

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)

RÉSUMÉ DU RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE

Youssouf Cissé

Abdou Salam Fall

Décembre 2019

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.

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 **conséquence** ; 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'Éducation 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 organisées 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 plaider**. 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 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 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 stratégiques 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.**

