

Rapport final et annexes

Capitalisation des expériences

du projet « Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour favoriser le travail décent en Afrique de l'Ouest »

de l'Institut Belleville et de la CSI-Afrique

VERSION FINALE

Décembre 2024

Emmanuel David-Gnahoui
Elisabeth Hofmann
Jean-Christophe Lapouble

Le Bardon, F-33430 Bernos-Beaulac,
elihof@wanadoo.fr, 0671114566

Table des matières

INTRODUCTION	2
L'ATELIER RÉGIONAL	4
Renforcer la compréhension commune de la capitalisation	4
Le choix des thèmes	6
Le démarrage des processus de capitalisation	8
L'évaluation de l'atelier	11
Les échanges post-atelier	17
...et le genre ?.....	17
LES ATELIERS PAYS ET LES ÉCHANGES COMPLÉMENTAIRES	20
Bénin.....	20
Guinée	28
Togo	34
CONCLUSION	41
Retours sur les axes de questionnements des TdR	41
Les leçons tirées pour le projet.....	42
ANNEXES	44
Annexe 1 : La fiche multi-pays.....	44
Annexe 2 : La fiche Bénin	49
Annexe 3 : La fiche Guinée	54
Annexe 4 : La fiche Togo.....	58
Annexe 5 : Les diapositifs de la présentation de l'atelier	63
Annexe 6 : Photolangage.....	64
Annexe 7 : Travaux de l'atelier régional	65
Annexe 8 : La fiche d'évaluation de l'atelier régional	66

Introduction

Le projet « Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour favoriser le travail décent en Afrique de l'Ouest » de l'Institut Belleville (IB) et de la Confédération Syndicale Internationale Afrique (CSI-Afrique) vise à renforcer les capacités du mouvement syndical francophone d'Afrique de l'Ouest en matière de recherche syndicale, dans l'optique que les résultats des recherches effectuées alimentent les revendications des syndicats concernés et leur permettent d'avoir un plaidoyer plus efficace en direction des institutions et des décideur-es politiques. Sa pertinence est évidente : les données probantes sont indispensables pour nourrir un plaidoyer avec une réelle efficacité, c'est-à-dire qui contribue à infléchir les décisions et politiques publiques pour améliorer les droits et conditions des travailleurs et travailleuses des pays concernés.

Le focus principal de la capitalisation était le passage des recherches menées par les Comités d'Analyse et de Recherche Syndicale (CARES) à l'action syndicale en termes de plaidoyer et de prise d'influence sur les politiques publiques liées au travail en Afrique de l'Ouest. Ce passage est au cœur du projet « Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour favoriser le travail décent en Afrique de l'Ouest », mais selon les termes de référence (TdR), il « n'avait que trop faiblement eu lieu » à l'issue de la deuxième phase du projet, entraînant une volonté de travailler davantage sur cet aspect au cours de la troisième phase de ce projet (p.6). La capitalisation a donc cherché à se concentrer avant tout sur trois des sept pays impliqués dans le projet¹, afin de pouvoir tirer des enseignements pertinents des expériences réussies ou ayant de fortes chances de produire des effets significatifs. Ces « leçons tirées » des expériences concrètes doivent permettre de nourrir et d'améliorer le plaidoyer syndical pour l'ensemble des pays impliqués, voire au-delà.

L'activité de recherche des CARES se traduit a priori par des études sur un sujet arrêté au préalable dans le contexte d'une stratégie de plaidoyer claire, définissant les changements que le plaidoyer veut atteindre (en termes de changements de réglementations, lois, politiques publiques, etc.) et leurs marqueurs dans leurs pays respectifs, en rapport avec ceux déjà identifiés sur le plan global. Ces recherches sont donc ciblées sur un objectif de plaidoyer, produisant des relevés de faits et des données, montrant l'évidence de la nécessité du changement demandé.

Selon les TdR, la troisième phase du projet a fait apparaître une différence de progressions selon les pays, avec une avancée significative des CARES du Bénin, de la Guinée et du Togo. Ceci justifie que la capitalisation s'est concentrée sur ces trois pays dont chacun a produit une des fiches, en parallèle à une expérience partagée a priori par l'ensemble des CARES impliqués, capitalisée à travers l'atelier régional et des échanges complémentaires en ligne. Ainsi, tous les CARES du projet ont pu « toucher du doigt » ce que capitaliser veut dire, afin de s'approprier ces démarches et si possible adopter petit à petit une culture de capitalisation pour leurs actions.

Le projet comporte aussi une dimension genrée que l'on peut retrouver dans les compositions des différents CARES, l'injonction d'une participation mixte aux rencontres et aussi dans la volonté exprimée d'une prise en compte du genre dans au moins 4 documents de recherche produits dans cette quatrième phase. Une capitalisation « transversale » sur le genre était envisagée dans les TdR, ce qui semblait très pertinent au premier abord. Néanmoins, lors des échanges préalables à l'atelier

¹ Initialement, le Mali était le 8^e pays impliqué dans le projet. Suite aux tensions diplomatiques entre la France et le Mali, le Mali a dû être retiré du projet à la demande de l'AFD fin 2022. Néanmoins, l'Institut Belleville et la CSI continuent à soutenir le CARES Mali sur d'autres fonds et deux personnes du CARES Mali étaient invitées à l'atelier régional sur des fonds de l'IB.

multi-pays et à la lecture des documents transmis, il devenait évident que l'intégration du genre dans les recherches alimentant des plaidoyers n'était pas encore assez avancée pour fournir matière à une capitalisation. Comme l'atelier régional englobait la journée du 8 mars, un petit échange sur l'apport de la parité au sein des délégations a été engagé. De plus, lors de l'atelier Guinée, les questions de genre ont resurgi et un travail en sous-groupes y a été consacré. Nous reviendrons sur ce sujet à la fin de première partie.

Lors de la phase de cadrage, il a été réaffirmé que les temps forts de l'appui à la capitalisation seront les ateliers : l'atelier régional avec toute l'équipe et les ateliers nationaux, encadrés respectivement par un membre de l'équipe d'appui. Ces ateliers ont poursuivi les objectifs suivants :

- L'atelier régional
 - Pour l'équipe d'appui : connaissance des principaux acteurs clé de la capitalisation... et d'autres parties prenantes du projet ; test de l'approche méthodologique (qui a été redéployée en version adaptée dans les ateliers nationaux)
 - Pour les participant-es : découverte/approfondissement de la démarche capitalisation ; expérimentation et appropriation partagées d'aspects méthodologiques et outils ; amorçage des processus de capitalisation.
 - Le choix précis des thématiques à capitaliser s'est fait collectivement au cours de cet atelier.
- Les trois ateliers nationaux :
 - Pour les participant-es : approfondissement des processus de capitalisation en vue d'extraire des expériences des connaissances à partager, regards croisés sur les différentes démarches et situations dans les pays.
 - Pour l'équipe d'appui : compréhension plus fine des processus à capitaliser, collecte de données complémentaires avant ou après les deux jours d'ateliers (entretiens en présentiel).
 - Pour faciliter l'appropriation des processus de capitalisation par les parties prenantes, il a été proposé que ces ateliers soient co-animés par un consultant et un ou deux membres du CARES (à identifier lors de l'atelier régional ; co-animation à préparer à distance). Cette co-animation a pris plutôt un caractère informel, les deux membres du CARES national concerné qui avaient participé à l'atelier de Lomé avaient de fait « une longueur d'avance » sur les autres ;

L'atelier régional a été co-animé par l'équipe d'appui dans son ensemble. La répartition géographique à la suite de l'atelier régional était la suivante :

- Emmanuel David-Gnahoui : ateliers nationaux au Bénin et au Togo
- Jean-Christophe Lapouble : atelier national Guinée
- Elisabeth Hofmann : coordination de l'ensemble, appui à distance des travaux avec les CARES Bénin, Togo, Guinée (debriefings), entretiens à distance avec les CARES du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Niger, du Sénégal et du Mali.

L'équipe d'appui a adopté une posture de facilitation des travaux des acteurs et actrices et s'est concentrée sur la « mise en forme » des résultats, notamment sous la forme de quatre fiches. Cet appui a été conçu et déployé dans l'esprit de contribuer aussi à initier et renforcer une culture de la capitalisation qui pourra se traduire par la rédaction autonome d'autres fiches ou la production d'autres produits de capitalisation (comme des vidéos, etc.) dans le futur.

L'atelier régional

Après la phase de cadrage de cet appui à la capitalisation, marqué par une réunion avec le comité de pilotage et la lecture des documents mis à disposition (rapport du projet, rapport d'évaluation de la phase précédente du projet, dossier de la phase actuelle, rapports de recherche des CARES impliqués, etc.), l'atelier régional a constitué le début de l'appui à ce processus de capitalisation. Les participant-es avaient bénéficié au préalable d'une courte initiation à la capitalisation et des informations sur ce processus appuyé qui allait démarrer avec cet atelier qui s'est déroulé au Togo les 7 et 8 mars 2024.

Le programme suivant avait été proposé :

Matinée 1 ^{ère} journée	Retour sur : « Capitaliser, qu'est-ce que c'est ? »
	Présentation de quelques éléments méthodologiques proposés pour cette capitalisation
	Présentation de l'appui proposé par l'équipe
Après-midi 1 ^{ère} journée	Identifier les cas/thèmes qui semblent les plus propices et prometteurs à capitaliser – au niveau transversal et/ou par CareS, puis description collective de celui-ci.
	Choix des cas/thèmes à retenir pour cette phase de capitalisation
Matinée 2 ^e journée	Échanger sur les cas/thème retenus
	Approfondir la question : comment avons-nous fait ?
	Partage des lignes du temps enrichies
Après-midi 2 ^e journée	Identifier les leviers et obstacles internes ou externes
	Partage des lignes du temps enrichies avec les leviers et obstacles
	Finaliser cette première version du récit d'un cas
	Partage du planning envisagé des prochaines étapes de la capitalisation
	Évaluation de l'atelier

Renforcer la compréhension commune de la capitalisation

Socle commun de compréhension de la capitalisation comme démarche, l'équipe a insisté sur l'idée que c'est un processus qui cherche à rendre des choses implicites explicites pour pouvoir les diffuser et les partager avec d'autres. L'allégorie avec les recettes (non-écrites) d'un plat populaire a été mobilisée, avec l'idée qu'on cherchait parfois à combiner les astuces de chaque cuisinière pour arriver à la meilleure recette qui peut alors être formalisée et diffusée. La citation de P. de Zutter (1994) qui dit que la capitalisation est le « passage de l'expérience à la connaissance partageable » a été aussi discutée. Un nuage de mots a été construit par les participant-es à l'aide de l'outil Woodclap, en complétant la phrase : « Capitaliser, ça me fait penser à... » :

Le choix des thèmes

Par la suite, l'équipe a proposé un outil de photolangage pour susciter des réponses à la question : Selon votre avis personnel, **quelles sont les activités remarquables auxquelles vous avez contribué** au sein du projet « Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour favoriser le travail décent en Afrique de l'Ouest » de la CSI et de l'Institut Belleville ?

Pour cela, la soixantaine de photos imprimées (voir Annexe 6) a été disposée sur des tables et les consignes suivantes ont été données :

- choisir une photo qui vous fait penser à une de ces activités
- partager votre association d'idées avec la photo choisie

Les réponses relevaient plutôt de principes d'action ou des valeurs³ que d'actions précises (potentiellement capitalisables), avec quelques thèmes qui reviennent (partage, plaidoyer, etc.). Ce décalage avec le résultat attendu peut avoir différentes raisons : il se peut que le choix des photos n'ait pas été assez inspirant pour certain-es participant-es, ou que les consignes n'étaient pas assez claires (les participant-es avaient sans doute retenu surtout le tout dernier point, « partager votre association d'idées avec la photo choisie », mais pas le point précédent, « choisir une photo qui vous fait penser à une de ces activités », ni la question posée : « Selon votre avis personnel, **quelles sont les activités remarquables auxquelles vous avez contribué** au sein du projet ? »), voire que l'exercice-même d'une inspiration par des associations d'idées à partir d'images n'était pas bien adapté au public.

Le partage des idées déclenchées par le photolangage et les discussions qui ont suivi ont fait émerger quelques points centraux :

- Construction de l'unité d'action syndicale
- Passage de la recherche au plaidoyer (production des papiers de position)
- Conception des argumentaires de plaidoyer issus des rapports de recherche
- Production des rapports de recherche (processus mis en place pour produire les rapports, ressources nécessaires...)
- Processus d'alliances / construction des alliances / partenariat - réseautage
- Transmission aux autres (la capitalisation doit permettre cela)
- Pérennisation
- Rôle des CARES dans le renforcement des compétences syndicales
- Connaissances en matière de recherche ; spécificité du mouvement syndical

Les discussions à partir de ces éléments centraux ont néanmoins nourri un brainstorming constructif sur des actions capitalisables :

- Loi sur l'embauche
- Genre /Convention 190
- Analyse budgétaire
- Protection sociale / économie informelle

³ Mali Kaminian : contribution
Bénin Aubierge : partage d'expériences
Burkina Adama : participation
Guinée Khady : adhésion collective
Niger Amina : paix
CI Kouadio : partage d'expériences
Sénégal : ouverture
Togo Kera : apprentissage
Togo Achille : plaidoyer

Mali Aassitan : collecte des données
Bénin Stella : difficulté surmontée
Burkina Belomi : partage
Guinée Sacko : production recherches
Niger Lihida : unité
CI Félicité : répartition des tâches
Sénégal Mané : plaidoyer
Togo Ange : solidarité

- Vie chère

Après la pause de midi, l'équipe a proposé des travaux de groupe sur ce que les membres concerné-es souhaitent plus particulièrement capitaliser. Quatre groupes ont été proposés, sur la base des trois pays déjà pressentis au préalable pour les ateliers nationaux : Bénin, Guinée, Togo, avec un quatrième groupe composé des délégué-es des 5 autres pays⁴. Ces groupes avaient donc des tailles très variables, entre deux et dix participant-es.

Chaque groupe devait se poser la question : « Que voulons-nous capitaliser ? », à partir de la diapo suivante :

Pour arriver à choisir le focus de vos capitalisations

Les démarches sur une thématique précise ?

- Genre
- Budget
- Protection sociale universelle
- Loi embauche
- Vie chère

Un aspect méthodologique ?

- Pérennisation des CARES
- Stratégie d'alliances, unité de l'action syndicale
- Rôle des CARES dans le renforcement des compétences
- Recherche
- Plaidoyer

Ou même : le passage de la recherche à l'action syndicale ?

Le choix des thématiques suivantes a découlé de ces travaux :

- Groupe multi-pays (composé des participant-es du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali, du Niger et du Sénégal) : la protection sociale, de la recherche au plaidoyer ;
- Bénin : hésitation entre deux options :
 - o Loi sur l'embauche. Étude démarrée à la suite d'une loi que le Bénin a votée en 2019 et qui mettait le travailleur dans une situation délicate. Mais les membres du CARES ne sont pas allés au terme des travaux et n'ont pas encore fait le plaidoyer, donc les représentantes ne savent pas vraiment ce qui doit être capitalisé. En même temps, il y a déjà une proposition de loi.
 - o Vie chère : les membres du CARES ont vraiment travaillé dessus, le processus est allé à son terme, avec des résultats probants et palpables.
- Togo : Protection sociale, plus spécifiquement l'assurance maladie universelle, plus particulièrement pour les femmes transformatrices de poissons. Donc une thématique proche de la fiche multi-pays, mais concentrée sur un groupe particulier.

