respect des accords-cadres au Togo autour des points suivants : la hiérarchie des textes entre le code de conduite et le règlement intérieur, l'implication des salariés dans l'élaboration du code, la saisine de l'inspection du travail pour la validation du code de conduite ”.

La difficulté de passer de la production d'analyses à l'action de plaidoyer

Les moyens nécessaires à l'action de plaidoyer **n'ont pas été prévus dans le projet**. Or, le travail, des CARES n'a réellement de sens que si cela permet de mener des campagnes sur la base de positions consensuelles et bien documentées. L'expertise acquise est un atout

essentiel dans le relèvement des capacités de négociation des acteurs syndicaux face au pouvoirs publics et aux organisations du secteur privé sur des questions qui peuvent être complexes.

Mais ce n'est pas seulement une question de moyens financiers. En effet, il n'a pas été possible de passer des études, recherches et analyses à la définition de thèmes de plaidoyer inscrits dans des plans d'action précisant les cibles et actions de manière concrète. Cela donne des indications sur les faiblesses que nous avons pu constater dans les formations sur la communication et les actions de plaidoyer.

Cela met également à nu les difficultés de certaines centrales syndicales qui **doivent être en capacité de relayer le travail des CARES** et, au besoin, de trouver de nouveaux partenaires pour mieux porter les priorités du projet dans le débat public. Le partage d'expérience et la capitalisation des meilleures pratiques et expériences auraient permis de s'inspirer d'initiatives réussies au Mali, au Niger, au Sénégal notamment.

La difficulté de la mise en réseau

Les initiatives de mise en réseau menées (formations et séminaires régionaux) ne suffisent pas à doper les échanges, le partage et la mutualisation des expériences au niveau national et régional. De ce point de vue, **il a manqué des leviers et des supports** parmi lesquels, outre les ressources financières, nous comptons l'absence de la newsletter.

Un système d'appui et d'accompagnement par les pairs aurait pu renforcer la mise en réseau des acteurs, d'autant qu'il y a des proximités géographiques qui peuvent le favoriser (entre le Bénin et le Togo par exemple).

Une conception du projet qui ne différencie pas les modes d'appui

Dans la conception du projet, il était prévu des activités similaires dans les 8 pays, des priorités thématiques identiques et des ressources d'un même montant.

Cette approche unificatrice n'a pas permis de prendre en compte les atouts et les possibilités dans certains pays. Lors de l'évaluation, certains responsables syndicaux nous ont indiqué qu'il y a des priorités thématiques qui auraient pu permettre d'adapter le travail de recherche et d'analyse. En réalité, le projet laissait la possibilité d'adapter les thématiques¹⁴.

D'un point de vue pratique, il aurait été plus pertinent, à l'issue du diagnostic des besoins qui a été fait au démarrage du projet, de laisser la possibilité de proposer à chaque pays **une thématique libre** à côté de l'analyse budgétaire et de la protection sociale (priorités plébiscitées par les syndicats). Cette démarche allait obliger les syndicats dans un même pays de se concerter et de trouver les moyens d'un consensus sur le ou les thèmes à développer.

¹⁴ Dans certains pays, les priorités ont été orientées vers des questions particulières : emploi des jeunes au Sénégal, secteur minier en Guinée, travailleurs du secteur maraîcher au Togo, etc.

La thématique des accords-cadres pouvait rester un thème de sensibilisation, d'information et de familiarisation et ne pas être considérée comme un axe de plaidoyer à développer par les syndicats.

Une approche qui ne met pas l'accent sur les changements

L'approche par le cadre de résultats privilégie la réalisation des activités à partir des indicateurs quantitatifs qui ont été déterminés. Elle promeut une approche qui peut enfermer les initiateurs et les acteurs du projet dans des considérations quantitatives **qui donnent peu d'indications sur les changements** qui s'opèrent à la suite des actions menées.

Or, nous avons constaté des changements qui présentent un intérêt certain pour le mouvement syndical (*voir les effets du projet*). Ces changements auraient pu être mieux conduits s'ils avaient été énoncés dans les objectifs visés par le projet, si le chemin pour y arriver avait été clarifié et suivi tout au long de sa mise en œuvre.

La pérennité des CARES

Il est arrivé, pendant l'évaluation, que les membres du CARES posent le problème de son autonomie. Cette question peut entraîner une certaine confusion car le CARES est un outil au service de l'action des centrales syndicales.

La démarche serait en fait de poser **la pérennité des CARES au sein de centrales syndicales** afin de conso-

lider le travail de recherche et de fournir des arguments documentés dans la perspective du dialogue social et du travail d'influence des syndicats. C'est un outil pour le relèvement de l'expertise syndicale, de renforcement des capacités des syndicalistes et d'aiguillon pour le travail de plaidoyer et d'influence.

Pour que cette pérennité soit inscrite dans le cours du mouvement syndical, **le projet n'en constitue pas la solution durable**. Il a certes permis leur mise en place et le démarrage des premières initiatives (actions starters) mais les solutions sont à rechercher dans **les capacités des syndicats à dégager des moyens humains, intellectuels et des ressources financières pour leur continuation**.

A ce titre, le choix de ne pas salarier des personnes à travers le projet est une bonne option car le modèle économique induit serait difficilement soutenable par la suite pour les syndicats. Il existe des ressources et des moyens au niveau national (partenaires, budget de l'État) et dans les syndicats que ces derniers doivent optimiser pour une continuité de l'action des CARES.

De ce point de vue, l'institut de recherche et d'éducation ouvrière de la CSI-Afrique peut apporter un appui à travers des formations, des assistances à la recherche, etc.

IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1. Quelques enseignements du projet

1.1. Le montage institutionnel du projet

Le montage du projet présente **une cohérence interne** et une relative simplicité dans la formulation des objectifs, des résultats et des activités. **La lisibilité des résultats**, à partir de quelques indicateurs clés, **en est ainsi facilitée**. Toutefois, quelques éléments nuisent à son efficacité.

1. Pour bien assurer le cheminement du projet (*voir le processus décrit en page 10*), les deux premières étapes sont bien prises en compte par les ressources (renforcement des capacités, production de documents, préparation à des actions de plaidoyer). La troisième étape consistant à conduire le travail de sensibilisation, le développement des alliances et partenariats, la mise en réseau et la conduite des actions de plaidoyer ne comporte pas de ressources suffisantes dans le budget.

Cette lacune qui affecte le bon déroulement du projet n'a pas fait l'objet d'échanges explicites avec les centrales syndicales **pour trouver les moyens alternatifs** afin d'assurer un cheminement abouti du processus du projet.

De fait, les dynamiques enclenchées dans les pays et pouvant cheminer vers des actions d'influence sont restées au « milieu du gué » suscitant quelques frustrations.

Les centrales syndicales n'ont pas également « porté » ces questions en prenant leurs responsabilités d'acteurs du changement pour répondre aux limites du projet.