⁴ A priori, le fait que trois des huit pays allaient faire un travail de capitalisation plus approfondi que les autres, notamment à travers des ateliers nationaux dédiés, était connu d'avance par les participant-es et avait été justifié par les avancées relatives de ces trois CARES, comparées aux CARES des autres pays. Néanmoins, certains membres de ce groupe multi-pays ont exprimé leur frustration face à ce qui était perçu comme un traitement inégal des CARES.

- Guinée : Problématique de la contribution des établissements publics administratifs (EPA) au budget de l'État.

Comme le groupe multi-pays allait travailler sur un sujet également expérimenté en Guinée, au Togo et au Bénin, il a été affirmé par l'équipe d'appui que le travail de ces cinq CARES allait faire l'objet d'une validation par ces trois autres CARES qui entreprennent aussi leur capitalisation spécifique.

Le démarrage des processus de capitalisation

Pour engager le processus réflexif, les groupes ont été invités à se « ré-raconter » le processus de l'action à capitaliser, en répondant à la question « Comment avons-nous fait ? ». Il a été proposé que les étapes clés soient décrites à l'aide d'une frise historique / ligne du temps et accompagnées d'une identification des acteurs clé impliqués.

Le résultat de ce travail a été restitué en plénière :

- Groupe multi-pays : La protection sociale, de la recherche au plaidoyer

numéros	Etapes	Acteurs ⁵
1	Élaboration des Termes de Reference	Membre du CARES, parfois la personne ressource
2	Recueil des données	Consultant ou membres du CARES, auprès de travailleurs de l'économie informelle
3	Traitement et Analyse des données	Consultant ou personne ressource
4	Rédaction du document de draft 0	Consultant ou personne ressource
5	Validation	Membres du CARES ; SG/OSPP
6	Rédaction	Consultant ou personne ressource
7	Élaboration de l'argument de plaidoyer	Consultant ou personne ressource, membres du CARES
8	Stratégie de plaidoyer	
9	Plaidoyer	
10	Suivi et évaluation	

Cette présentation a suscité quelques échanges, notamment sur les points suivants :

- L'élaboration des TDR se fait a priori juste par le CARES et non pas par le consultant
- Il serait intéressant de commencer encore plus tôt : Comment en est-on arrivé à travailler sur ce sujet ?
- Les différentes étapes sont a priori valables pour tous les types de sujet de recherche/plaidoyer. Il serait bien de faire ressortir ce qui est spécifique à la thématique de la protection sociale (p. ex. le recueil de données auprès des travailleurs/-euses de l'économie informelle peut s'avérer complexe, justement à cause du caractère informel de leur activité, etc.)

Bien évidemment, en croisant des expériences de cinq pays différents, c'est la chronologie plus que des dates précises qui peut être reconstituée. Les discussions au sein de ce groupe étaient souvent vives, car les différents CARES avaient apparemment structuré le processus de différentes manières.

- Togo : Protection sociale pour des transformatrices de poissons
 - 2011 : a commencé avec l'assurance maladie de l'Institut National de l'Assurance Maladie (INAM) pour le secteur formel
 - 2013 : nouvelle loi qui prévoyait que les travailleurs de l'informel soient incorporés.

⁵ Le contenu de la colonne acteurs a été modifié en fonction des échanges lors de la restitution

- Mais le problème qui s'est posé était comment gérer la cotisation ? Du coup, le CARES a cherché à apporter des réponses à la question : comment faire pour aider à incorporer l'informel ? C'est là que les membres ont identifié les transformatrices de poissons comme groupe très organisé de l'informel à partir duquel le sujet allait pouvoir être exploré.
 - Les membres du CARES ont eu des séances de travail pour tester la méthodologie, à l'instar de Mutuelle de santé des travailleurs (MUSATRAV) et ont vu que ce sera une réussite
 - Acteurs : État, CARES, organisations syndicales parties prenantes (OSPP), mutuelle de santé
- Bénin : Le groupe s'est décidé à travailler sur la recherche et le plaidoyer contre la vie chère
- Fin 2021 : situation invivable pour tout le monde. Les travailleurs avaient commencé à se plaindre.
 - Janvier 2022 : Les confédérations ont appelé représentant-es du CARES et leur ont demandé de réaliser un travail de recherche sur les prix de denrées à travers les grands marchés du Bénin.
 - Le Comité de Gestion des Fonds des Syndicats (COGEFOS) leur a donné un contrat à signer et leur ont donné 200.000 FCFA. C'était une forme de reconnaissance, une bonne chose pour le CARES. Au niveau du COGEFOS, il y a une centrale non affiliée à la CSI-Afrique, mais qui a accepté de travailler avec le CARES sur cette thématique.
 - Des membres du CARES sont alors allés sur le terrain recueillir les prix des produits de 1^{ère} nécessité.
 - A partir de là, les actions des confédérations sur la vie chère ont commencé : conférences de presse, sit-in, meetings, marches, etc. Le gouvernement a invité les SG confédéraux à la table des négociations, avec pour support le document réalisé par le CARES Bénin.
 - À la suite de ces négociations, les résultats suivants ont pu être constatés :
 - Mars 2022, au Conseil des ministres, ont fixé les prix des denrées de 1^{ère} nécessité
 - Décembre 2022 : octroi des sursalaires
 - Janvier 2023 : le gouvernement passe à une augmentation du SMIG
- Guinée : Passage de la recherche au plaidoyer sur la contribution des EPA au budget de l'État
- 2019 : le rapport CARES sur l'amélioration gouvernance budgétaire en Guinée a été vulgarisé.
 - Les entreprises publiques administratives (EPA) sont identifiées comme futur sujet de plaidoyer.
 - Conception de l'argumentaire de plaidoyer.
 - Recommandations incluses dans le cahier des charges. Partagées aussi avec la société civile
 - 2022 : rencontres de plaidoyer à la MAMRI (Mission d'Appui à la Mobilisation des Ressources Internes) et au CNOSC (Coalition Nationale des Organisations de la Société Civile Guinéennes, à la primature
 - Résultats :

- CNOsc : engagement de collaborer avec le CARES sur gouvernance
- MAMRI : différentes choses

Pour la suite du travail de capitalisation, deux séries de travaux en sous-groupes ont été proposées, sur la base des consignes suivantes :

Comment avez-vous fait ?

Reprenez votre frise chronologique (ligne de temps) sous forme de tableau

Date	Activités	Avec qui ?	Comment ?		

Pour chaque étape, expliquer :

- **Comment** avez-vous fait, **concrètement** ?
(pensez à souligner les points d'attention)

=> Garder à l'esprit les principes d'action que vous avez fait ressortir hier avec le photolangage pour guider votre réflexion

Comment avez-vous fait ?

Reprenez votre tableau.

Pour chaque étape, identifier les leviers et obstacles internes ou externes que vous avez rencontré

Date	Activités	Avec qui ?	Comment ?	Leviers/obstacles	Commentaires

Ces travaux-ci n'ont pas fait l'objet de restitutions en plénière, car chaque groupe semblait bien lancé mais aussi afin de gagner du temps (les pressions pour réduire le temps de travail le vendredi après-midi se faisant sentir...).

A la place d'une restitution et pour permettre dès ce stade une certaine appropriation de la capitalisation transversale (sur laquelle seulement cinq des huit pays s'étaient penchés jusqu'ici) par l'ensemble des 8 CARES représentés, une dernière séance a été proposée en créant de nouveaux groupes de travail différents, associant chaque fois quelques membres du groupes multi-pays à un des CARES qui avaient travaillé sur leurs fiches pays respectives jusqu'ici. Ce travail collectif sur le cas transversal multi-pays devaient suivre les consignes suivantes :

- **Revoir toutes les étapes** (en sous-groupes) avec les collègues du Togo, du Bénin et de la Guinée pour éventuellement amender/étoffer
- Revenir sur les leviers et obstacles internes ou externes qui ont été relevés : Comment avez-vous pu **lever ou contourner les obstacles** ? Comment avez-vous pu **actionner les leviers** ?

Ces travaux ont été restitués, en se focalisant sur les ajouts de cette dernière séance. Quelques points ont donné lieu à des discussions en plénière :

- Concernant les moyens pour contourner l'obstacle de la fluctuation des membres des CARES : il faudrait réussir à fidéliser et mettre en confiance les membres - comment ? Différentes pistes ont été partagées : fidélisation en payant les transports, partager un verre, groupe WhatsApp pour partager les informations, se donner des nouvelles, etc. Dans le cadre de la fidélisation, il faudrait veiller à éviter les frustrations, car certain-es n'ont pas le même niveau académique. Ex. du CARES Guinée, quand ils organisent des séminaires, plutôt que d'aller chercher des personnes externes pour intervenir, ils forment en interne pour valoriser les membres.
- Concernant la question de la contractualisation avec le consultant : Souvent, les CARES rencontrent la difficulté par rapport au calendrier que le consultant ne respecte pas (car il a beaucoup de choses à faire par ailleurs). Pour contourner ce problème : au lieu de confier l'étude à un seul consultant, il serait préférable de le confier à au moins un binôme, pour ne pas bloquer la machine au cas où un des deux serait indisponible.
- Parmi les stratégies de contournement de certains blocages notamment de validation de document par les secrétaires généraux, il peut aider d'avoir des points focaux CARES situés à divers endroits.

Les tableaux des groupes Togo, Guinée et Bénin n'avaient pas été restitués. Leur fonction était surtout d'alimenter les ateliers pays qui ont suivis (voir ci-dessous). L'ensemble des tableaux qui avaient été produits se trouvent en Annexe 7.

L'évaluation de l'atelier

L'évaluation de cet atelier régional s'est faite à partir d'une fiche préparée par l'équipe⁶.

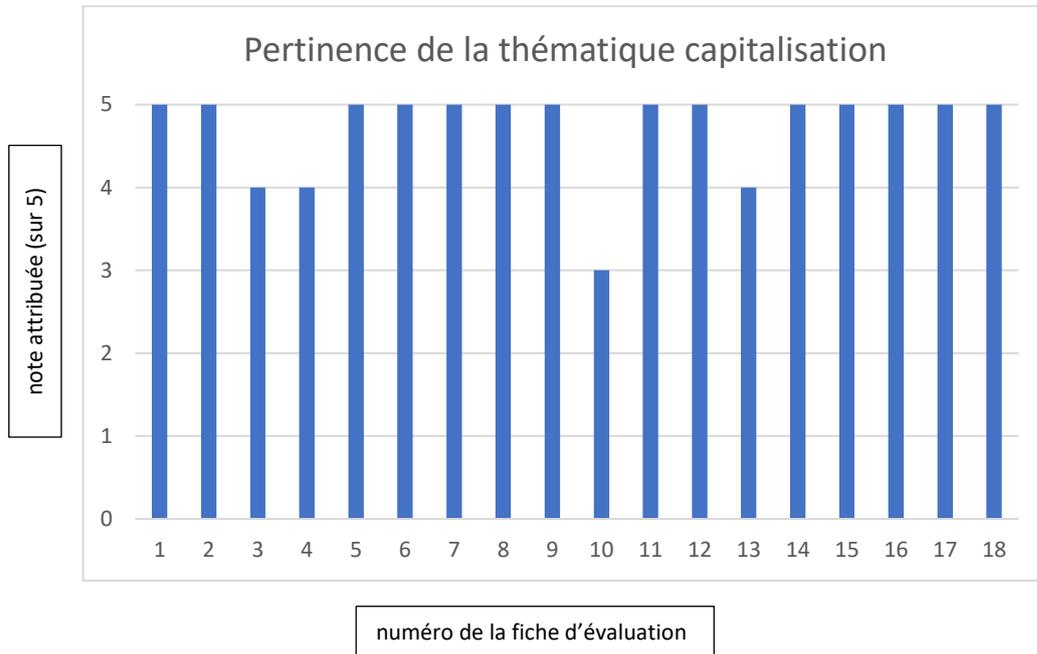
L'analyse des 18 réponses (qui étaient anonymisées) a donné les résultats suivants :

La note moyenne sur l'ensemble des 8 réponses est de 4,33/5, donc plutôt bonne.

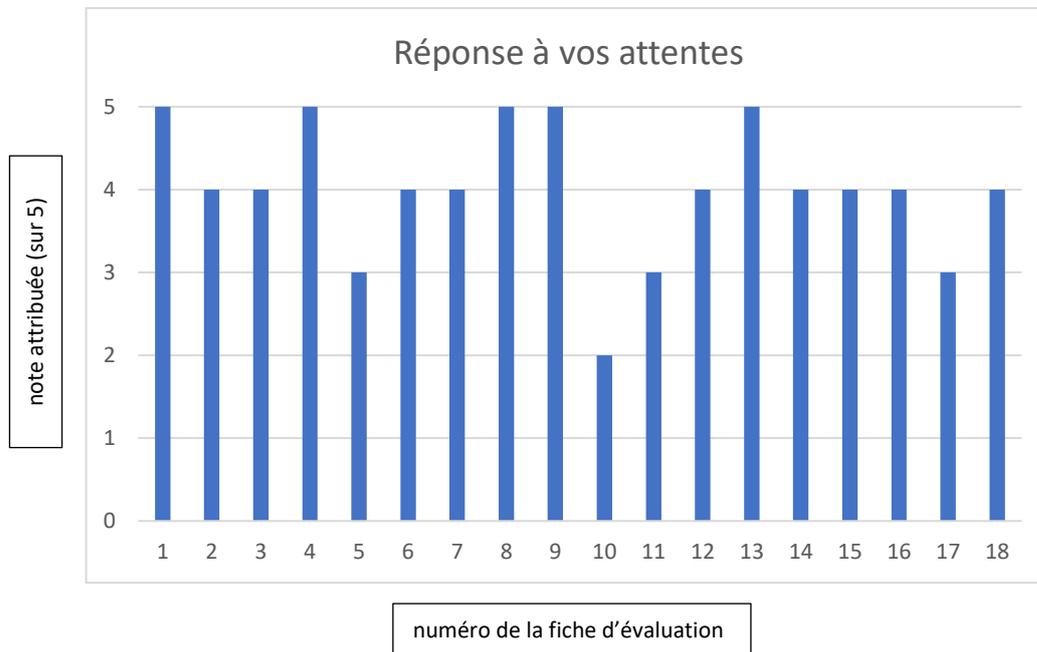
L'unanimité sur la pertinence de la thématique laisse peu de doutes, la moyenne est de 4,72/5.

Le graphique ci-dessous montre les 18 réponses alignées horizontalement (abscisse), la hauteur de la barre (ordonnée) indiquant la note donnée par chaque personne.