2. Les changements souhaités ne sont **pas clairement décrits** par le projet, notamment en ce qui concerne le chemin pour répondre à certains défis qui ont été préalablement identifiés par le projet : (i) *comment renforcer l'unité syndicale des centrales ?* (ii) *Comment conduire les actions pour que le travail décent devienne une réalité ?* (iii) *Comment sur deux thématiques importantes du projet (meilleure gouvernance budgétaire, extension de la protection sociale aux travailleurs du secteur informel), influencer les politiques publiques ?*

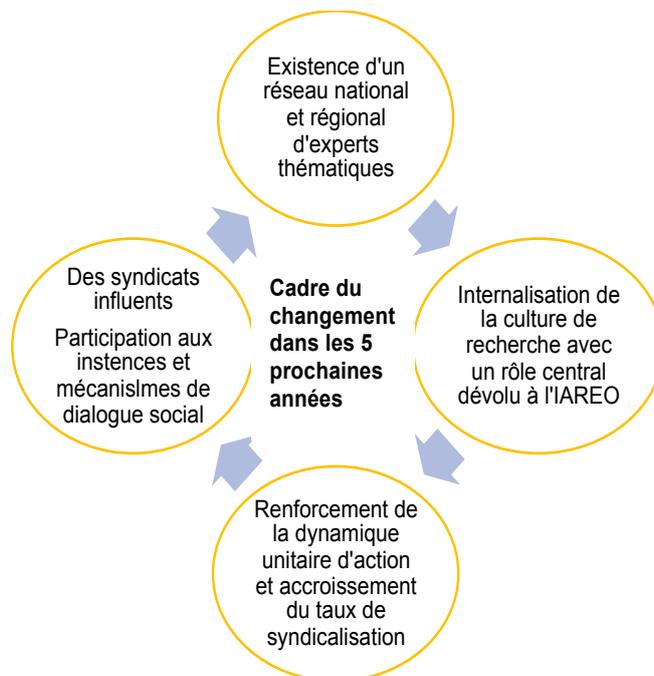
Lors de l'évaluation, nous avons constaté que les syndicalistes **ne sont pas habitués et sensibles aux approches orientées changement**.

Dans une éventuelle troisième phase du projet, il nous paraît utile de travailler plus spécifiquement sur les changements souhaités et de décrire la manière dont ces changements peuvent advenir. Dans le même temps, il serait important de sensibiliser et former les responsables syndicaux à ce type d'approche.

Le point d'appui pourrait être la carte des

changements élaborée dans les carrefours d'échanges durant l'atelier de restitution.

Quatre aires de changement ont été identifiées dans les prochaines années et une troisième phase du projet pourrait y contribuer.



3. Des liens étroits doivent être développés avec l'institut de recherche et d'éducation ouvrière de la CSI-Afrique à Lomé qui devrait **être un partenaire privilégié des centrales syndicales** dans le projet. L'institut pourrait accompagner les formations des organisations syndicales (maîtrise d'œuvre de certaines opérations de renforcement de capacités), mettre à la disposition des acteurs du projet son expérience dans le développement du potentiel des organisations syndicales (« organising ») et contribuer à la recherche syndicale et de nouveaux partenaires.

1.2. Le partenariat avec l'Agence Française de Développement

La Direction des Partenariats avec les ONG (DPO) de l'AFD, qui engage des partenariats et des ressources importants pour soutenir les actions et programmes mis en œuvre par les organisations de solidarité internationale dans les pays africains notamment, ne dispose pas d'un portefeuille étoffé de collaboration avec le mouvement syndical. En cela, le projet présente des spécificités comme l'a souligné un agent de l'AFD au Sénégal.

Ce type de collaboration ouvre la perspective à la DPO de travailler avec les syndicats sur le lien entre le développement et la croissance économique et la prise en compte de la vulnérabilité, de la promotion du travail décent et de la protection sociale.

De même dans un contexte où les entreprises multinationales se déploient sur une partie de l'Afrique de l'Ouest, il nous paraît intéressant de pouvoir observer la manière **dont elles remplissent leurs obligations** dans le domaine du droit du travail et exercent leur responsabilité sociale.

Enfin, il nous semble également utile d'imaginer une manière de **capitaliser cette expérience** en étroite collaboration entre la CFTD, l'Institut Belleville, la CSI-Afrique et l'AFD.

2. Les effets du projet

2.1. Le développement d'une culture de la recherche

Mobiliser la documentation et les connaissances dans l'action syndicale apporte une large sensibilisation des leaders syndicaux et les conduit à **adopter des positions plus réalistes et argumentées**.

La recherche dans le domaine syndical contribue à améliorer l'image du syndicalisme auprès des interlocuteurs étatiques, des partenaires techniques et financiers et des citoyens soucieux de progrès et d'un dialogue fructueux entre tous les acteurs impliqués dans les actions de développement.

La recherche est désormais perçue par les responsables comme une attitude proactive qui les place dans la position de leaders qui impulsent et participent activement à co-construire les conditions du travail décent et non plus seulement à être réactifs à des politiques conçues sans eux et quelquefois contre eux.

L'ouverture des acteurs syndicaux à la recherche syndicale constitue un effet essentiel du projet. Dans tous les pays, on constate un grand intérêt pour l'analyse, la recherche et la production de documents comportant des arguments documentés sur des questions précises.

L'existence d'un noyau porteur de cette dynamique dans les 8 pays est une avancée notoire. Même si le projet s'arrête, il nous semble que **cet intérêt va se maintenir** et, aujourd'hui, tout l'enjeu est de développer ces pratiques. C'est dans ce sens que nous estimons que **le projet devrait continuer pour donner plus de vigueur et de consistance à la fonction de la recherche syndicale**.

Toutefois, le projet ne pourra pas tout faire et il appartient aux centrales syndicales de jouer leur partition et d'assumer leur responsabilité pour mieux internaliser cette fonction.

Même s'il sera difficile de le réaliser pour toutes les structures d'analyse et de recherche impulsées par le projet, notamment à cause de leur rythme et marges de progression différents, du bénévolat total des membres de ses membres, cela passe inéluctablement par **une pérennisation du rôle des CARES**. Sous quelles formes ? Nous tenterons d'en préciser la démarche dans les recommandations.

2.2. Une dynamique unitaire qui se construit

Dans presque tous les pays où le projet est mis en œuvre, l'action des CARES a contribué à **consolider l'action unitaire autour de questions très concrètes**. Cette dynamique unitaire est le plus souvent portée par les secrétaires généraux des centrales syndicales qui s'appuient sur les travaux des CARES et les initiatives qui en découlent. Face au défi de l'éclatement et de l'éparpillement syndical, ce type de projet constitue une voie pour la consolidation des démarches unitaires.

Le CARES est un lieu du vécu intersyndical reconnu par les acteurs. Les centrales syndicales ont réussi à tester leurs capacités à agir ensemble. Elles ont découvert que sur un terrain transversal comme la recherche, elles sont capables de se ressouder. Elles ont réussi à collaborer activement, aidées en cela par la rotation au sein des CARES (à côté des problèmes identifiés plus haut, c'est le principal acquis de la rotation). Cette expérience nouvelle est à consolider en veillant à affirmer la fonction d'aide à la décision des CARES par le travail patient et en profondeur dans la documentation des actions syndicales.

Ce travail d'unité est toutefois affaibli par le fait que les travaux des CARES n'ont pas pu se matérialiser de manière effective dans des campagnes communes de sensibilisation de grande portée et des actions de plaidoyer sur des argumentaires consensuels au sein des centrales.

D'autre part, compte tenu de l'intérêt des thématiques, il a été noté **un certain renouvellement** dans certains syndicats et une **amélioration de l'adhésion** de nouvelles personnes dans le mouvement syndical.

2.3. La reconnaissance des CARES au-delà des centrales syndicales parties prenantes

Dans certains pays, le travail des CARES connaît un rayonnement qui dépasse le périmètre des centrales syndicales parties prenantes du projet.

C'est le cas au Niger, où le Premier Ministre, découvrant l'action des CARES, s'engage à renforcer les liens avec les centrales syndicales.

Déjà lors de la première phase, dans le cadre de l'initiative « 100 innovations » lancée par l'AFD, le projet a été choisi dans le cadre de l'innovation sociale. Cette initiative a donné une plus grande visibilité au travail des CARES notamment en France.

Nous pouvons également illustrer cette reconnaissance à travers l'exemple du CARES Sénégal.

“ Depuis septembre 2019, le CARES Sénégal est membre du Comité Technique de la Coalition des centrales syndicales affiliées à la CSI. Son adhésion a été demandée par le Comité Technique.

Ce comité est le bras technique de la Coalition sous l'autorité de la Conférence des secrétaires généraux. Sa mission consiste à exécuter les décisions de la Conférence des secrétaires généraux, à élaborer les documents (manifestes, cahier de doléances, argumentaires, déclarations...), à assurer la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions et à préparer les rencontres des différentes instances de la Coalition.

Les apports particuliers du CARES Sénégal sont de contribuer à l'élaboration des documents stratégiques, d'apporter des conseils sur les différentes thématiques du travail décent, d'animer des ateliers de renforcement des capacités.

Les membres du CARES sont précisément ”.

3. Les principaux défis dans le futur

La cartographie des défis a été établie avec les responsables syndicaux et les membres des CARES pendant l'évaluation. Elle permet de préciser les axes de travail dans le futur et d'identifier les leviers qu'il faudra actionner pour faire avancer le travail décent en Afrique de l'Ouest.

Elle donne des indications sur les lignes de plaidoyer en essayant notamment de lever les contraintes et les risques qui pèsent dans les relations avec les pouvoirs publics.

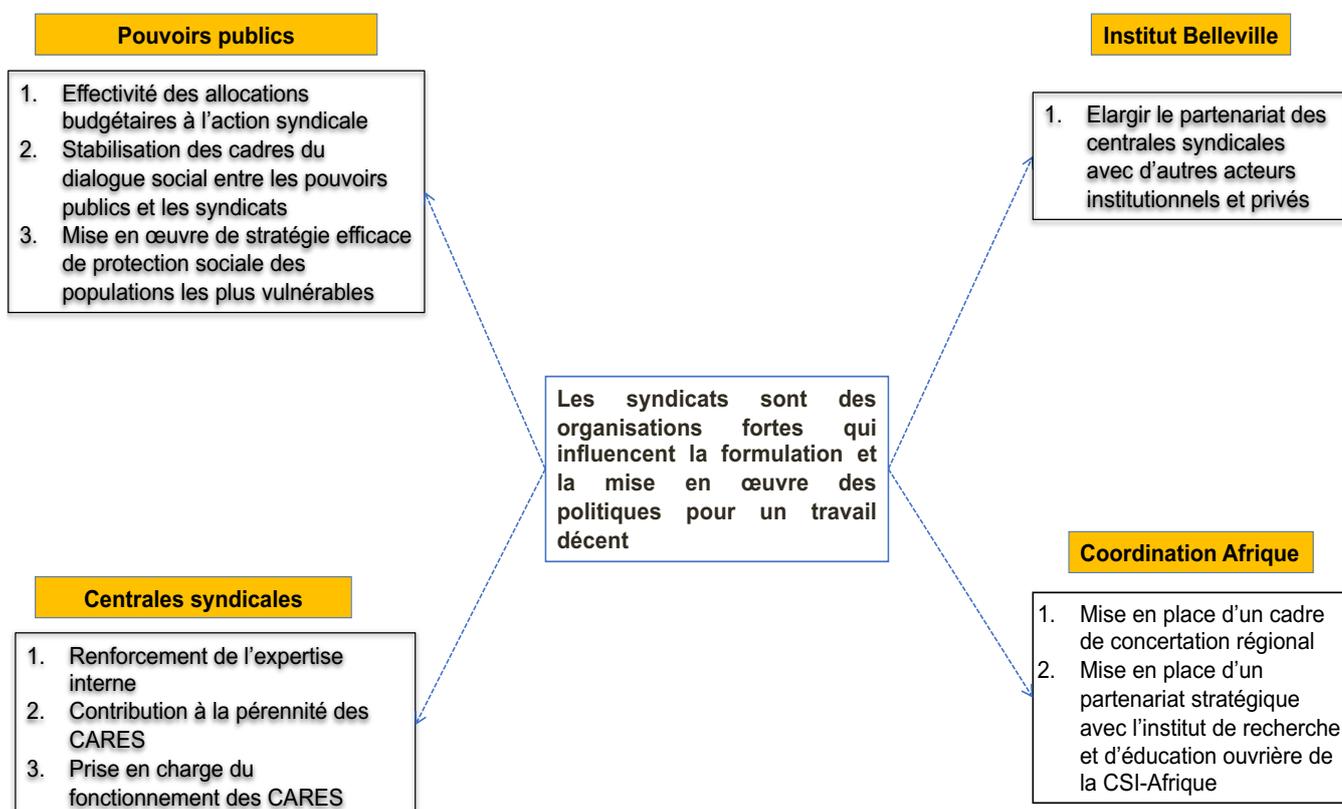
De cette cartographie, nous dégagons les principaux éléments suivants :

Des lignes de plaidoyer autour de l'effectivité des contributions de l'État aux centrales syndicales et de participation aux instances et mécanismes de dialogue social.

Des axes d'approfondissement sur le renforcement de l'expertise interne des syndicats et la pérennisation de la fonction de recherche-analyse.

Des expérimentations à consolider en matière de mise en réseau (espaces et mécanismes de concertation régionale) et de partenariat stratégique.