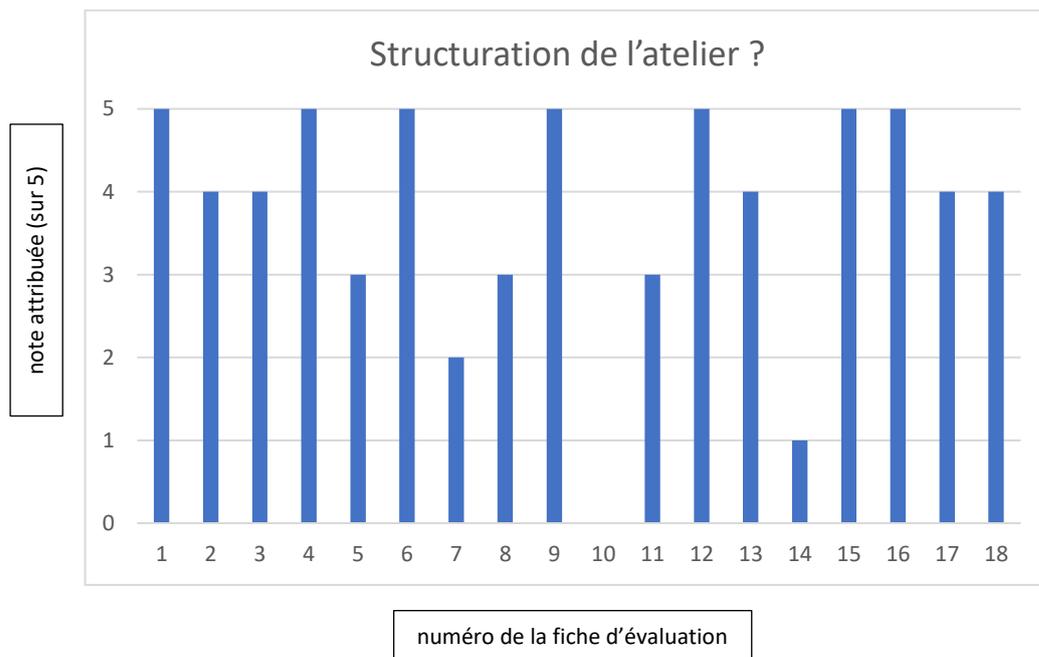
⁶ voir Annexe 8.



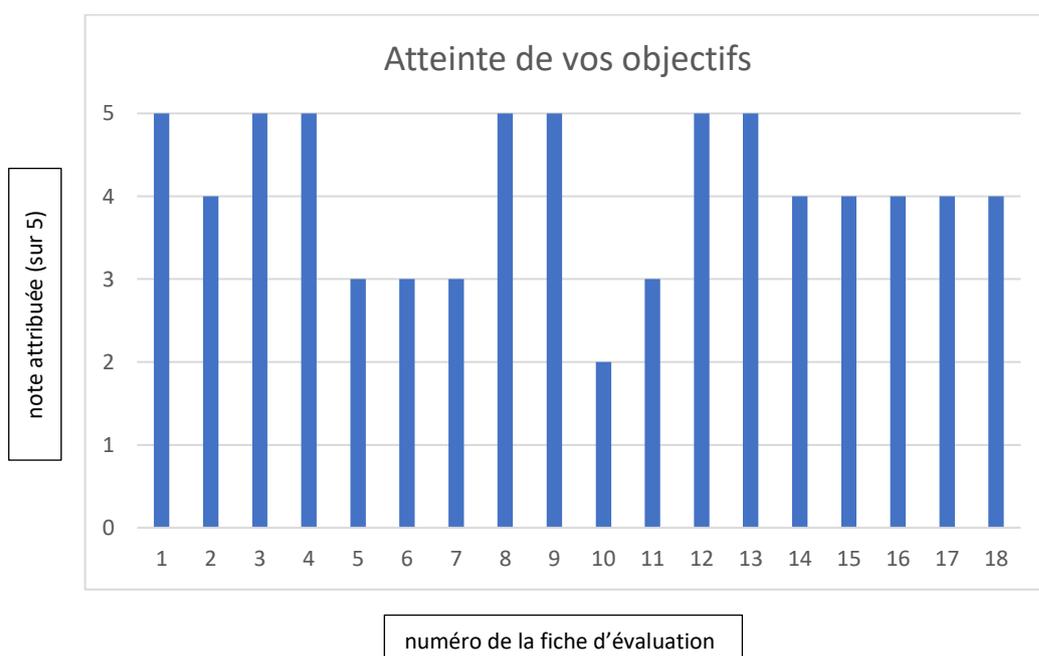
Avec une moyenne de 4,00/5, les réponses sont plus mitigées concernant la question si l'atelier a répondu aux attentes des participant-es.



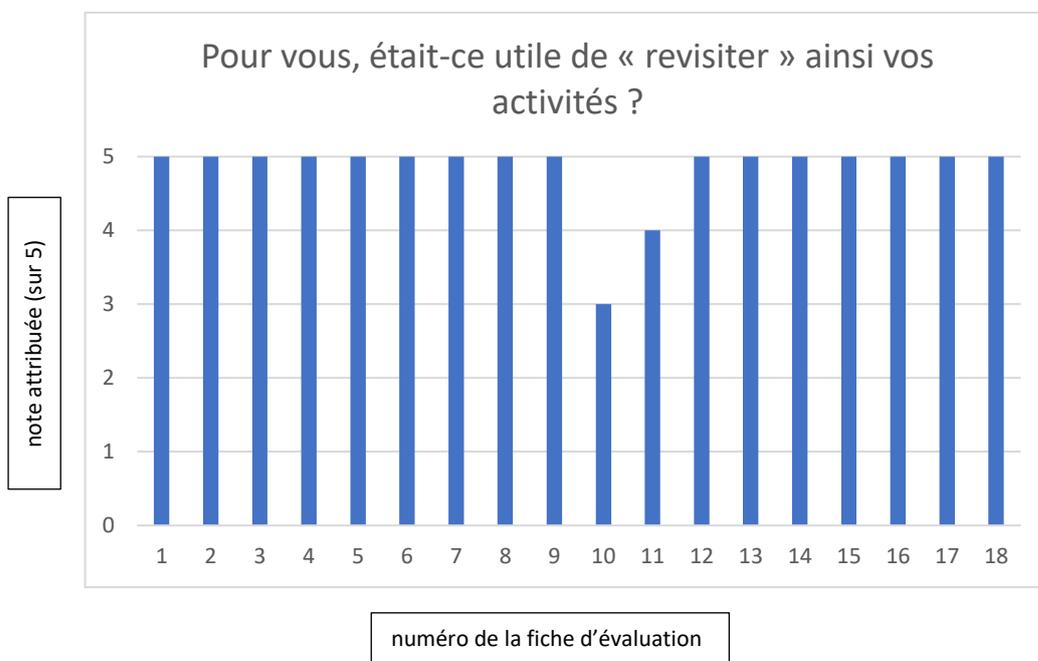
C'est en réponse à la question sur la structuration de l'atelier que les réponses sont les plus variables, atteignant une moyenne de 3,94 (avec une non-réponse sur les 18). Selon certains commentaires et surtout des échanges en marge des travaux, il est probable que ces réponses reflètent au moins en partie le mécontentement de certain-es de ne pas avoir eu le choix de travailler sur un cas spécifique à leur pays, d'avoir été assigné-es d'emblée au groupe multi-pays.



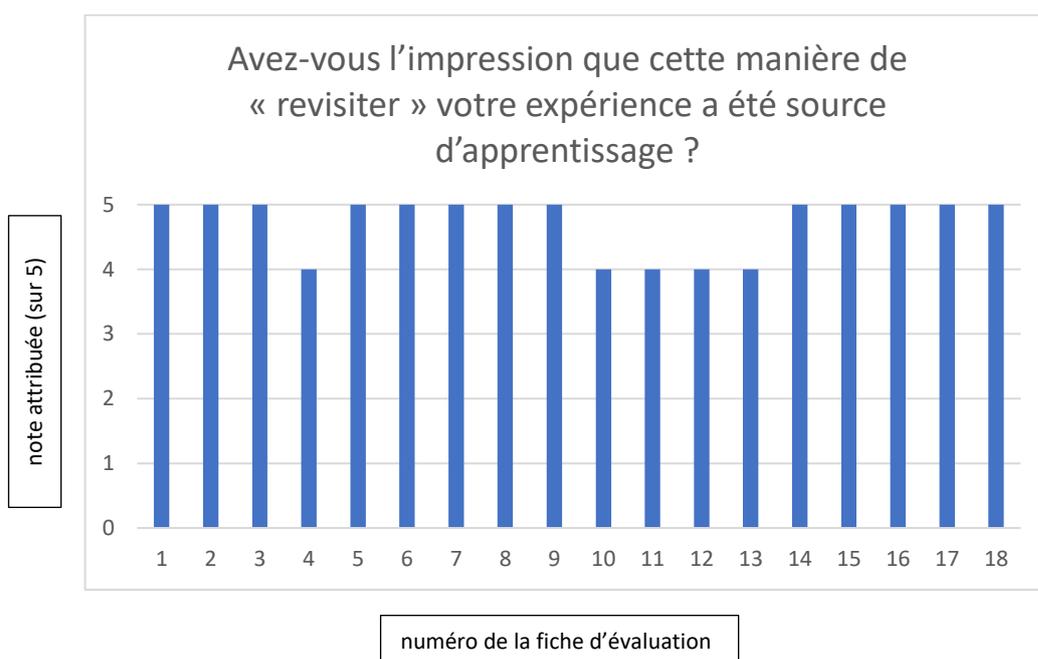
L'atteinte des objectifs a obtenu 4,06/5. Ce n'est pas étonnant dans le sens où l'atelier n'a fait qu'amorcer le travail de capitalisation pour le Bénin, le Togo et la Guinée et n'a pas encore permis d'apercevoir le produit final non plus pour le groupe multi-pays.



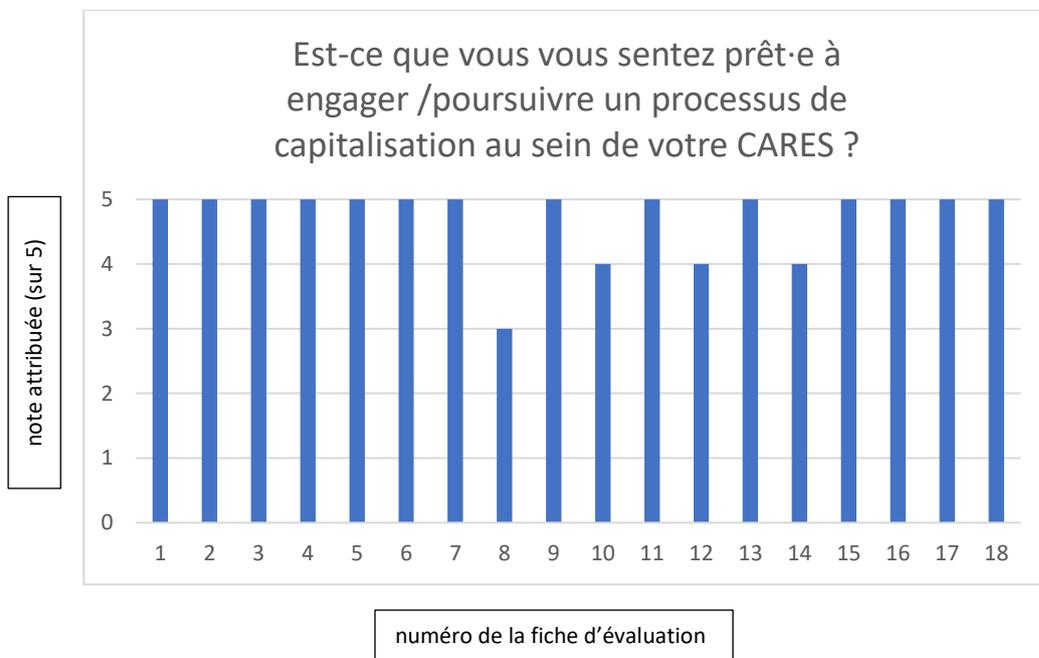
Le score le plus élevé – 4,83/5 – a été obtenu en réponse à la question « Pour vous, était-ce utile de « revisiter » ainsi vos activités ? », ce qui correspond aussi à beaucoup de réactions informelles en marge de l’atelier : la démarche de capitalisation est perçue comme constructive et valorisante pour les personnes impliquées.



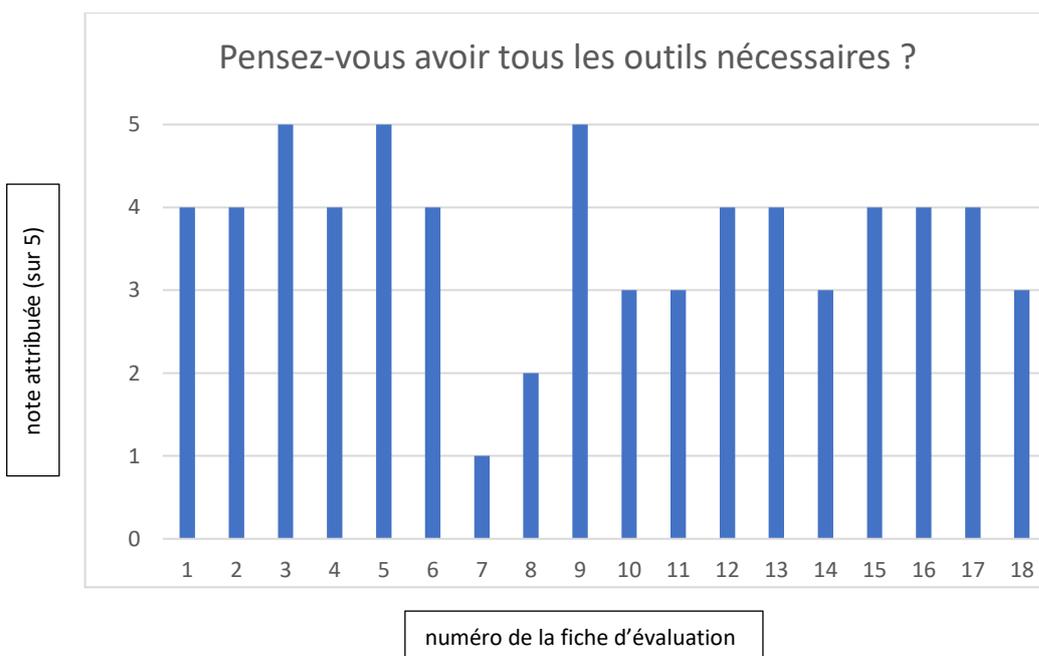
La question connexe qui a suivi, « Avez-vous l’impression que cette manière de « revisiter » votre expérience a été source d’apprentissage ? », a également obtenu une note au-delà de la moyenne, avec 4,72/5.



La même note moyenne a été donnée en réponse à la question « Est-ce que vous vous sentez prêt-e à engager /poursuivre un processus de capitalisation au sein de votre CARES ? », ce qui est très prometteur.



Néanmoins, l'optimisme est à nuancer, car c'est en réponse à la question « Pensez-vous avoir tous les outils nécessaires ? » que le score est le plus faible avec 3,67, même s'il n'est pas non plus alarmant.