Tableau 8 : Carte des défis établis par les membres des CARES



4. Principales recommandations

4.1. L'enjeu de reconduire le projet sur une dernière phase de 3 ans

A la lumière des acquis et des effets du projet, nous estimons qu'en bénéficiant d'une troisième phase, les CARES vont **pouvoir amplifier le travail entamé** et agir pour **rendre irréversible l'internalisation de la recherche** dans l'action des centrales syndicales. Dans cette perspective, un certain nombre de réajustements seront nécessaires.

Si les objectifs de renforcement des capacités des acteurs syndicaux et l'accroissement du potentiel d'influence des centrales peuvent être maintenus, un accent particulier devrait être mis sur les démarches de dialogue social, sur l'influence des politiques économiques et sociales et une action plus orientée vers des changements identifiés au préalable.

Les objectifs devraient ajustés aux quatre aires de changement déterminées lors de l'atelier de restitution des conclusions de l'évaluation (*voir carte des changements*).

C'est pour préciser ces réajustements que nous formulons les recommandations suivantes. A la lecture de ce rapport, un certain nombre de propositions et suggestions sont faites. Nous ne reprenons dans les recommandations que les questions qui nous semblent les plus importantes.

4.2. Prendre en compte les réalités nationales du mouvement syndical

R.1. Malgré l'intérêt de la thématique relative aux accords-cadres mondiaux signés par les entreprises multinationales, il ressort des échanges avec les responsables syndicaux et les membres des CARES que celle-ci ne revêt pas la même importance que les deux autres (analyse et transparence budgétaire, protection sociale des populations les plus vulnérables).

Dans ce cadre, **il est suggéré que soient retenues comme priorité de l'action syndicale ces deux thématiques qui doivent être clairement des axes d'influence** des politiques économiques et sociales au niveau national.

En s'appuyant sur tout le travail qui a été fait pendant les deux phases du projet, l'enjeu n'est pas de lancer d'autres études de diagnostic mais, à partir du matériau existant, de préparer des policy briefs qui concentrent les positions clés que doivent vulgariser les centrales syndicales et en faire des points de revendication avec les pouvoirs publics et les organisations patronales.

La troisième phase doit être le moment **de passer plus fortement à l'action d'information et de sensibilisation** de l'opinion publique, des adhérents aux syndicats et **d'influence des politiques publiques** sur les positions clés arrêtées en consortium syndical.

Des moyens doivent être affectés à la préparation et à la mise en œuvre de l'action de plaidoyer (publications,

formation aux méthodes de plaidoyer, plaidoyer).

La thématique de la protection sociale devra être déclinée dans chaque pays pour **lui donner un contenu local** et resserrer la/les cible(s) à atteindre. Dans tel pays, cela pourra être l'emploi jeune, dans un autre les maraichers urbains ou encore les marchands ambulants.

Cette déclinaison doit faire l'objet d'un consensus entre les centrales syndicales pour que la thématique soit collectivement portée.

Une fois le contenu local défini, il s'agira de proposer un plan de plaidoyer combinant la formation des acteurs, les activités à mener, les moyens à mettre en œuvre, le séquençage des actions, les partenariats et alliances à développer, les changements souhaités.

La thématique de la responsabilité sociale des entreprises multinationales à travers les accords-cadres mondiaux qu'elles ont signés deviendrait le sujet d'un **travail d'information, de sensibilisation et de formation pour consolider les savoirs émergents sur la question**.

R.2. Face à la demande de participer aux activités émanant de certaines centrales syndicales non affiliées à la CSI-Afrique, le projet doit pouvoir **les associer à l'action des CARES** et élargir ainsi les bases de l'unité d'action syndicale. Cet engagement peut se traduire de plusieurs manières :

- Elles sont des membres observateurs des CARES mais participent à l'ensemble des activités.
- Elles contribuent financièrement au fonctionnement des CARES (engagement à clarifier avec les responsables de ces organisations).
- Elles ne peuvent pas assurer la coordination des CARES.

R.3. Compte tenu de l'importance de disposer d'un noyau d'acteurs sensibles aux priorités du projet, il est important d'élargir le cercle déjà constitué. Pour cela, un accent important devra être mis sur **la formation des acteurs syndicaux en sortant de l'aire des leaders et responsables syndicaux et, surtout, d'étendre l'action des CARES en dehors des capitales**.

Durant cette dernière phase, l'objectif pourrait être de multiplier par 3 le nombre d'acteurs syndicaux sensibles aux thématiques prioritaires déterminées par le projet : d'environ 80 personnes dans les 8 pays, on passerait à un cercle d'un peu moins de 250 personnes. Cette masse permet **d'avoir un niveau critique** pour faire avancer les priorités thématiques du pays au double niveau national et régional.

4.3. Proposer des appuis différenciés

Au même titre qu'il est important de donner un contenu local aux thématiques, il serait plus pertinent de **proposer un accompagnement qui tienne compte des réalités et des besoins** des organisations syndicales selon les pays.

R.4. Dans certains pays, la priorité n'est pas d'engager des centrales syndicales désunies, en compétition pour gagner le leadership du mouvement syndical dans des actions de plaidoyer qui n'aboutiront pas à des succès. L'option serait plutôt d'y **accompagner les démarches et les dynamiques unitaires et de dialogue intersyndical**.

Dans ce cadre, les initiateurs du projet ne se mettraient pas en avant pour trouver des solutions aux problèmes dans ces pays mais ils pourraient créer des opportunités et des conditions favorables pour la résolution des problèmes : faciliter les échanges avec des organisations dans d'autres pays, faciliter le conseil et l'accompagnement entre et par pairs...

Par contre dans quelques pays, nous estimons que le cap **doit être clairement mis sur le plaidoyer et l'influence des politiques publiques** (Mali, Niger, Sénégal).

Cette option doit se traduire par des allocations budgétaires différentes en fonction des besoins et des dynamiques qui sont soutenus dans les pays.

4.4. **Cœuvrer à la pérennité de l'action de recherche dans les syndicats**

R.5. Il s'agit clairement de créer les conditions de pérennité des CARES **en mettant en avant la responsabilité et le rôle premiers des centrales syndicales dans l'internalisation de la recherche** pour éclairer et orienter leurs positions et leurs revendications. Aucun projet, quelque soient les moyens qui y sont affectés, ne peut garantir la pérennité des CARES. C'est de la responsabilité exclusive des organisations syndicales. Dans cette perspective, nous suggérons qu'elles s'appuient sur les leviers suivants :

- Définir un modèle économique réaliste de pérennisation des CARES. Cela doit se faire en déterminant les besoins minimums pour assurer leur fonctionnement : choix et délégation d'une personne disposant d'un minimum de moyens pour assurer la coordination des CARES, mise à disposition d'un siège permanent.
- Négocier avec les pouvoirs publics pour que les allocations inscrites dans le budget de l'État au profit des centrales syndicales soient effectivement décaissées. Les organisations syndicales doivent s'engager pour qu'une partie de ces ressources (montant à déterminer) soient affectées au fonctionnement et aux activités des CARES.
- Par l'entremise du projet et à travers les centrales syndicales, mettre à la disposition des CARES des ressources financières qui seront dédiées de manière exclusive à leurs activités : formations, séminaires, échanges, productions, préparation de campagnes, etc.
- Avec l'appui de l'Institut Belleville et de la CFDT, élargir le partenariat à d'autres institutions qui pourront contribuer au financement des activités des CARES.