Une question ouverte était posée à la fin, « Si c'était à refaire, que faudra-t-il améliorer dans un tel atelier capitalisation ? » et les participant-es avaient la possibilité de laisser des commentaires. Voici les éléments qui ont été recueillis, regroupés et pour certains synthétisés :

- Au moins 4 jours
- Eecours aux OSPP (organisations syndicales parties prenantes)
- Prendre en compte tous les pays
- Structuration de l'atelier (2x)
- Structuration des groupes de travail
- Il faut tenir compte de l'organisation de chaque CARES
- Multiplier un tel atelier avec des modules de formation beaucoup plus en détail et avec des exercices à l'appui
- Multiplication de telles formations dans chaque pays
- Recruter un consultant pour renforcer les capacités en capitalisation des CARES
- Méthodologie de travail
- Expliquer d'avantage la démarche capitalisation en début d'atelier
- L'approche méthodologique, surtout au niveau des photos à choisir.
- Plus d'explications sur les termes levier, obstacle, contournement
- Plus d'outils
- La mise à disposition des supports électroniques de l'atelier serait plus bénéfique.⁷
- Partage d'expériences suffisantes entre CARES
- Assez bonne animation. Clarté dans les explications. Je trouve que la démarche est très pédagogique, félicitations !
- Ouverture, accessibilité, courtoisie et bonne écoute des experts

Malheureusement, certains des remarques et commentaires ne sont pas assez explicites pour bien les comprendre (comme par exemple celles sur la structuration de l'atelier) et pouvoir en déduire des pistes d'amélioration. La limite des évaluations anonymes est de ne pas pouvoir demander aux personnes concernées d'approfondir leur commentaire. Dans tous les cas, il serait intéressant de renouveler une démarche d'évaluation à la fin du processus de capitalisation, quand les quatre fiches et ce rapport seront diffusés pour recueillir de nouveau les avis des personnes impliquées.

Du point de vue de l'équipe, il ressortait en effet que la différence entre groupe multi-pays et groupe pays a créé un certain décalage. Les groupes pays avait une tâche plus facile en analysant un processus unique vécu ensemble (au moins en partie, car les membres des CARES fluctuent). Pour le groupe multi-pays, bien que toutes et tous aient travaillé sur la protection sociale, la manière de s'organiser était différente, et cette diversité avait été sous-estimée par l'équipe d'appui. Cette variabilité des processus a généré parfois des discussions vives pour arriver à une vision commune, qui ressemblait parfois au « plus petit dénominateur » ou qui faisait dès fois primer la version de celui qui parlait le plus fort ou avec le plus d'insistance⁸. La tentation de ne pas partir des processus effectivement mis en œuvre, mais de réfléchir à un cas idéal hypothétique pour ce même processus s'est aussi fait sentir.

Si le temps l'avait permis, on aurait dû faire une première phase de capitalisation par pays, pour mettre ces différents récits construits au niveau de chaque CARES en commun, dans une perspective comparative, pour faire ressortir des éléments instructifs. Cet aspect a été un petit peu compensé par

⁷ Les supports utilisés ont bien été diffusés à la fin de l'atelier. Ce rapport complètera ce partage.

⁸ Contrairement au travaux de groupes des CARES du Togo, de la Guinée et du Bénin qui travaillaient en autonomie (mise à part de brefs passages des membres de l'équipe d'appui), le groupe multi-pays faisait ses travaux dans la grande salle où les plénières ont eu lieu. Du coup, les membres de l'équipe d'appui sont restés la plupart du temps dans la même salle et ont pu suivre passivement le déroulement des travaux de ce grand groupe hétérogène.

les échanges post-atelier où les CARES ont été invités à raconter (entre autres) leur processus respectif de recherche et de plaider sur la protection sociale.

Les échanges post-atelier

À la suite de l'atelier régional et à la rédaction d'une première version de la fiche multi-pays par l'équipe d'appui, les membres du CARES des cinq pays du groupe multi-pays ont été invités pays par pays à un échange à distance (Zoom ou WhatsApp) pour réagir à cette première version avec un peu de recul. Ces échanges devaient leur permettre de proposer d'éventuels changements à l'ébauche de la fiche, de la valider ou pas, de la compléter.⁹ Les entretiens ont duré entre 30 à 60 minutes et ont mobilisé au moins une des deux personnes qui avaient représentés leur CARES à l'atelier régional de Lomé. La première question posée concernait toujours le processus de recherche et de plaider sur la protection sociale qui s'était déroulé dans leur pays, avec plus au moins d'avancées. A partir de là, certains points ont fait l'objet d'approfondissements. Finalement, les interlocuteurs et interlocutrices étaient invité-es à réagir à l'ébauche de la fiche multi-pays.

Aucune critique n'a été formulée à l'égard de la fiche et tous les retours étaient a priori positifs, les personnes ont affirmé retrouver les échanges de l'atelier. Certaines personnes – les plus éloquentes lors des travaux de l'atelier régional – avaient l'impression d'avoir « déjà tout dit » et ne voyaient pas tout à fait l'utilité de ses échanges complémentaires. D'autres ont apprécié de pouvoir expliquer plus en détail leurs actions et exposer leur situation spécifique. En tous les cas, ces échanges étaient une opportunité de resituer aussi l'expérience particulière dans leur pays, face à cette capitalisation transversale. Et plusieurs des échanges ont affirmé qu'il serait pertinent de contacter d'autres CARES pour mieux tirer profit de leurs expériences sur un sujet ou domaine précis, même si la tendance à se comparer était forte et pas toujours constructive. Et il restait nécessaire d'affirmer le rôle de l'équipe d'appui qui était tantôt perçue comme une instance d'évaluation, tantôt comme des intermédiaires pouvant transmettre des messages à l'Institut Belleville. En tous les cas, ces échanges permettaient à l'équipe d'avoir une compréhension plus fine de la diversité des cas de figure au sein des différents CARES.

...et le genre ?

Comme évoqué en introduction, le document projet a indiqué une volonté significative de prendre en compte l'approche genre dans cette 3^e phase du projet. En plus de la mixité dans la composition des CARES et l'injonction d'une parité au sein des tandems qui participent aux rencontres du projet, il y figurait aussi l'ambition d'une prise en compte du genre dans au moins 4 documents de recherche produits dans cette quatrième phase. Ce dernier indicateur cible n'a pas été atteint, même si le CARES Togo a par exemple, fait une étude sur les transformatrices de poissons (mais sans y inclure explicitement des considérations liées à une approche genre, comme celles en lien avec des rapports sociaux, avec l'accès et le contrôle des ressources, avec le partage du pouvoir décisionnel et des dépenses entre adultes du ménages, etc.). En effet, il semble qu'il n'y avait pas ou pas assez d'accompagnement spécifique sur la prise en compte du genre dans les recherches et le plaider des CARES.

En effet, la prise en compte du genre aurait pu apporter une plus-value aux recherches qui ont été menées. Par exemple, l'extension de la protection sociale aux travailleurs et travailleuses de

⁹ Il avait été prévu que cette validation / mise en discussion de la fiche multi-pays allait aussi se faire dans les ateliers nationaux, en marge de leurs capitalisations spécifiques. Même s'il n'était pas toujours possible d'aborder cette fiche pendant les ateliers nationaux, les CARES respectifs (ou du moins les personnes parmi eux qui avaient participé à l'atelier de Lomé) ont eu l'opportunité de réagir à son ébauche.

l'économie informelle mériteraient de tenir compte du fait que le pourcentage des femmes actives qui sont dans le secteur informel est plus élevé que celui des hommes (selon l'OIT, pour les pays concernés¹⁰, en se basant sur les dernières données disponibles sur ILOSTAT¹¹, cette différence entre femmes et hommes peut aller jusqu'à 15,6% pour le Niger (2017) et 7,4% pour la Côte d'Ivoire (2019), avec une estimation moyenne pour l'Afrique de l'Ouest en 2024 de 6,5%). Bien que certaines contraintes soient communes à toutes les travailleuses¹², il est aussi important de considérer la diversité des catégories de travailleuses informelles, pour tenir compte des plus vulnérables, comme les femmes cheffes de familles, entre autres, pour qui les enjeux de protection sociale sont encore plus cruciaux que dans les familles avec deux ou plus d'adultes. Concernant les recherches basées sur l'analyse des budgets étatiques, il peut être intéressant de mobiliser des principes et outils de la « budgétisation sensible au genre », par exemple.¹³

Et bien évidemment, la question genre s'invite aussi sur l'agenda des États et des syndicats à travers la convention n° 190 concernant le harcèlement et la violence au travail. A priori, les femmes sont majoritaires parmi les victimes de harcèlement et de violences au travail sous des formes très diverses (allant de discriminations sexistes jusqu'à des agressions et viols, en passant par les supposées ou réelles « promotions canapé », etc.). Elles en souffrent d'autant plus car elles doivent souvent cacher les faits à leurs conjoints, qui pourraient soupçonner une responsabilité de leur part. Notons aussi qu'une approche genre sur la thématique de la C190 ne se focalise pas uniquement sur les femmes, mais sur l'ensemble des travailleurs et travailleuses. Des travaux récents menés dans le cadre d'un réseau de recherche sur le harcèlement et la violence au travail en Afrique de l'Ouest attirent aussi l'attention sur le fait que des hommes victimes de harcèlement ou de violences au travail ont encore plus de mal que les victimes féminines à signaler les faits, car ils ressentent de la honte parce qu'ils sont victimisés et ils risquent de s'exposer à des moqueries et des remarques désobligeantes sur leur « faiblesse » peu conforme avec les stéréotypes de masculinité.

L'échange du 8 mars qui était une parenthèse dans le programme de l'atelier régional était basé sur la question « Selon votre perception, quels sont les apports du principe de la présence d'au moins une femme par délégation CARES pour les ateliers ? ». La mixité dans les CARES et la présence des femmes dans les délégations nationales sont en effet des acquis considérables du projet. Poser la question des apports de ce fonctionnement avait aussi une visée « capitalisante » dans le sens d'inviter les participant·es à prendre du recul sur cette « règle ». Beaucoup de réponses étaient empreintes d'une vision essentialiste (« apport de la touche féminine », « complémentarité », etc.). Et dans les échanges tout au long de l'atelier, la prise de parole par les hommes était clairement majoritaire. Ces aspects sont le reflet d'un déséquilibre hommes-femmes dans le milieu syndical qui ne s'atténue que lentement (comme le disait une des participantes en saluant la règle de parité imposée dans le projet : « sinon, au début, dans les pays les hommes allaient s'accaparer de tout »). Les avancées sont donc réelles, mais il reste aussi du chemin à faire, notamment pour construire une compréhension

¹⁰ A l'exception de la Guinée pour laquelle les données n'étaient pas disponibles.

¹¹ https://rshiny.ilo.org/dataexplorer33/?lang=en&id=SDG_0831_SEX_ECO_RT_A

¹² Par exemple la nécessité de pouvoir gérer dignement son hygiène menstruelle sur le lieu de travail concerne toutes les femmes en âge de procréer, qu'elles soient fonctionnaires, employées du privé, travailleuses agricole ou petites commerçantes...

¹³ Pour en savoir plus : <http://www.adequations.org/spip.php?article1869>

Par ailleurs, les ressources suivantes peuvent être intéressantes (entre autres...) :

- Comment Évaluer les Programmes de Stabilisation Fiscale et de Relance Budgétaire en fonction du genre (<https://www.ilo.org/fr/publications/comment-evaluer-les-programmes-de-stabilisation-fiscale-et-de-relance>)
- GUIDE POUR LES FACILITATEURS DE BUDGETISATION SENSIBLE AU GENRE : UNE APPROCHE PRATIQUE, <https://africa.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Africa/Attachments/Publications/2016/03/Guide%20BSG%20-%20Francais%20-%20Final.pdf>
- Pratique de la Budgétisation sensible au genre : un Manuel de Formation, https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/gender_manual_fre.pdf

commune plus solide des enjeux de l'égalité femmes-hommes, des contraintes particulières ou renforcées auxquelles les femmes doivent faire face, de leurs besoins et intérêts. Et cette approche genre se doit d'adopter une perspective intersectionnelle, pour tenir compte de la diversité des femmes (et aussi des hommes) et de ne pas perdre de vue les enjeux genre dans d'autres groupes vulnérables (ainsi les contraintes pour une travailleuse en situation de handicap physique comparées à celle pour un travailleur avec le même handicap, etc.). Dans ce sens, adopter une approche genre veut dire mieux tenir compte de la complexité des diverses réalités que vivent les citoyens et citoyennes, mieux les analyser et comprendre pour mieux pouvoir agir dessus et les améliorer. L'objectif à terme pourrait être d'instaurer au sein des CARES le réflexe de regarder toujours de près les possibles différences entre femmes et hommes parmi les « travailleurs » ou « citoyens » concernés, pour chaque sujet de recherche spécifique et de prévoir, le cas échéant aussi des revendications particulières dans le plaidoyer.

En termes d'outils qui peuvent soutenir un tel processus, la toute nouvelle Malle « Ressources sur l'égalité à destination des syndicats » du Centre Hubertine Auclert (<https://www.centre-hubertine-auclert.fr/egalitheque/malle-egalite/malle-ressources-sur-legalite-destination-des-syndicats>) est à souligner, bien qu'elle aborde la question du point de vue français plutôt. La Fondation Friedrich Ebert (FES) a publié différents livrets (en anglais) qui sont sans doute adaptable au contexte de l'Afrique de l'Ouest : « Négocier l'égalité de genre » (<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/suedafrika/16177.pdf>) et « Connais tes droits : Résister à l'oppression de genre » (<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/mosambik/14983.pdf>). La FES pourrait être éventuellement un partenaire sur la prise en compte du genre dans la recherche syndicale et dans le plaidoyer dans les pays concernés par le projet.

Pour accompagner les CARES dans ce sens, un renforcement des compétences sur le genre est indispensable, pour accompagner les évolutions dans la prise de conscience sur les inégalités et leurs causes structurelles, vers des conceptions moins « essentialisantes » (selon lesquelles les femmes seraient « naturellement » comme ceci...), avec une meilleure compréhension du poids des constructions sociales. Dans l'idéal, une formation genre (par la CSI, par exemple) lors d'un atelier régional des CARES semble nécessaire pour construire un socle commun. Des sensibilisations au niveau de chaque CARES national pourraient alors être organisées, en mobilisant des acteurs ou actrices dans chaque pays (p. ex. des associations sur la défense des droits des femmes, l'association nationale de femmes juristes, etc. ou des centres de recherche sur ces thématiques¹⁴). Cela pourrait entamer une construction d'alliances avec ces expertises locales qui pourraient alors être sollicitées systématiquement pour donner un avis éclairé sur les enjeux genre dans chaque recherche et chaque plaidoyer. En complément, la CSI Afrique pourrait l'Institut Belleville pourrait éventuellement aussi mobiliser des ressources syndicales sur le genre dans d'autres pays africains¹⁵ et l'IB en France, afin de témoigner de l'évolution du mouvement syndical sur la prise en compte du genre ailleurs.