Dans cette quête de pérennité, il nous semble que tous les CARES ne pourront pas y parvenir. En effet, certains n'y arriveront peut-être pas car le contexte syndical national n'y est pas encore prêt.

4.5. **Développer les partenariats stratégiques et augmenter les ressources financières et intellectuelles au profit des centrales et des CARES**

R.6. En s'appuyant sur leur notoriété et tissu relationnel, engager la CFDT et l'Institut Belleville à **rechercher des partenariats stratégiques** pour soutenir les initiatives des centrales syndicales africaines dans le domaine de l'analyse, de la recherche syndicale et du dialogue avec les pouvoirs publics et les organisations patronales du secteur privé.

Compte tenu des relations avec les centrales syndicales et la Fondation F. Ebert, celle-ci pourrait être contactée par l'Institut Belleville pour une discussion de haut niveau sur l'accompagnement qu'elle pourrait accorder aux organisations syndicales d'Afrique de l'ouest dans le cadre d'un projet global.

Au niveau régional africain, compte tenu notamment de l'intérêt manifesté par les hauts responsables de centrale, la CSI-Afrique devrait engager des échanges avec des organisations communautaires (UEMOA, CEDEAO) et continentales (BAD, Union Africaine) pour la mise en place de partenariats durables.

R.7. Avec l'Institut Africain de Recherche et d'Éducation Ouvrière, le projet pourra mettre en place **un protocole de partenariat autour des formations, de la recherche, de la co-production de documents**. Il s'agit d'un partenariat stratégique portant sur la valorisation et la mutualisation des ressources intellectuelles et expertes.

4.6. **Travailler sur les facteurs et leviers de changement**

R.8. Afin de passer d'une démarche essentiellement centrée sur le cadre logique à une approche qui permette de mieux s'inscrire dans un processus de changement, nous suggérons **que l'Institut Belleville et la CSI-Afrique collaborent avec le F3E pour incorporer dans le projet une approche orientée changement** sur laquelle cette association dispose d'une grande expérience et de matériau pouvant être valorisés dans le cadre d'un nouveau projet.

R.9. Dans une éventuelle troisième phase du projet, il serait intéressant de **procéder à la capitalisation de certaines expériences du projet**. Cette capitalisation pourrait s'intéresser aux méthodes et démarches de pérennisation des CARES ou encore au processus qui mène de la recherche syndicale à l'action d'influence. Dans cette perspective, il nous paraît judicieux d'engager des discussions avec l'AFD pour la prise en charge de ce volet du projet.

ANNEXES

1. Liste des personnes rencontrées

#	Prénom et nom	Organisation	Fonction
CÔTE D'IVOIRE			
1.	Ibrahim Diarrassouba	CARES	Président
2.	Michel Djih	Consultant	Expert formateur
3.	Flora Dji Sanhindie	Humanisme	Membre CARES
4.	Abou Ouattara	Dignité	Membre CARES
5.	Félicité Yao	Dignité	Membre CARES
6.	Clément Tuolo Soro	Humanisme	Membre CARES
7.	Boris Koné	Dignité	Membre CARES
8.	Prudence Koffi	Syndicaliste	Commerçant
9.	Adama Bamba	Humanisme	Secrétaire à l'organisation
10.	Makan Keïta	Humanisme	Communication
11.	Ligbet Zassé	Humanisme	Membre syndical
12.	Modeste Aye Bi	Min Protection Sociale	Sous-directeur DGPS
13.	David Bli Blé	Dignité	Secrétaire général
14.	Dohia Mamadou Traoré	FESACI	Secrétaire général
15.	Kra Félix Kouamé	FESACI	Secrétaire général adjoint
16.	Abel Kamo	FESACI	Chargé de la formation
17.	Serge Lida	Consultant	Expert formateur
18.	Patrice Thévier	SCAC/Ambassade de France	Conseiller de coopération
19.	Jérôme Nolebeart	SCAC/Ambassade de France	Attaché de coopération
20.	Ben Isaac Koné	Min Protection Sociale	Chargé d'étude au cabinet
21.	Nadège Mounet née Ouattara	Direction du Travail / MEPS	Chargée d'étude
22.	Jean-Noël Koffi Yao	Direction du Travail / MEPS	Chargé d'étude
TOGO			
23.	Agui Palanga	CNTT	Secrétaire général
24.	Emmanuel K Agbenou	CSTT	Secrétaire général
25.	Amakoue Ahoro	UGSL	Secrétaire général
26.	Eloi Nouwossan	UNSI	Secrétaire général
27.	Anne-Marie Aninesso Passoli	CNTT	Coordinatrice CARES
28.	Françoise Wokpata Simala	CNTT	Membre du CARES
29.	Couchoro Mawuli	CSTT	Membre du CARES
30.	Achille Yawo Xova Nyanutse	CSTT	Rapporteur du CARES
31.	Noelly Akpen Agnbala-Alagan	UGSL	Membre du CARES
32.	Rodrigue Hata Debataba	UGSL	Membre du CARES
33.	Pierrette d'Almeida Poblah	UNSI	Membre du CARES
34.	Godfried Kodjo Abalo	UNSI	Membre du CARES
35.	Yaovi Ilétou Atsou-Atcha	CNTT	Syndicaliste
36.	Souleya Gbadamassi	CSTT	Syndicaliste
37.	Sadia Illiassou	UGSL	Syndicaliste
38.	Jean Yawovi Tsetse	UNSI	Syndicaliste
39.	Kokou Sovi	Direction du Budget	Chef de division
40.	Elom Gbatchi	Direction de la Protection Sociale	Expert en PS
41.	Dodji Adomey	MUSATRAV (mutuelle de santé)	Directeur exécutif
42.	Apollinaire Atadi	DGTL	Point focal Dialogue Social UEOMA
43.	Mayzar Taheri	SCAC/Ambassade de France	Attaché de coopération
SÉNÉGAL			
44.	Moussa Diop	UDTS	Coordinateur du CARES
45.	Ndèye Sagna Ndao	CSA	Membre du CARES
46.	Maty Thiome Diallo	CNTS FC	Membre du CARES
47.	Abdoul Aziz Camara	CNTS	Membre du CARES
48.	Ibrahima Fall	CSA	Membre du CARES
49.	Adama Diaw	UTDS	Membre du CARES
50.	Fatou Seck	CNTS	Membre du CARES
51.	Mariama Diallo	UDTS	Secrétaire générale
52.	Abdou Sy	UDTS	Trésorier général
53.	Macodou Thioune	UDTS	Membre du bureau
54.	Pierre Maspoli	AFD	Chargé de mission Secteur Privé
MALI			
55.	Fanta Théra Traoré	UNTM	Coordinatrice du CARES
56.	Moussa Cheick Kaminian	CSTM	Membre du CARES
57.	Abdoulaye Bagayogo	Consultant	Expert Analyse budgétaire
58.	Soumayla Maiga		Chargé des relations CARES

59.	Yacouba Kathilé	UNTM	Membre du bureau
60.	Issa Bengali	Syndicaliste	Chargé de l'administration
61.	Moussa Doumbia	CSTM	Secrétaire général adjoint
62.	Hamidou Camara	Consultant	Expert Protection Sociale
63.	Assata Ba	CSTM	Membre du CARES
64.	Karaoko Bengaly	CSTM	Membre du CARES
65.	Safi Camara	CSTM	Membre du CARES
66.	Sanogo Orokia Camara	CSTM	Membre du CARES
67.	Fily Dembélé	CSTM	Membre du CARES
68.	Douty Coulibaly	CSTM	Membre du CARES
69.	Boubacar Kanouté	CSTM	Membre du CARES
70.	Guindo Nassoum Traoré	CSTM	Membre du CARES
71.	Hawa Abdourazack	UNTM	Membre du CARES
72.	Bintou Bah	UNTM	Membre du CARES
73.	Souleymane Bouaré	UNTM	Membre du CARES
74.	Broulaye Coulibaly	UNTM	Membre du CARES
75.	Seydou Kayantao	UNTM	Membre du CARES
76.	Pierre Traoré	UNTM	Membre du CARES
77.	Souleymane Traoré	UNTM	Membre du CARES
78.	Khadidia Ouattara	UNTM	Membre du CARES
79.	Françoise Gianviti	SCAC / Ambassade de France	Chef de service
80.	Marie Richard	SCAC / Ambassade de France	Coopération décentralisée et ONG
81.	François Tiro	AFD	Directeur d'agence
NIGER			
82.	Moussa Adamou	CNT	Coordinateur du CARES
83.	Adama Daraye Oumar	USTN	Membre du CARES
84.	Hassan Boukar	Alternative Espaces Citoyens	Formateur
85.	Idrissa Djibrilla	CNT	Secrétaire général
86.	Halidou Mounkaila	CNT	Secrétaire général adjoint
87.	Mahaman Ganaou	USTN	Membre du bureau exécutif national
88.	Iro Souley	Ministère de la Protection Sociale	Directeur général
89.	Doudou Ramatou	CNT	Membre du CARES
90.	Douramane Amadou	CDNT	Membre du CARES
91.	Balkissa Swani	CDTN	Membre du CARES
92.	Barmou Oumarou	CDTN	Membre du CARES
93.	Zakari Maman Moutari	USTN	Membre du CARES
94.	Philippe Lafosse	SCAC / Ambassade de France	Chef de service
95.	Christophe Reilhac	SCAC / Ambassade de France	Conseiller de coopération
BURKINA FASO			
96.	Belomi Ky Yago	CGTB	Coordinatrice du CARES
97.	Adama Ouédraogo	ONSL	Membre du CARES
BÉNIN			
98.	Fidèle Mahudo Hounkpatin	COSI	Membre du CARES
99.	Alexandre Kuassi Kiki	CSA	Coordinateur du CARES
GUINÉE			
100.	Kadiatou Bah	USTG	Membre du CARES
101.	Karifa Sacko	CNTG	Coordinateur du CARES
CSI-AFRIQUE			
102.	Lawson Body Boèvi Kouglo	CSI-Afrique	Coordinateur régional
103.	Joseph Toé	CSI-Afrique	Coordinateur Organising
104.	Adjélé Mensah d'Almeida	CSI-Afrique	Communication
105.	Etsri Homevoh	IAREO SCI-Afrique	Responsable de programme
106.	Adrien Akouete	CSI-Afrique	Secrétaire général adjoint
FRANCE			
107.	Martine Roy	Institut Belleville	Déléguée générale
108.	Elodie Aïssi	Institut Belleville	Coordinatrice générale du projet
109.	Renata Tretiakova	CGT	Chargée de projet
110.	Émilie Aberlen	AFD	Chargée de projets
111.	Lilian Pioch	F3E	Coordinateur des études

2. Sources bibliographiques

La bibliographie est organisée selon les thématiques suivantes : Documents de projets, Formation, Documents des CARES, Plaidoyer, Protection sociale/Travail décent, Finances/Analyse budgétaire, Recherche, Communication/sensibilisation et Responsabilité sociale des entreprises/ Accords-cadres Mondiaux (RSE/ACM).

Documents de projet

Comptes-rendus des formations nationales des CARES, 2016, 2017.
Comptes-rendus des séminaires régionaux des CARES, 2016, 2017, 2018.
Institut Belleville. Comptes-rendus des réunions du COPIL, 2016, 2017, 2018.
Note d'Initiative ONG, 2016.
Institut Belleville. Compte-rendu financier annuel des dépenses. Intervention terrain. 2016
Institut Belleville. Rapport d'exécution technique et financière de la 1ère tranche, novembre 2017.

Formation

Anne. I.C. La protection sociale et le travail décent dans l'économie informelle-situation et perspectives au Sénégal, Séminaire de Formation des membres du CARES Sénégal, Dakar, 02-06 Mai 2017

Bagayoko. H. Evaluation du rapport provisoire de recherche sur « L'extension de la protection sociale aux acteurs de l'économie informelle au Mali. » Séminaire national de formation des membres du CARES Mali. Bamako. 27 Février-03 Mars 2018

Bamba K. Le financement et la gouvernance du système de protection sociale en Côte d'Ivoire. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Cote d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

CARES Benin. Déroulé du Programme. Séminaire de formation du CARES Benin. Cotonou, 23-27 Janvier 2018

CARES Burkina Faso. Rapport à l'AFD sur la Tranche 1 du projet Séminaire national de formation CARES. Ouagadougou 06-10 Novembre 2017

CARES Cote d'Ivoire. Etat des lieux de la protection sociale en Côte d'Ivoire. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Cote d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

CARES Cote d'Ivoire. Rapport général. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Cote d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

CARES Mali. Bilan de la mise en œuvre du plan d'action de l'année de la phase 2. Séminaire de formation des membres du CARES Mali. Bamako. 27 Février-03 Mars 2018

CARES Niger. Déroulé du Programme. Séminaire de formation du CARES Niger. Niamey 26-29 Mars 2018

CARES Niger. Rapport de synthèse du 2e séminaire national du CARES Niger. Niamey. 26-30 Mars 2018

CARES Sénégal. Déroulé du programme. Séminaire de formation du CARES Sénégal. Dakar. 26-30 Juin 2018

CARES Sénégal. Rapport de synthèse. Séminaire de Formation des membres du CARES Sénégal. La protection sociale et le travail décent dans l'économie informelle-situation et perspectives au Sénégal, Dakar, 02-06 Mai 2017