¹⁴ Par exemple, Mme Lassey Agnélé qui a publié un article sur « Les femmes et le syndicalisme au Togo de 1990 à 2006 » en 2017

¹⁵ Par exemple :

<https://www.industrialunion.org/fr/un-syndicat-ivoirien-mene-campagne-pour-legalite-de-genre-dans-les-mines>

<https://www.industrialunion.org/fr/les-syndicats-namibiens-luttent-pour-legalite-des-genres>

Les ateliers pays et les échanges complémentaires

Les trois ateliers nationaux se sont suivis, toujours en marge d'un atelier plus large, selon le calendrier suivant :

- Bénin : du lundi 15 avril au vendredi 19 avril / jours sur la capitalisation : jeudi 18 et vendredi 19 avril
- Guinée : du lundi 6 mai au vendredi 10 mai / jours sur la capitalisation : jeudi 9 et vendredi 10 mai
- Togo : du lundi 20 mai au vendredi 24 mai / jours sur la capitalisation : jeudi 23 et vendredi 24 mai

Bénin

1. Compte rendu de l'atelier de Cotonou

L'atelier de Cotonou a réuni 12 membres du CARES (6 femmes et 6 hommes). Le membre de l'équipe de capitalisation en charge du Bénin résidant dans le pays, il lui a été facilement possible de faire connaissance avec le CARES avant les ateliers régional et nationaux (Bénin, Togo). Il avait ainsi déjà entretenu les membres du CARES-Bénin sur le principe de la capitalisation ainsi que sur son importance et la valorisation qu'elle peut apporter à leurs activités en particulier, mais aussi au mouvement syndical en général. Cette avance a été fort utile lors de l'atelier national Bénin parce qu'il n'a plus été nécessaire de conduire les présentations sur la capitalisation, ses principes méthodologiques et en quoi consisterait l'appui du facilitateur. En conséquence, le programme de l'atelier a mis le focus sur 1) la reconstitution des informations pour le remplissage du tableau chronologique, 2) l'élaboration de la fiche-pays et 3) l'étude et la validation de la fiche multi-pays. Pour raison de temps, la journée du vendredi ayant été écourtée, l'évaluation de l'atelier n'a pu être conduite.

1.1. Organisation du travail

L'atelier a adopté une stratégie alternant les travaux de groupes et les séances plénières. Les groupes ont été créés sur la base du travail à faire, que ce soit le remplissage du tableau chronologique, l'élaboration de la fiche-pays et l'étude de la fiche multi-pays.

En ce qui concerne le tableau chronologique, les groupes se sont focalisés sur les séquences du plan de la fiche. Les parties de la fiche ont été attribuées aux différents sous-groupes comme suit :

Sous-groupe 1 :

- Contexte et enjeux
- Description de l'action
- Méthodologie de l'étude et résultats

Sous-groupe 2 :

- Principales étapes de l'action
- Facteurs externes au mouvement syndical
- Les étapes principales de l'action du mouvement syndical

Sous-groupe 3 : Difficultés rencontrées et solutions mises en œuvre

- Phase 1 : avant la recherche sur la vie chère
- Phase 2 : après la recherche sur la vie chère

Sous-groupe 4 :

- Leçons apprises
- Quelques conseils clés

Après cette division du travail, le premier acte de l'atelier a été d'organiser dans le temps, la substance des travaux. Pour les deux jours, les activités suivantes ont été retenues :

- par le CARES, retour sur l'atelier régional de Lomé et présentation du thème faisant objet de capitalisation par le CARES Bénin : la vie chère ;
- par le facilitateur, accompagnement au remplissage du tableau chronologique des activités et événements afférents à la thématique à capitaliser, élaboration du projet de fiche-pays et validation de la fiche multi-pays.

La restitution de l'atelier régional de Lomé a résidé en ce qu'il a permis de camper le sujet global de la capitalisation, mais aussi des questions relatives aux discussions sur la décision du choix de conduire la capitalisation au Bénin sur la question de la vie chère. En effet, le CARES-Bénin avait plusieurs sujets de capitalisation en vue, notamment, la gouvernance budgétaire et les travaux déjà bien avancés mais toujours en cours au sujet de la loi sur l'embauche. La vie chère comme thématique à capitaliser a été retenue parce qu'elle avait fait l'objet d'une étude validée et déjà présentée à la conférence syndicale de Genève. En outre, les résultats de cette étude ont été utilisés pour conduire le plaidoyer face au gouvernement et ont abouti à des décisions politiques en faveur des syndicats. L'intérêt de son choix dans le cadre des activités du CARES a été largement justifié.

L'autre transition efficace a été la présentation de ce thème de la vie chère retenu pour la capitalisation au Bénin. À travers cette présentation, le représentant du CARES désigné pour ce rôle a produit un historique des différentes étapes de l'activité à capitaliser et a conclu sur le crédit que cette étude et son exploitation ont conféré au CARES sur l'échiquier national et international. Partant de cette présentation, les participant·es ont pu s'engager directement dans la collecte des informations par groupe pour le remplissage subséquent du tableau chronologique.

Sur la base du découpage proposé pour les travaux de groupes, les recherches ont été engagées pour la collecte d'informations sur l'activité à capitaliser. En dehors de l'étude conduite par le CARES, de nombreux événements externes et actions syndicales y afférents ont été répertoriés. La même stratégie de division du travail a été observée pour les fiches pays et multi-pays. Elle a permis au moment des plénières de recevoir les contributions des autres groupes pour un enrichissement mutuel.

1.2. Le tableau chronologique

Le remplissage du tableau chronologique consiste à relever tous les événements ou activités notables, tant de la part des syndicats que d'acteurs externes, qui ont rapport à la thématique à capitaliser. Cet exercice constitue le socle de base de l'action de capitalisation en ce qu'il permet aux acteurs-mêmes de rassembler et ensuite de classer en ordre chronologique des informations importantes qui seraient autrement vouées à l'oubli. Pour ce faire, les participant.e.s ont eu recours à des informateurs-clés ainsi qu'à de la recherche documentaire et électronique. Cette activité a occupé la majeure partie des deux jours d'atelier. Elle a révélé l'importance dans la démarche de capitalisation de rassembler au préalable les informations qui vont par la suite servir à nourrir la rédaction de la fiche.

La reconstitution collégiale de l'historique d'une activité a révélé l'importance de la capitalisation, conféré aux acteurs un savoir-faire en la matière et a débouché sur la mise à disposition d'informations valides sur une question cruciale de l'action syndicale. Le fait de devoir aller chercher les informations dans les ordinateurs, les disques durs et chez diverses personnes ressources n'étant plus aux affaires, a mis en exergue la nécessité de mettre en œuvre une capitalisation au fil de l'eau. En effet, les membres du CARES ont montré un grand intérêt à s'investir dans la recherche de ces informations. C'est un exercice qu'ils n'avaient pas accompli auparavant et qui leur a fourni, notamment aux plus jeunes, une connaissance plus approfondie de l'activité syndicale. En dehors de cet enrichissement sur l'histoire de leur mouvement syndical, les membres du CARES ont eu d'autres bénéfices. Les capacités de capitalisation de ces acteurs et actrices syndicaux ont été renforcées à travers un apprentissage pratique, vivant et instructif. L'aspect théorique de l'utilité de la capitalisation s'est transformé en activité réelle et se rapportant à leur propre expérience. Avec ce nouveau capital de compétences acquis, il leur est désormais possible de capitaliser leurs propres activités au fur et à mesure. D'autre part, la difficulté à reconstituer le tableau chronologique sur la thématique de la vie chère a généré la prise de conscience de la nécessité de mettre en place des processus de capitalisation en continu.

1.3. La reconstitution de la démarche du CARES-Bénin

Selon les informations recueillies dans le tableau chronologique, le déploiement de l'action à capitaliser a démarré bien avant la recherche du CARES, depuis Janvier 2018 avec une géante marche de protestation pacifique à l'initiative de toutes les sept centrales syndicales du pays. Cette marche largement suivie par les populations a été copieusement relayée par les médias. Elle a été suivie d'une grève de 72 heures renouvelables face à laquelle le gouvernement a durci le ton en appliquant des défalcatons sur les salaires des syndicalistes. La rigueur de la réponse gouvernementale face aux revendications continues et variées des syndicats sur la vie chère s'est maintenue et exacerbée jusqu'à décembre 2018 où le droit de grève a été recadré par une loi votée à l'Assemblée nationale à un maximum de 10 jours par an, 7 jours par semestre et 2 jours par mois.

L'arme de la grève ayant littéralement perdu tout effet par le fait des restrictions gouvernementales, les centrales syndicales membres du CARES se sont engagées dans une autre forme de lutte avec en un premier temps une union de toutes les centrales partageant la même ligne (six centrales sur les sept du pays). Ce mouvement a bénéficié du précieux soutien de CNV International avec un apport financier du Comité de Gestion des Fonds des Syndicats (COGEFOS). Pour plus d'efficacité à leur action, en décembre 2021, ces centrales syndicales entrent en pourparlers avec le CARES et aboutissent à l'accord de faire conduire par le CARES une recherche sur la vie chère. L'attente était que cette recherche produise des données probantes irréfutables qui pourraient alors être utilisées comme outil de plaidoyer. L'étude a été diligentée en janvier 2022 et ses résultats présentés en primeur lors d'un déjeuner de presse. À la suite de l'étude on peut retenir entre autres, les développements suivants :

- 9 mars 2022 : Première séance de négociations Gouvernement – centrales syndicales ;
- 26 avril 2022 : Deuxième rencontre entre le Gouvernement et les syndicats sur la vie chère au Bénin ;
- plaintes des populations et des syndicats relayées par les médias ;
- 26 août 2022 : la Confédération des Syndicats Autonomes du Bénin (CSA-Bénin) organise une conférence de presse pour remettre la question à l'ordre du jour. Cette conférence a relancé les négociations et conduit à une autre invitation du Chef de l'État pour le 8 septembre ;
- 8 septembre 2022 : Troisième rencontre entre le Gouvernement et les syndicats sur la revalorisation des salaires. Sur invitation du Président de la République, la séance s'est tenue à la Présidence. Le Gouvernement a déclaré son impuissance à cette séance, prétextant la situation macroéconomique du pays liée à la COVID-19 et à la guerre en Ukraine etc. ;

- 6 décembre 2022 : Quatrième rencontre entre le Gouvernement et les syndicats sur la vie chère au Bénin par suite d'une demande d'audience des confédérations syndicales et sur invitation du Président de la République. C'est après cette quatrième rencontre que les augmentations de salaire et le relèvement du SMIG ont été actés.

1.4. La rédaction d'une première version de la fiche pays

L'élaboration de la fiche pays, résultat final de l'atelier de capitalisation a été faite en travaux de groupes et en plénière comme avec le tableau chronologique. Sur la base d'un gabarit de fiche pays préconçu par l'équipe de capitalisation et distribué, les sections de la fiche ont été affectées aux groupes qui se sont investis à produire leurs parties respectives. Cette répartition a suivi le même découpage que le tableau chronologique. La séance plénière de synthèse a été encore une fois l'occasion d'échanges abondants et fructueux. Le choix d'éléments du tableau devant nécessairement apparaître dans les sections de la fiche ont suscité de nombreuses discussions. La mise en commun bout à bout des productions de chaque groupe a débouché sur la première ébauche de la fiche pays Bénin.

Entamée en présence à l'atelier de Cotonou, la finalisation de la fiche pays s'est réalisée à distance. Cette fiche pays présente les raisons du choix du thème, et documente les différentes étapes de la recherche, du plaidoyer et des décisions subséquentes à l'action syndicale. L'avantage de cet exercice réside en ce qu'il a permis aux participant.e.s de voir comme dans un miroir, tout le chemin parcouru et les résultats obtenus. L'exercice de capitalisation a ainsi offert une opportunité de revisiter le travail fait et a suscité un engagement et une motivation à faire plus.

1.5. La fiche multi-pays

Un projet de fiche multi-pays ayant été élaboré à la suite du colloque régionale de Lomé, la tâche des participants à l'atelier national du Bénin a été d'en prendre connaissance et de proposer des observations en vue de sa finalisation. Les membres du CARES ont pris connaissance de la fiche multi-pays qui a été distribuée à tous avant d'en attaquer l'étude approfondie. La fiche a donc été scindée et répartie en quatre groupes comme ci-dessous. Ces groupes ont ensuite procédé à sa relecture critique :

Sous-groupe 1 :

- La recherche syndicale et le passage au plaidoyer – exemple de la protection sociale
- Les démarches entreprises pour alimenter le plaidoyer sur la protection sociale par les recherches syndicales réalisées
- Regardons ce processus d'un peu plus près...
- Élaboration des Termes de Reference

Sous-groupe 2 :

- Recueil des données
- Traitement et analyse des données
- Rédaction d'une première version du document

Sous-groupe 3 :

- Validation
- Rédaction de la version finale
- Élaboration des arguments de plaidoyer et conception de la stratégie de plaidoyer
- Déploiement des actions de plaidoyer

- Suivi et évaluation
- Les effets sont variables, en voici quelques exemples

Sous-groupe 4 :

- Nos apprentissages et conseils
- Des questions ouvertes

Les quatre sous-groupes ont rendu compte de leur examen en plénière. À des détails cosmétiques mineurs près, l'ensemble des groupes a reconduit le texte proposé à leur étude. Une seule remarque de fond a été produite sur le processus de validation en place en Côte d'Ivoire. La proposition de la fiche se présentait comme suit : « En Côte d'Ivoire, le CARES expérimente une autre manière de faire : les SG sont informés régulièrement et les documents à valider sont soumis assez tôt pour leur laisser un temps convenable de réagir. Passez ce délai, leur accord tacite est supposé et le CARES avance, tout en maintenant les SG informés, notamment à travers les membres de CARES de leur syndicat. » La contre-proposition faite par l'atelier a été d'obtenir formellement l'avis des secrétaires généraux de centrales syndicales avant de poursuivre les travaux afin de ne pas se heurter plus loin à des oppositions et/ou blocages de la part de ces derniers. Cet élément ayant fait l'unanimité, la fiche a ainsi été validée sous réserve de la prise en compte des corrections de forme et sur la base des inputs des discussions issues des restitutions des groupes.

En conclusion, l'atelier de Cotonou représente une avancée considérable pour le CARES-Bénin. Il a permis d'acquérir un savoir-faire pratique en matière de capitalisation. En effet, les membres du CARES-Bénin ont suivi toutes les étapes de cet apprentissage à partir des notions théoriques, de la collecte d'informations de sources diverses et de la production d'une fiche synthèse. En dehors de cet aspect purement technique, la démarche a ravivé les actions engagées dans le combat de la vie chère et motivé les syndicalistes à poursuivre la lutte pour des victoires plus importantes.

2. Finalisation de la fiche pays

2.1. Introduction

La fiche de capitalisation est partie d'une trame-type qui en a proposé les différentes articulations. Il était prévu de réaliser sa finalisation à distance parce que, dès la conception de l'agenda de l'atelier, il était évident que les deux jours qu'il durerait ne permettraient pas d'en rédiger tous les détails. En outre, les termes de référence de l'activité prévoyaient que par suite de l'atelier en présence, il faudrait aussi rencontrer des acteur.ice.s à trois niveaux : 1) membres du CARES, 2) des personnes ayant travaillé avec le CARES et suivi le projet et 3) des personnes ayant ponctuellement côtoyé le CARES dans leur activité de plaidoyer.