CARES Togo. Rapport à l'AFD sur la Tranche 1 du projet Séminaire national de formation CARES Togo. Cotonou. 29 Janvier-02 Février 2018

CFDT. Contenu et les objectifs de la formation. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Côte d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

CFDT. Contenu de la deuxième phase du projet. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Côte d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

CFDT. Élaboration d'un plan d'action et d'une feuille de route pour le CARES Cote d'Ivoire. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Cote d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

Cfdt. Engagements financiers des différentes parties pour la deuxième phase du projet. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Cote d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

CFDT. Guide d'analyse du budget de l'Etat. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Côte d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

CFDT. Le financement de la protection sociale Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Cote d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

CFDT. Que recouvre la protection sociale ? Module protection sociale. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Cote d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

CFDT. Quelques implications de la protection sociale sur le développement. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Cote d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

CFDT. Répartition des dépenses de soins. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Côte d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

Comité d'Analyse et de Recherche Syndicale (CARES). Rapport général du séminaire national de formation du CARES, 23-27 Janvier 2017

CSI Afrique & Cfdt. Présentation sur le fonctionnement des CARES nationaux et exécution du projet. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Cote d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

CSI Afrique & Cfdt. Présentation sur les enjeux de capitalisation et pérennisation des acquis projet. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Cote d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

CSI Afrique. Programme de la formation des formateurs, Lomé 28 Juillet-02 Aout 2016

Dembélé F. Fonctionnement du CARES Mali. Séminaire national de formation des membres du CARES Mali. Bamako. 27 Février-03 Mars 2018

Institut Belleville. Déroulé du programme. Séminaire de formation du CARES Cote d'Ivoire, Projet « Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour faire du travail décent une réalité en Afrique. » Abidjan. 10-14 Avril 2018

Institut Belleville. Programme indicatif Séminaire de Formation des Formateurs, 2e Phase du Projet « Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour faire du travail décent une réalité en Afrique.» Lomé 16-21 Septembre 2017

Lawson Body K.B. Stratégies de la CSI Afrique en matière de protection sociale. Séminaire de mise à niveau des membres du CARES Cote d'Ivoire. Abidjan 03-09 Novembre 2016

Maiga Djibo I. Evaluation du rapport provisoire de recherche du CARES Niger sur « L'extension de la protection sociale aux acteurs de l'économie informelle au Niger ». Séminaire national de formation des membres du CARES Niger. Niamey. 26-30 Mars 2018

Sena, A.K. Formation sur les techniques d'animation et l'andragogie. Lomé, du 18 au 19 Septembre 2017

Sovi. K, Anakpa. E. Les techniques de l'analyse budgétaire. Formation des cadres syndicaux formateurs membres des CARES nationaux. Lomé 29 Juillet 2016

Documents CARES

Feuille de route Plan d'action du réseau régional du CARES

Opérationnalisation du réseau CARES

Tableau de suivi institutionnel des CARES Nationaux

Plaidoyer

Amegakpo.K.S. Comment organiser le plaidoyer dans le cadre d'une action syndicale ? Cas Pratique Session Budgétaire. USAID 2014

Canevas Plaidoyer Matrice de résumé de stratégie - Canevas Plaidoyer Fiche d'élaboration de message

Mbow.C. Comment organiser un plaidoyer dans le cadre de l'action syndicale au Sénégal : Méthodes et techniques pratiques. 2017

Protection Sociale & Travail Décent

Bagayoko. H. La protection sociale et le travail décent dans l'économie informelle : situation et perspectives au Mali. Mars 2017

Bossou. M.K. La protection sociale et le travail décent en économie informelle. Juillet 2016

CARES Burkina. Rapport de recherche sur l'extension de la protection sociale aux travailleurs et travailleuses de l'économie informelle au Burkina Faso. 2019

CARES Cote d'Ivoire. La recherche sur l'extension de la protection sociale aux travailleurs/euses de l'économie informelle en Côte d'Ivoire. 2019

CARES Guinée. Extension de la protection sociale aux acteurs de l'économie informelle en Guinée

CARES Guinée. La contribution du CARES Guinée pour l'extension de la protection sociale aux acteurs de l'économie informelle en Guinée. Septembre 2019

CARES Mali. Extension de la protection sociale aux travailleurs de l'économie informelle au Mali. 2017

CARES Mali. Rapport de recherche sur l'extension de la protection sociale aux acteurs de l'économie informelle au Mali. 2019-10-16

CARES Niger. Rapport de recherche sur l'extension de la protection sociale aux acteurs de l'économie informelle au Niger. 2019

CARES Sénégal. Plan d'action de l'année 2. Rapport final : La problématique de la couverture maladie universelle au Sénégal : état des lieux, bilan et perspectives. Novembre 2018

CARES Togo. Extension de la protection sociale dans l'économie informelle : cas secteur rural. 2017

CARES Togo. Rapport définitif : Étude de faisabilité relative à l'extension de la couverture maladie universelle aux maraichers du TOGO, cas de la région maritime. Avril 2019

CARES. La protection sociale dans le budget de l'Etat de 2012 à 2017

CSI Afrique. La protection sociale et le travail décent dans l'économie informelle (en Afrique de l'Ouest francophone). Juillet 2016

CSI Afrique. Atelier de planification et de lancement d'une campagne régionale sur la promotion des socles de protection sociale. Cotonou 2012

CSI Afrique. Atelier régional sur la promotion de la protection sociale. 16-18 Décembre 2013

CSI Afrique. Directives pour les interventions des CARES pays. Octobre 2018

CSI Afrique. Note d'orientation du séminaire. Octobre 2018

CSI Afrique. Séminaire régional des CARES nationaux. Octobre 2018

CSI Afrique. Synthèse des réponses au questionnaire d'évaluation du projet CSI Afrique.

CSI Afrique. Stratégie de protection sociale pour les syndicats en Afrique : un plan pour l'engagement. Octobre 2012

Doumbia. E.M. Comment organiser une campagne de sensibilisation en lien avec la gouvernance budgétaire de l'Etat et l'extension de la protection sociale aux acteurs de l'économie informelle dans le cadre de l'action syndicale au Mali : procédures et techniques pratiques. Mars 2017

Institut Belleville. Soutenir l'action syndicale en matière économique pour faire du travail décent une réalité en Afrique. Mars 2015

La recherche sur l'extension de la protection sociale aux travailleurs/euses de l'économie informelle en Côte d'Ivoire

Matrice du plan de travail concernant la protection sociale.

Présentation de la mise en œuvre des plans pays sur la protection sociale

Saizonou. G. La protection sociale en tant qu'élément essentiel du développement économique durable en Afrique. CSI Afrique Togo. 2014

SR 2017. Protection sociale au Niger.

Finance/Analyse Budgétaire

Akakpo.K.A. Les outils de l'action syndicale en matière de Gouvernance Budgétaire : nouveaux apprentissages. Septembre 2017

Akouete.A.B. Mobilisation du financement en faveur de l'action syndicale. Aout 2016

Bagayogo.A.S. Techniques d'analyse syndicale du budget de l'Etat. 2017

Budget de l'Etat du Niger de 2017

Burkina Faso. Dépenses par ministère de 2011 à 2014 (en milliers de FCFA) en valeur nominale)

Cadre institutionnel et légal du processus d'élaboration du budget de l'Etat

CARES Burkina. Rapport d'étude sur le thème, Le Budget de l'Etat Burkinabé : cadre institutionnel et légal, processus d'élaboration, étapes du cycle budgétaire et acteurs impliqués dans son élaboration

CARES Cote d'Ivoire. Analyse Syndicale du Budget 2019 de l'Etat de Côte d'Ivoire

CARES Cote d'Ivoire. Le processus d'élaboration du budget de l'Etat de la Cote d'Ivoire. 2017

CARES Guinée. La version provisoire du papier de position sur l'analyse du budget. 2017

CARES Guinée. Le cadre institutionnel et légal du processus budgétaire de l'Etat en Guinée, les étapes du cycle budgétaire et les acteurs impliqués. Septembre 2019

CARES Mali. Analyse syndicale du budget 2017 du Mali. Mars 2017

CARES Mali. Rapport d'étude : le cadre institutionnel et légal du processus d'élaboration du budget de l'Etat au Mali, les étapes du cycle budgétaire et les acteurs impliqués

CARES Sénégal. Analyse du budget 2017 du Sénégal

CARES Sénégal. Budget de l'Etat Sénégal : cadre institutionnel et légal du processus d'élaboration, étapes du cycle budgétaire et acteurs impliqués

CARES Sénégal. Rapport final. Budget de l'Etat du Sénégal : le cadre institutionnel et légal du processus d'élaboration du budget de l'Etat au Mali, les étapes du cycle budgétaire et acteurs

CARES Sénégal. Rapport final. Plan d'action de l'année 2. La gouvernance budgétaire au Sénégal. Novembre 2018

CARES Togo. Processus d'élaboration du budget de l'Etat au Togo et mécanisme d'implication des syndicats. Juillet 2019-10-19

Compte rendu financier du projet « Soutenir l'action syndicale en matière économique pour faire du travail décent une réalité en Afrique. »

Diagne K.N. Techniques d'analyse du budget de l'Etat. 2017

Lexique en matière budgétaire. Ministère de l'Économie des Finances et du Plan, République du Sénégal. Direction générale des Finances. Direction du budget. Loi de finances pour l'année 2017 en bref : un galop vers l'émergence

Papier de Position sur la loi de finances 2019 du Sénégal

Recherche

CARES Burkina. Rapport de recherche sur « L'extension de la protection sociale aux travailleuses et travailleurs de l'économie informelle au Burkina Faso. » Septembre 2019

CSI Afrique. Rapports de recherche des CARES-Nationaux Première série. Janvier 2015

CSI Afrique. Rapports de recherche des CARES-Nationaux Deuxième série. Juin 2015

Evlo.K. La recherche et l'action syndicale. Université de Lomé. Septembre 2017

Evlo.K. Méthodologie de recherche syndicale. Quelle recherche pour un syndicalisme dynamique et efficace ? Université de Lomé. Juillet 2016

Communication et sensibilisation

Akato.K.T. Techniques de communication autour des résultats des projets syndicaux : la communication écrite. CSI Afrique

Akato.K.T. Techniques de communication autour des résultats des projets syndicaux : les relations presse. CSI Afrique

BKA. Comment mener une campagne de sensibilisation dans le cadre de l'action syndicale ? 2016

CARES Mali. Techniques de communication sur les résultats de projets syndicaux en lien avec l'extension de la protection sociale aux acteurs de l'économie informelle a Mali. Mars 2017

CARES Sénégal. Comment organiser une campagne de sensibilisation dans le cadre de l'action syndicale au Sénégal ? Méthodes et techniques. Mai 2017

CSI Afrique. Fiche de préparation et guide de causerie

Guide « Faire une newsletter ». Modèle de fiche de réalisation d'une sensibilisation de masse

Outils Média CARES Afrique

Sene.M. Techniques de communication sur les résultats de projets syndicaux en lien avec l'une des deux thématiques ci-après : (i) L'extension de la protection sociale aux acteurs de l'économie informelle au Sénégal, (ii) L'amélioration de la gouvernance budgétaire de l'Etat au Sénégal. Mai 2017

RSE et accords internationaux

Institut Belleville. La loi française sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre. 2018

CFDT. Construction Bois, Multinationales et Accords-cadres internationaux. Janvier 2018

CARES Burkina. Rapport d'investigation sur l'état des lieux des filiales des entreprises multinationales au Burkina Faso et des Accords-Cadres Mondiaux qui les lient aux Fédérations Syndicales Internationales. 2019

CARES Cote d'Ivoire. L'état des lieux des filiales des entreprises multinationales en Côte d'Ivoire et des Accords-Cadres Mondiaux signés par elle et les Fédérations Syndicales Internationales. 2019

CARES Guinée. Rapport d'investigation sur l'état des lieux des filiales des entreprises multinationales au Burkina Faso et des Accords-Cadres Mondiaux signés par les Fédérations Syndicales Internationales et les entreprises multinationales dont les filiales sont en Guinée. 2019

CARES Mali. Rapport d'étude sur l'état des lieux des filiales des entreprises multinationales existant au Mali et des Accords-Cadres Mondiaux signés par les Fédérations Syndicales Internationales et les entreprises multinationales dont les filiales sont en Mali. Aout 2019

CARES Niger. La promotion de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et les droits des travailleurs dans les filiales des multinationales au Niger dans le cadre des ACM. 2017

CARES Niger. Promotion de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et les droits des travailleurs dans les filiales des multinationales au Niger dans le cadre des Accords-Cadres Mondiaux (ACM). 2019

CARES Sénégal. Plan d'action de la phase 2. Etat des lieux des filiales des entreprises multinationales et des Accords-Cadres Mondiaux signés par les Fédérations Syndicales Internationales et les entreprises multinationales présentes au Sénégal. Rapport Final. Novembre 2018

CARES Togo. Accords-Cadres Internationaux et les Syndicats Nationaux. 2017

CARES Togo. Cartographie des filiales des entreprises multinationales et les Accords-Cadres Mondiaux/Internationaux au Togo. Rapport définitif. Septembre 2019

CSI Afrique. Accords-Cadres Mondiaux (ACM) et la Responsabilité Sociale des Entreprises dans le contexte de l'Afrique de l'Ouest

Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

OCDE. Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Edition 2011

voIT. Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale. Genève 2006

Toe.J. Autres initiatives des Fédérations Syndicales Internationales Professionnelles pour promouvoir le travail décent dans les entreprises multinationales : rôle des syndicats au niveau national. CSI Afrique