Deux questions se croisent dans la fiche pays Bénin : la recherche comme base d'un plaidoyer plus efficace et la vie chère. La question d'investir les syndicats dans la recherche afin de disposer de données probantes pour étayer de manière péremptoire leur revendications est née depuis le Congrès de la CSI à Johannesburg en novembre 2011 et s'est cristallisée dans la création des CARES. Celle de la vie chère est une question récurrente du dialogue social et un sujet de revendication traditionnel des syndicats béninois. Comment conduire la recherche et utiliser ses résultats en plaidoyer dans le combat pour le relèvement du pouvoir d'achat des travailleur.se.s face à l'inflation et à la vie chère constituent donc le centre d'intérêt de la fiche pays Bénin.

2.2. La trame-type

La trame-type a constitué dans l'atelier du Bénin la base des recherches en groupe pour le remplissage du tableau chronologique. Les groupes se sont chargés de rassembler les informations sur l'activité

qu'ils ont triées et organisées pour la rédaction de la fiche. Le canevas type sur la base duquel les groupes ont été formés se présente comme suit :

- Contexte et enjeux
- Description de l'action
- Méthodologie de l'étude et résultats
- Principales étapes de l'action
 - o Facteurs externes au mouvement syndical
 - o Les étapes principales de l'action du mouvement syndical
- Difficultés rencontrées et solutions mises en œuvre
 - o Phase 1 : avant la recherche sur la vie chère
 - o Phase 2 : pendant la recherche sur la vie chère
 - o Phase 3 : après la recherche sur la vie chère
- Leçons apprises
- Quelques conseils clés

Ce canevas présenté en début de travaux a servi de guide dans les travaux de groupe en atelier comme pour les échanges à distance. L'atelier de Cotonou a jeté les premières bases de la substance de la fiche. Le fil conducteur va de la grève comme arme principale dans la lutte à la recherche pour un plaidoyer plus rationnel et plus efficace.

2.3. De la nécessité d'engager une recherche

Le dialogue social au Bénin est très actif et ponctué par des prises de position marquées des syndicats vis-à-vis du gouvernement. L'arme ultime des syndicats était la grève et seul cet argument faisait plier le gouvernement. Dès 2016, le renforcement du système fiscal et d'autres mesures gouvernementales se sont traduites par un affaiblissement du pouvoir d'achat des travailleurs par le fait d'une inflation galopante, notamment sur les produits de première nécessité. En réaction, les syndicats ont mis en branle une batterie d'activités de revendication : marches, sit-in, conférences publiques, points de presse et mouvements de grève perlée. L'année 2018 s'est avérée particulièrement rude avec des défalcatons salariales, des sorties de communication du gouvernement pour dénigrer et mettre les syndicats en opposition avec les populations et des interdictions de manifester publiquement. Toutefois, il est à retenir que le dialogue social, quand bien même houleux, n'a jamais été interrompu. Les rencontres gouvernements-syndicats se tenaient et celles de janvier et de février 2018 ont été particulièrement au détriment des syndicats. Dès avril 2018, le gouvernement introduit un projet de loi portant recadrage du droit de grève à l'assemblée nationale. La loi est votée et promulguée le 5 octobre 2018 : les syndicats sont limités à un maximum de deux jours de grève par mois, sept par semestre et 10 par an.

2.4. De l'unité d'action des centrales syndicales à la recherche

Le recadrage du droit de grève semble avoir porté un coup fatal aux syndicats. Entre avril 2018 et juin 2019, l'activité syndicale est réduite. En juin 2019, le COGEFOS appuie un atelier qui regroupe toutes les sept centrales syndicales du pays à Ouidah sur la nécessité de la convergence de leur action. Six des sept centrales syndicales adoptent un protocole d'accord. Avec entre autres l'appui de CNV International et du COGEFOS, leurs rencontres se multiplient et font l'objet de points de presse. En octobre 2021, les six centrales décident de se tourner vers le CARES dont elles sont membres pour les accompagner dans une étude qu'elles avaient en chantier sur la vie chère. L'étude est enclenchée en décembre 2021 et dès fin janvier 2022, les actions de communication en direction de la presse et de la population se multiplient autour des conclusions de l'étude. La scientificité de la démarche et la validité des résultats de la recherche basés sur des données collectées en direct sur le terrain mais

aussi sur des statistiques officielles de l'Institut national de la statistique et de la démographie (INStaD) font autorité et réveillent le dialogue social avec le partenaire gouvernemental.

2.5. La recherche comme levier de négociation et d'action syndicale

Entre janvier et mars 2022, l'activité syndicale autour des résultats de l'étude sur la vie chère ramène les syndicats au-devant de l'actualité. Le gouvernement convoque alors une séance de négociation. La pertinence des résultats est reconnue par le gouvernement mais la rencontre ne porte pas de fruits immédiats. Le 23 mars 2022, le conseil des ministres réagit et fixe les prix des denrées de première nécessité. La décision est peu suivie et la répression des commerçants s'en suit. Le Conseil économique et social engage une médiation et rencontre les syndicats le 23 avril 2022. Il se fait la voix des syndicats auprès du gouvernement et une deuxième séance de négociation se tient le 26 avril 2022, après la publication des résultats de l'étude. Cette séance est marquée par des intimidations de la part du gouvernement. Toutefois, entre avril et juin 2022, le gouvernement met en service un numéro vert (non payant), le 113, pour dénoncer les commerçants non respectueux des mesures prises pour maîtriser l'inflation. En effet, par suite de la fixation des prix des produits de première nécessité, certains commerçants sur les marchés n'ont pas voulu respecter ces mesures. Des dispositions ont été prises par le gouvernement, comme l'organisation de missions de contrôle, la fermeture des étals, magasins et boulangeries de commerçants qui organisent exprès la pénurie pour augmenter les prix. Bien que ces commerçants aient été pénalisés, la question de la cherté de la vie et de la réduction du pouvoir d'achat des travailleurs est demeurée entière.

2.6. Influence d'éléments externes à la lutte syndicale dans le débat sur la vie chère

Deux éléments de contexte indépendants des actions syndicales et des échanges avec le gouvernement sont intervenus et ont fortement influé sur ces derniers. Il s'agit de la crise sanitaire du COVID-19 et de la guerre russo-ukrainienne d'une part et de l'intervention du clergé catholique d'autre part.

2.6.1. COVID-19 et guerre russo-ukrainienne

Bien que ces deux éléments ne soient pas directement liés, ils ont été utilisés par le gouvernement pour mitiger les revendications syndicales et justifier leur incapacité à les satisfaire. La pandémie a sévi à partir de début 2020 avec des stigmates jusqu'en 2021, année de l'étude sur la vie chère. L'action syndicale basée sur les résultats de l'étude s'est engagée dès janvier 2022 et la première rencontre gouvernement-syndicats s'est tenue à la fin du même mois. La deuxième a eu lieu trois jours plus tard. La guerre russo-ukrainienne a éclaté en février 2022 et a été rendue responsable notamment de la hausse du prix du pain pour cause de difficulté de ravitaillement en Ukraine. Ces deux éléments ont été utilisés comme la raison de l'incapacité du gouvernement à répondre aux demandes des syndicats lors de la troisième rencontre bipartite du 8 septembre 2022.

2.6.2. Point de presse de la Conférence épiscopale du Bénin

Le 21 janvier 2022, la Conférence épiscopale du Bénin a tenu un point de presse à Cotonou. Étant en contact constant avec les populations, cette institution religieuse s'est fait le porte-parole de ses fidèles. Elle a relevé leurs nombreuses plaintes et les a partagées avec le grand public et les femmes et hommes des médias. Bien que les centrales syndicales ne soient pas impliquées dans cette activité, elle constitue un indicateur de pertinence et de validité de ce que la question de la vie chère et de l'affaiblissement subséquent du pouvoir d'achat est d'importance nationale et affecte toute la population, même au-delà des syndicats. Le point de presse de la Conférence épiscopale du Bénin tenu en janvier 2022 au même moment où étaient révélés les résultats de l'étude du CARES sur la vie chère constituent des éléments de poids pour appuyer l'argumentaire des centrales syndicales pour une prise en compte de leurs revendications.

2.7. De la recherche à la prise d'une décision politique

En août 2022 face à un sentiment de léthargie sur la question depuis le mois d'avril, le secrétaire général de la Centrale des syndicats autonomes (CSA) donne une conférence de presse et relance le débat en s'appuyant fortement sur l'étude du CARES. Cette conférence donne un nouvel élan à l'action syndicale et en réponse, la troisième rencontre syndicats-gouvernement se tient le 8 septembre 2022. Le thème est précis cette fois-ci : il s'agit de la revalorisation salariale. Pour une fois, le gouvernement reconnaît le bien-fondé des revendications sur la base des conclusions de l'étude mais déclare sa faible marge de manœuvre en raison de la crise du COVID-19 et des contre-coups de la guerre russo-ukrainienne. Dès lors, les syndicats se retrouvent avec deux arguments forts : leur unité d'action et les résultats de l'étude sur la vie chère. Fort de la conjonction de ces éléments, ils prennent les devants et font une demande d'audience auprès du Président de la République. La demande est agréée et la quatrième rencontre gouvernement-syndicats de l'année 2022 se tient le 6 décembre 2022. Cette rencontre se tient sous des auspices plus favorables car dès le 7 décembre 2022, le conseil des ministres octroie une augmentation de salaire basée sur le revenu de l'ordre de 3 à 66% et le relèvement du SMIG de 40.000 à 52.000 FCFA avec effet immédiat. L'augmentation est en effet actée le 20 décembre 2022. Toutefois, ces avantages ne touchent pas les collectivités locales et le secteur privé, ce qui sera rectifié en mars 2024.

2.8. Rencontre des acteurs internes et externes au CARES

Pour suppléer la documentation pour la rédaction de la fiche, des entretiens ont été prévus avec différents niveaux de parties prenantes : les membres du CARES, les membres de syndicats ayant collaboré sur l'étude et des personnes externes impliquées ou informées de l'étude. La liste des personnes à rencontrer inclut 13 membres du CARES, cinq secrétaires généraux de centrales affiliées au CARES, cinq contributeurs externes, deux membres du patronat et trois membres du gouvernement.

L'étude s'est déroulée entre décembre 2021 et janvier 2022 avec la relecture et la finalisation courant jusqu'en mars 2022. En dehors des membres actifs du CARES, les personnes rencontrées n'avaient que peu ou pas d'informations factuelles sur la conduite de l'étude et ses résultats. Leur avis s'est davantage porté sur les questions générales de luttes syndicales et sur la vie chère. De nombreuses interventions se sont portées sur la question du développement de la fiscalité qui est à la base du renchérissement des prix. C'est le cas du représentant du patronat qui a fait relever les implications pour les employeurs de devoir faire face au double effet de la hausse de la fiscalité à la base de la vie chère et à l'augmentation de la charge salariale.

Le CARES relève dans son étude un changement de la vie et des rapports sociaux depuis 2016 où des réformes ont induit une hausse des prix de l'ordre de 78% entre 2013 et 2021. Cette inflation et l'amenuisement en résultant du pouvoir d'achat des travailleurs a déclenché une action syndicale qui s'est heurtée au durcissement de position du gouvernement. Face à cette situation, les syndicats ont privilégié des formes alternatives de revendication et de plaidoyer dont la recherche. Les CARES ont potentialisé cette disposition et permis l'avènement d'un plaidoyer plus efficace dans ce contexte où la grève, arme ultime des syndicats avait été rendue caduque. L'unité d'action des centrales a aussi été un atout décisif pour faire face au gouvernement.

L'année 2018 sur d'autres plans s'est avérée une année éprouvante pour les syndicats. La loi sur l'embauche et le licenciement a aussi connu une réécriture fortement défavorable aux travailleurs. La recherche sur ce sujet est également en cours. Partant de l'expérience de l'apport de la recherche sur la vie chère au plaidoyer, l'espoir est permis que la recherche encore en cours et le plaidoyer subséquent sur la loi d'embauche connaîtront un aboutissement semblable à celui de la vie chère.

Guinée

L'atelier s'est déroulé les 9 et 10 mai à Conakry avec une vingtaine de participants. Il a été présenté la méthode de capitalisation ainsi que les enjeux pour le CARES Guinée.

1 – Compte rendu de l'atelier de Conakry

La première demi-journée a été consacrée à la présentation du projet ainsi qu'à la notion de capitalisation. Compte tenu du fait que le coordonnateur ainsi que son adjointe avaient participé à l'atelier de Lomé et donc suivi l'intégralité de la formation consacrée à la capitalisation, la présentation du processus de capitalisation s'est donc limitée à cette demi-journée. Toutefois l'ensemble des éléments ont été abordés et notamment l'atelier de photolangage qui a permis de faire émerger certains questionnements.

Les principales remarques ou interrogations portent sur les points suivants de la capitalisation:

- Il est possible de capitaliser sur tous les aspects d'un projet et donc aussi sur les échecs ;
- L'enjeu de la capitalisation c'est de ne pas perdre les savoir-faire ;
- Il s'agit d'une démarche collective qui tire sa force d'analyse d'un engagement collectif ;
- C'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable
- La capitalisation, c'est aussi l'idée qu'on va réutiliser un certain nombre de savoirs qui existent. C'est en quelque sorte une étude de cas. On prend le cas. On regarde si cela a fonctionné ou pas. On se demande pourquoi. Cela oblige donc à aller chercher les raisons précises de l'échec. Comme il n'y a pas de jugement dans la capitalisation, il est ainsi possible d'aborder les échecs, mais aussi de les valoriser.
- La capitalisation, c'est en quelque sorte se constituer une bibliothèque des savoirs. Avec des pratiques qui fonctionnent ou au contraire qui n'ont pas fonctionnées...
- C'est de la valorisation de l'expérience acquise, mais cela nécessite donc une actualisation régulière.
- Il apparaît évident que ce savoir collectif doit être partagé.
- L'idée sous jacente est bien que la capitalisation puisse permettre de produire du changement.

1.1 L'après-midi de la première journée

Trois groupes ont été mis en place. A la demande des participantes, un groupe a été consacré à la mise en œuvre de la convention 190 de l'OIT sur le harcèlement et la violence au travail. Les deux autres groupes ont été consacrés à la genèse du projet sur les EPA.

Une opposition certaine a pu être observée entre les femmes et les hommes sur la question de l'utilité d'un atelier consacré à la convention 190. En effet, le thème principal était bien la question des EPA, mais compte tenu du travail déjà effectué lors de l'atelier régional au Togo, il n'a pas paru inutile de mobiliser une partie des compétences pour faire travailler un groupe sur la question de la convention 190. Pour les femmes présentes (qui assimilent à tort cette convention à un texte exclusivement sur le genre, même si le contenu du texte peut contribuer à éviter les violences liées au genre) ont bien insisté sur le fait que dans le cadre des futurs plaidoyers, la question de la lutte contre la violence au travail apparaissait comme essentielle. Or une telle analyse n'était pas partagée par les plupart des participants masculins qui n'y voyaient qu'un thème parmi d'autres, comme notamment celui de l'extension de la protection sociale ou de la question de la cherté de la vie.

1.2 Chronologie du projet

Dans le cadre du projet relatif aux EPA, si le constat est né d'une expertise extérieure, le CARES s'est saisi du projet en activant toute une série de partenariats avec les différents acteurs institutionnels afin de pouvoir faire avancer le plaidoyer pour un meilleur contrôle des EPA. Il est à noter que certains membres du CARES avaient, du fait de leur expérience professionnelle, une bonne connaissance des mécanismes budgétaires et financiers, ce qui a permis de mieux suivre les aspects techniques en interne sans passer systématiquement par un cabinet de consultant. Les phases suivantes ont pu être identifiées :

- Juillet 2016 : Proposition aux CARES des différents pays la thématique de recherche portant sur l'amélioration de la gouvernance budgétaire
- Septembre-Novembre 2019 : Production et l'édition du rapport de recherche sur l'amélioration de la gouvernance budgétaire en Guinée
- Décembre 2019 : Validation et vulgarisation du rapport de recherche
- Juillet 2021 : Choix de la problématique de la contribution des EPA au budget de l'Etat
- Janvier 2022 : Production de l'étude sur la problématique de la contribution des EPA au budget de l'Etat
- Février 2022 : Conception de l'argumentaire de plaidoyer sur la problématique de la contribution des EPA au budget de l'Etat et partage avec les partenaires
- Avril-Mai 2022 : Rencontres de plaidoyers avec les partenaires
- Avril-Mai 2023 : Résultats des rencontres de plaidoyer
- Avril 2024 : Signature de l'Accord-Cadre entre le CARES et la MAMRI

A ce titre, la méthode mérite d'être saluée car elle montre que si une expertise extérieure peut être nécessaire dans le cadre d'un plaidoyer, il convient de s'assurer que des ressources internes existent, afin de pouvoir suivre le projet au quotidien. Ce point paraît essentiel et explique la réussite du plaidoyer en faveur d'une meilleure contribution des EPA au budget de l'Etat.

Les deux groupes consacrés au EPA ont d'abord travaillé sur le chronogramme de la genèse du projet, chaque groupe ayant en charge une période donnée. Il convient de relever que le travail accompli lors de l'atelier régional de Lomé avait permis de bien avancer sur cette question. Aussi, les deux groupes ont plutôt travaillé sur la consolidation du travail déjà effectué et notamment sur les dates et différents partenaires impliqués. Le travail de ces sous-groupes a permis de faire émerger certains éléments clés de la genèse du projet en mobilisant la mémoire des différents acteurs dont la plupart étaient présents.

Le déroulement de la deuxième journée devait initialement se consacrer à la rédaction de la fiche pays le matin et à la révision de la fiche multi-pays l'après-midi.

Lors de la première demi-journée, du retard a été pris, compte tenu de la nécessité de revenir sur certaines incertitudes concernant le chronogramme et notamment la genèse de certains éléments. Finalement, l'ensemble des participants a pu participer à la rédaction de la fiche pays qui s'est terminée vers 14h.

1.3 Rédaction de la fiche pays

A la suite du chronogramme établi la veille, le groupe s'est attaché à repérer les manifestations visibles de la question de la participation des EPA au budget de l'Etat. Les échanges ont permis de mettre en avant plusieurs éléments. Il est apparu qu'il existe une prolifération d'Etablissements Publics

à caractère Administratif (EPA) et sociétés publiques non justifiées par des missions clairement identifiées. Or ces organismes sont financés (au moins en partie) par l'Etat sans que l'on puisse identifier une contribution au fonctionnement de ce dernier. La gouvernance des EPA n'est pas sans interroger dans la mesure où certains ne sont même pas dotés d'un conseil d'administration. Quand ces derniers existent, ils sont rarement renouvelés, soit par non-respect des statuts, soit par le maintien des mêmes personnes. De plus, il est noté un fonctionnement pour le moins erratiques de ces Conseil d'administration dans la mesure où les dispositions statutaires et réglementaires concernant la périodicité des statuts ne sont pas respectées.

Ce constat général a conduit à identifier des actions à mettre en place afin de remédier à ces dysfonctionnements sous la forme de différentes revendications comme notamment :

- L'actualisation de la cartographie des EPA ;
- La mise en place et le renouvellement des conseils d'administration en respectant les dispositions réglementaires ;
- La fusion de certains EPA, voire la disparition pour ceux dont l'utilité n'est pas démontrée ;
- La réalisation d'audits internes pour vérifier la conformité de la gouvernance ;
- La mise en place d'un système unifié de primes.

Lors de la rédaction de la fiche, il a pu être relevé que les actions entreprises l'ont été avec les trois partenaires essentiels que sont :

- La Coalition Nationale des Organisations de la Société Civile Guinéenne (CNOSCG) ;
- La Mission d'Appui à la Mobilisation des Ressources Internes (MAMRI) ;
- La Primature.

Pour la CNOSCG, il est à noter l'engagement de collaborer avec le CARES sur cette question de gouvernance budgétaire relative aux EPA en Guinée, ce qui équivaut à un appui décisif dans le contexte actuel en Guinée.

Au niveau de la MAMRI, les éléments suivant ont pu être mis en œuvre :

- Désignation d'un point focal
- Engagement à poursuivre les activités conjointes (participation au séminaire de CARES, renforcement des capacités des membres du CARES sur le sujet) jusqu'à l'élaboration d'un accord-cadre,
- Etablissement de la cartographie des EPA en Guinée.

Au niveau de la Primature, deux engagements ont été pris : collaborer avec le CARES et impliquer le CARES dans le comité de pilotage et de suivi des EPA en qualité d'observateur.

1.4 Validation de la fiche multi-pays

Compte tenu d'un problème d'acheminement du repas et de la pause consacrée à la prière, le travail n'a pu reprendre que vers 15h, ce qui n'a pas permis de validation de la fiche multi-pays, dont seules les grandes lignes ont pu être abordées. La rédaction de la fiche pays s'étant terminée vers 14h (avec un repas servi tardivement) la reprise tardive de l'atelier n'a pas permis de travailler en détail sur ce document qui a simplement fait l'objet d'une présentation en insistant sur sa finalité et les rubriques à compléter.

1.5 Évaluation

A l'issue de l'atelier un sondage en ligne a été effectué afin de procéder à l'évaluation, sur la même base que l'évaluation de l'atelier régional (Annexe 8). Pour des raisons matérielles, il n'était pas possible d'effectuer le sondage sur place mais le principe a été annoncé selon lequel un courriel serait envoyé pour que les participants puissent s'exprimer.

Malheureusement, il est à noter une perte d'efficacité au niveau des réponses car il n'y a eu que quatre réponses au questionnaire qui comportait 12 questions. Il apparaît que le thème de l'atelier a été pertinent et que les évaluations se situant entre 4 et 5 étoiles (maximum possible) soit une moyenne de 4,75. Globalement, les résultats sont les suivants :

- Réponse aux attentes : 4,25
- Structuration de l'atelier : 4,25
- Atteinte des objectifs : 4,5
- Utilité de porter un regard différent sur les activités : 4,5
- Le fait de revisiter les connaissances a-t-il été source d'apprentissage ? : 5
- Possibilité de poursuivre un processus de capitalisation : 5
- Disponibilité des outils nécessaires : 3,5
- Aide de la capitalisation pour des activités futures : 5
- Utilité d'une formation complémentaire : 4,75

Pour les pistes d'amélioration, il est mentionné la nécessité de disposer des supports de cours en amont ainsi de disposer d'un nombre plus grand de cas pratiques. Certains participant-es auraient souhaité une durée de formation plus longue avec plus de cas pratiques.

2- Entretiens complémentaires

Il était prévu initialement trois entretiens avec les trois principaux partenaires qui ont contribué à la réussite du projet à savoir :

- La Coalition Nationale des Organisations de la Société Civile Guinéennes (CNOSCG) ;
- La Mission d'Appui à la Mobilisation des Ressources Internes (MAMRI) ;
- La Primature.

Initialement, il était prévu que les trois entretiens se déroulent lors de la venue à Conakry du consultant pour l'atelier mais en raison de reports successifs, seule la CNOSCG a pu être rencontrée sur place. L'entretien avec la MAMRI s'est déroulé en visioconférence. En revanche, malgré plusieurs tentatives, il n'a pas été possible de rencontrer la Primature.

L'entretien avec la CNOSCG s'est déroulé le 13 mai à 11h30 en présence de Messieurs Fofana (président par intérim) et Bangoura (Vice-président). Cet organisme (constitué sous la forme d'une association) représente plus de 5400 associations en Guinée. Ses liens avec le CARES résultent d'un partenariat débuté en avril 2022. Après avoir présenté la démarche de capitalisation aux interlocuteurs, ces derniers considèrent qu'il est important de conserver le savoir-faire acquis. Les interlocuteurs souscrivent à l'idée de pérennisation d'un tel programme. Il apparaît ainsi que souvent les programmes financés par la coopération internationale s'interrompent par un manque de savoir faire qui n'a pas pu être capitalisé lors du projet.

La collaboration avec le CARES doit pouvoir se poursuivre, y compris sur d'autres thèmes comme la protection sociale et la cherté de la vie. A ce titre, la CNOSCG participe aux travaux du Conseil National de Transition (mis en place après le coup d'Etat) sur plusieurs groupes thématiques mais

reconnait que le gouvernement n'est pas véritablement dans une démarche participative (cf. infra sur le fonctionnement des institutions compte tenu du coup d'Etat du 5 septembre 2021). En conclusion, le président rappelle que d'autres sujets importants doivent pouvoir être traités, comme le trafic de drogue, l'émigration, l'exploitation minière ainsi que la pénurie de main d'œuvre dans les villages.

L'entretien avec la MAMRI s'est finalement déroulé le 18 juillet 2024 (après plusieurs reports successifs) avec Monsieur Aboubacar Keïta qui est directeur de projet. Ce dernier précise le rôle de la MAMRI qui est un service d'appui qui accompagne les services de l'Etat et les différentes administrations dans la mise en place de politiques publiques. Il s'agit d'une administration légère (administration de mission), placée stratégiquement auprès de la présidence. C'est le CARES qui a fait la démarche initiale pour prendre contact avec la MAMRI.

La collaboration entre les deux partenaires a été marquée par la signature d'un accord-cadre en avril 2024, afin que le CARES puisse apporter son expertise dans certains domaines comme la protection sociale et la gouvernance budgétaire. Pour la MAMRI, la démarche relève d'une valorisation du CARES mais plus généralement des organisations issues de la société civile. Ainsi le rapport sur la contribution des EPA au budget de l'Etat a permis des modifications réglementaires afin de mieux assurer le suivi des flux financiers et de la gouvernance. Si la MAMRI n'a pas pour seul interlocuteur le CARES, il apparaît que les travaux avec ce dernier sont réguliers. Il est fait état d'un « partenariat stratégique ». Ainsi, sur le thème de la cherté de la vie un travail de collaboration a été entrepris depuis deux ans afin d'évaluer les effets des exonérations de taxes concédées aux importateurs. En effet, il existe depuis 2013 une étude sur la cherté de la vie (menée apparemment en préparation au document stratégique de réduction de la pauvreté 2013-2015) et cela résulte notamment d'une action de plaidoyer. Pour Aboubacar Keïta, il est nécessaire de travailler sur les ressources internes pour obtenir de meilleurs financements des actions entreprises. Le cas de la cherté de la vie est exemplaire en ce sens que la MAMRI, consciente du peu d'effet des aides actuelles directes aux importateurs réfléchit à la mise en place d'un système qui profiterait directement à la population, comme un fonds social dédié.

L'entretien avec la Primature n'a pu se dérouler malgré plusieurs reports.

3- Contexte institutionnel

Le coup d'Etat qui s'est déroulé le 5 septembre 2021 a vu l'arrivée au pouvoir du colonel Mamadi Doumbouya comme président de transition (après le renversement du président Alpha Condé). Il a abouti à la mise en place des institutions suivantes avec la Charte de transition le 27 septembre (qui fait office de constitution provisoire) :

- le Comité national du rassemblement pour le développement (junte militaire) ;
- le président de la Transition (président de la République) ;
- le gouvernement de la transition ;
- le Conseil national de la transition (assemblée législative).

Compte tenu de la structure atypique de l'organisation gouvernementale, il aurait pu être noté des répercussions sur le processus de négociations avec le CARES, voire une absence totale de collaboration (compte tenu de la répression qui frappe l'opposition politique). Or, à aucun moment la question n'a été abordée. Il peut aussi s'agir d'un phénomène d'auto-censure compte tenu de la tournure autoritaire que prend le régime au pouvoir.

Toutefois, il convient de relever que le processus de coopération avec les institutions n'a pas été interrompu et à même vu la signature d'un accord avec la MAMRI pour des actions de coopération allant au-delà de la seule question des EPA. Par ailleurs, il apparaît que des liens existent avec le Conseil

National de Transition, car le président de ce dernier (Dansa Karouma) était président du conseil national des organisations de la société civile guinéenne (CNOSCG) depuis 2014.

Lors de l'atelier, l'ensemble des participants s'est investi de manière importante lors des différents travaux et notamment pour mettre en place les outils de la capitalisation dans le but de réaliser la fiche-pays ainsi que pour compléter la fiche multi-pays.

Les échanges lors de cet atelier ont permis de montrer la genèse du projet de plaidoyer guinéen relatif à la contribution des organismes publics (EPA) et sociétés publiques au budget de l'Etat.

Un des points forts du processus suivi en Guinée repose sans conteste sur les liens tissés avec les différentes institutions en mesure de faire avancer le dossier. Il convient de noter que les contacts ont été réguliers et variés, aussi bien avec les acteurs de la société civile (la coalition nationale des organisations de la société civile guinéenne, CNOSCG) que les acteurs étatiques (Mission d'Appui à la Mobilisation des Ressources Internes-MAMRI, Primature). À ce titre, il apparaît que la persistance des liens existants devrait permettre de faire avancer d'autres dossiers, comme la question de la protection sociale ou celle de la ratification par la Guinée de la convention n°190 de l'OIT. Malgré des évolutions certaines, la question du genre n'est pas sans soulever quelques difficultés quand elle est abordée lors des débats de manière opérationnelle et non pas de manière théorique.

En dépit de divergences en interne sur la question des priorités (convention n°190...), il apparaît que le groupe constituant le CARES est très fortement impliqué dans les projets et assure un suivi permanent des projets en cours avec des réunions régulières. Il s'agit là à n'en pas douter d'un gage d'efficacité.

Togo

1. Compte rendu de l'atelier de Lomé

L'atelier national de Lomé s'est tenu les 23 et 24 mai 2024 au Centre FOPADESC de la CSI-Afrique. Il a rassemblé seize membres du CARES-Togo dont neuf femmes et sept hommes, y compris ceux qui avaient déjà pris part à l'atelier régional avec leurs homologues des autres pays engagés dans le projet. Avant d'arriver à l'atelier, les membres du CARES avaient reçu la documentation sur la capitalisation ainsi que les termes de référence de l'atelier et son agenda. L'atelier régional avait déterminé leur thème de la capitalisation : l'accessibilité à la couverture maladie universelle des femmes transformatrices de poisson de la zone de Katanga à Lomé. Les points suivants étaient retenus au programme de l'atelier : Introduction à la capitalisation, application au thème choisi par le CARES, remplissage du tableau chronologique, élaboration de la fiche de capitalisation pays, étude et validation de la fiche multi-pays et enfin évaluation de l'atelier.

1.1. Organisation du travail

L'atelier a adopté une stratégie alternant les travaux de groupes et les séances plénières. Il a commencé en plénière avec l'introduction à la capitalisation dans une approche participative sur la base d'une présentation PowerPoint et s'est étendu sur l'application qui en sera faite par le CARES sur son thème choisi. Après la théorie, la pratique. Des sous-groupes ont été créés pour le remplissage du tableau chronologique. Ces sous-groupes se sont focalisés sur des périodes précises :

- Sous-groupe 1 : Première phase : mars 2013-décembre 2015
- Sous-groupe 2 : Deuxième phase : juillet 2016-décembre 2019
- Sous-groupe 3 : Troisième phase : janvier 2021-décembre 2024
- Sous-groupe 4 : Année 2023

La charge dévolue aux sous-groupes consistait à rassembler toutes les activités du CARES ainsi que toutes les informations relatives spécifiquement au thème de la capitalisation. Le quatrième groupe s'est penché sur l'année 2023 en particulier parce que c'est l'année où la recherche a été conduite et a abouti à un rapport final qui a été soumis pour validation aux secrétaires généraux de centrales ainsi que son argumentaire de plaidoyer et la newsletter conçue sur les femmes transformatrices de poisson à destination du public et des autorités. Ainsi, sur la base des périodes marquant le projet chaque sous-groupe ferait son apport qui sera enrichi par les contributions des autres sous-groupes en plénière pour le remplissage du tableau chronologique.

Les mêmes sous-groupes ont travaillé sur l'élaboration de la fiche-pays. Une trame a été conçue pour la fiche pays. Des sections de la trame ont été affectées à chaque groupe pour en monter le premier jet. La plénière a permis la mise en commun des productions de chaque groupe avec des apports des autres groupes.

L'étude de la fiche multi-pays n'a pas pu être conduite à cause du manque de temps. Les membres du CARES étaient à leur premier exercice de capitalisation et ont investi beaucoup de temps à reconstituer le fil des événements et activités sur le thème retenu. Pour les mêmes raisons de temps, l'évaluation n'a pas été menée.

1.2. Déroulement de l'atelier

Qu'est-ce que la capitalisation ? La moitié de la première journée a servi à présenter les notions introductives du concept. La présentation a été suivie par quelques éléments méthodologiques proposés dans le cadre de l'atelier de Lomé. Les membres du CARES ont ensuite fait un compte rendu de l'atelier régional des CARES de l'Afrique de l'Ouest tenu à Lomé en mars avant d'introduire le thème

retenu pour la capitalisation. Leur présentation du thème a fait ressortir les raisons de ce choix et l'importance de la thématique de l'assurance maladie universelle pour les travailleuses et travailleurs du secteur informel agricole au Togo. C'est après ce partage que les groupes ont été mis en place pour le remplissage du tableau chronologique et ensuite de la construction de la fiche pays.

1.3. Le tableau chronologique

Le remplissage du tableau chronologique a fait ressortir toute l'importance de la capitalisation. Les participants sont remontés aux origines même du projet sur la question de la recherche qui date du Congrès de la CSI à Johannesburg en novembre 2011. C'est de ce congrès qu'est issue l'idée de renforcer les capacités de recherche des syndicats, et par conséquent de la création des CARES. À la question de la recherche s'est greffée celle de la protection sociale. En remontant le chemin parcouru depuis lors, les groupes ont relevé les événements externes ou les activités syndicales ayant un rapport avec la question de l'assurance maladie universelle. Pour remonter aussi loin à ces temps où certains des membres n'étaient même pas encore syndiqués, il leur a fallu recourir à des personnes-ressources informées et/ou impliquées dans ces actions passées. Des documents d'origines diverses ont fait leur apparition pour suppléer, préciser ou confirmer certaines déclarations.

Cet exercice a fortement réjoui les membres du CARES qui ont réalisé combien utile il a été pour leur action syndicale d'avoir exhumé toutes ces informations qui étaient déjà en voie de disparition. Les informations collectées à travers le processus de remplissage du tableau chronologique ont de loin dépassé les besoins de la rédaction d'une fiche sur une question aussi précise que la recherche et le plaidoyer subséquent au sujet de l'accès des femmes transformatrices de poisson de la zone portuaire de Lomé à l'assurance maladie universelle. Cet effet de débordement a fait ressortir aux membres du CARES un autre avantage de la capitalisation en ce qu'ils ont pu rassembler des informations importantes qui leur seront d'une utilité certaine dans le futur.

Le tableau chronologique renseigne le processus depuis l'activité à la base de la création des CARES jusqu'à la veille de la validation de l'étude, de son argumentaire et de la newsletter sur les femmes par les secrétaires généraux de centrales. Le chemin vers la mise en œuvre des activités de plaidoyer et l'éventuelle décision politique est encore long. Le fait d'avoir réalisé un exercice de capitalisation ayant nécessité des recherches laborieuses a d'ores et déjà motivé les membres à s'aguerrir à la capitalisation au fil de l'eau afin de ne pas avoir à fouiller le passé pour documenter leurs activités.

1.4. La reconstitution de la démarche du CARES-Togo

Le produit final du travail de recherche du CARES-Togo sur la thématique de l'accès des femmes transformatrices de poisson de la zone de Katanga au moment de l'atelier était une étude achevée et restituée au CARES depuis mars 2023 avec son argumentaire et une revue conçue sur les femmes de Katanga. Cette étude est le fruit de la conjonction de 1) l'engagement des syndicats dans la recherche (mise en place des CARES) et 2) la lutte pour l'accession d'un groupe de travailleuses du secteur agricole informel marginalisées à l'assurance maladie universelle. La reconstitution de cette expérience dans l'optique de son partage s'est prolongée pendant cet exercice de capitalisation jusqu'à la validation de l'étude par les secrétaires généraux de centrales syndicales. Cette partie traite essentiellement de la genèse de la mise en place du CARES qui a permis la prise en compte de la question de l'AMU pour le secteur informel agricole.

L'idée qui a germé au congrès de la CSI en novembre 2011 a évolué et entre 2011 et 2012 le projet CARES s'est davantage formalisé avec un démarrage effectif en septembre 2012 et la désignation des membres du CARES-Togo entre septembre 2012 et février 2013. Le premier séminaire national du CARES-Togo s'est tenu en mars 2013 avec pour thème central l'analyse budgétaire. C'est lors du deuxième séminaire national du CARES-Togo en février 2014 que la question de la protection sociale est apparue au premier plan à travers une autre étude du CARES sur : Le profil de la protection sociale

et du travail décent à l'échelon micro social dans le secteur informel : le cas des microentreprises de la ville de Lomé (Étude pourtant sur plus de 600 microentreprises dans 12 secteurs d'activités).

Dès lors, la protection sociale et plus précisément l'AMU est devenue un des principaux chevaux de bataille du CARES-Togo, sachant par ailleurs que le sujet de la protection sociale a toujours été l'un des thèmes prioritaires du projet global. On retrouve la thématique de manière récurrente le long des années entre janvier 2017 lors du premier séminaire national CARES-Togo (sur le thème : La protection sociale et le travail décent dans l'économie informelle : situation et perspectives au Togo) et novembre-décembre 2022 où plusieurs rencontres avec les femmes transformatrices de poissons pour recueillir leur besoins et autres informations pouvant contribuer à l'élaboration des questionnaires d'enquête sont organisées en préalable à l'étude même qui démarra le 15 janvier 2023 avec la formation des enquêteurs.

En 2019, un élément externe au CARES apporte une dimension importante dans la réflexion. Il s'agit d'une expérience de l'Institut national d'assurance maladie (INAM) pour l'extension de l'assurance maladie aux artisans du Togo. Cette expérience représente une leçon importante pour le CARES. Conduite à travers la collaboration des syndicats des artisans, elle a connu un échec compte tenu de l'incapacité de l'INAM à disposer d'une stratégie appropriée de détermination de la capacité contributive des artisans et de recouvrement de leurs cotisations. Ce préalable a grandement contribué à inspirer la démarche du CARES dans son étude.

Cet incident externe s'ajoute à une expérience interne du CARES toujours en 2019. C'est le cas de l'étude de faisabilité pour l'extension de la protection sociale aux maraichers de Lomé. Cette étude aussi a été d'un apport important au CARES. Elle a révélé la difficulté, voire l'impossibilité d'engager cette prise en charge avec un groupe non structuré. C'est ainsi que son choix s'est plutôt porté sur les femmes transformatrices de poisson de Katanga.

L'étude sur les femmes est essentiellement qualitative avec une enquête sur le terrain et une analyse documentaire qui ont permis d'en arriver à un rapport provisoire. L'un des leviers importants s'est révélé être, à l'inverse des groupements de maraichers, l'existence d'une organisation structurée des femmes transformatrices de poissons tant sur le plan administratif que financier. L'étude conclut que les femmes sont favorables à adhérer à l'AMU (68%) quand bien même seulement 1% d'entre elles sait ce qu'est l'AMU. L'étude représente une avancée considérable en ce qu'elle a permis de définir la capacité contributive des femmes et les moyens de recouvrement de ces contributions, éléments dont le manque avait causé l'échec de l'expérience de l'INAM en 2019.

Fort des conclusions de l'étude, en avril 2023, le CARES organise une rencontre tripartite avec les femmes transformatrices de poisson et la Mutuelle de santé des travailleurs (MUSATRAV). La MUSATRAV a une longue pratique de prestation de services aux travailleurs du secteur informel et la rencontre a pour objectif d'établir une collaboration entre les femmes et la mutuelle. Cette rencontre permet, au-delà des conclusions de l'étude, d'avoir une meilleure maîtrise de la disponibilité géographique et de la nature de services auxquels les assurés auront droit.

Dans l'esprit CARES, la recherche n'est pas une fin. Elle procure un moyen de réaliser un plaidoyer efficace pour aboutir à une décision politique. La recherche sur les femmes transformatrices de poisson de la zone de Katanga a livré ses conclusions. La connaissance de la notion de la sécurité sociale, des structures de sécurité sociale et l'adhésion à ces structures reste limitée. En effet, seulement 1% des enquêtées connaissent ce que c'est que la sécurité sociale et 6% la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS). En ce qui concerne l'assurance maladie, seulement 20% savent qu'il existe des mutuelles de santé auxquelles 3% sont inscrites. Mais 68% des femmes transformatrices de poissons enquêtés sont favorables à adhérer une mutuelle de santé pour réduire leurs dépenses de

santé. L'adhésion pourrait se faire moyennant une cotisation moyenne mensuelle de 6 101 FCFA pour l'ensemble du ménage par mois.

L'étude conclut que la stratégie pour intégrer les femmes transformatrices de poisson dans l'assurance maladie serait de les inscrire dans les mutuelles de santé. Cette stratégie a l'avantage de permettre aux transformatrices de poisson de couvrir les cotisations, mais aussi d'avoir un accès effectif à ces produits d'assurance maladie étant donné que les compagnies d'assurance privées sont très chères par rapport à la capacité de cotisation des femmes transformatrices. Les mutuelles de santé devraient renforcer leur capacité de recouvrement des cotisations et mieux s'organiser pour améliorer leur couverture géographique en vue de garantir le paiement des prestations. Par ailleurs, des subventions sont nécessaires pour favoriser le fonctionnement des mutuelles, comme le recommande le règlement de l'UEMOA sur la mutualité.

Ces conclusions de l'étude ouvrent la voie aux phases suivantes de plaidoyer de la part du CARES et de prise de décision de la part du gouvernement. Elles présentent des perspectives intéressantes pour une prochaine capitalisation. L'atelier de Lomé s'est penché par la suite sur la fiche pays.

1.5. Première version de la fiche pays

Les membres du CARES ont repris les travaux de groupe pour l'élaboration de la fiche pays, produit final de la démarche de capitalisation. Partant d'un canevas de fiche pays préconçu par l'équipe de capitalisation et distribué à tous les membres du CARES, chaque groupe de participants a puisé des éléments du tableau chronologique pour renseigner chaque partie de la fiche. Le remplissage du tableau a pris deux demi-journées et livré une moisson abondante qui s'est répercutée sur la fiche. Les échanges riches qui ont eu lieu pendant l'atelier ce sont poursuivis à distance et lors de la seconde rencontre avec le CARES en Juillet 2024. La fiche togolaise a une particularité. Les éléments de contexte sont plus abondants que ceux du déploiement même de l'activité.

En effet, à l'heure où se tenait l'atelier de Lomé au mois de mai 2024, le CARES togolais avait à peine bouclé le premier tiers du tryptique recherche-plaidoyer-décision. L'étude était bouclée depuis mars 2023, mais son rapport n'avait toujours pas reçu la validation des secrétaires généraux de centrales syndicales. Pour cette raison, il n'y avait pas d'éléments de plaidoyer dont rendre compte dans la fiche pays à l'instar des autres pays et encore moins des décisions politiques découlant de ce plaidoyer basé sur les données probantes issues de la recherche.

L'atelier de Lomé a permis au CARES-Togo de conduire la capitalisation d'une de ses actions. Ses membres acquièrent de la sorte un savoir-faire pratique pour conduire de futurs exercices de capitalisation. En effet, les membres du CARES-Togo ont suivi toutes les étapes de cet apprentissage à partir des notions théoriques, de la collecte d'informations de sources diverses et de production d'une fiche synthèse. En dehors de cet aspect purement technique, la démarche a permis de réaliser une activité depuis longtemps en attente : la validation de l'étude objet de la capitalisation.

2. Finalisation de la fiche pays

2.1. Introduction

L'élaboration de la fiche togolaise s'est conduite en deux temps. Sa structuration et sa rédaction initiale ont été réalisées à l'atelier présentiel qui a eu lieu les 23 et 24 mai 2024. En un second temps, le facilitateur est revenu à Lomé du 8 au 12 juillet 2024 pour recueillir un complément d'informations à travers des entretiens avec des acteurs considérés comme ayant une certaine autorité dans la sphère de la thématique. La fiche togolaise se démarque de celle des autres pays pour la raison profonde que le Togo est à un niveau différent des autres dans sa progression sur la thématique. Alors que le Bénin et la Guinée ont déjà franchi les étapes recherche, plaidoyer et décision politique au niveau de leur

thématique, le cas choisi par le CARES-Togo en est encore à la première étape. Cette situation a eu des implications sur la conception et la finalisation de la fiche.

2.2. La fiche pays Togo : Un éloignement de la trame-type

L'équipe de capitalisation avait conçu une trame type pour les fiches en fonction de la supposition de base que les pays auraient des cas d'étude présentant toutes les étapes. Le Togo étant dans une dimension différente, il incombait à la capitalisation de se conformer au terrain. La trame de la fiche togolaise a en conséquence connu une modification substantielle et se présente comme suit :

- Identification du projet
- Contexte et enjeux
- Objectifs du projet
- Enjeux et défis identifiés
- Déroulement du projet
 - o *Méthodologie employée*
 - o *Principales étapes du projet*
- Difficultés rencontrées et solutions mises en œuvre
 - o *Le choix du groupe-cible*
 - o *Les dispositions gouvernementales*
 - o *Les contraintes internes au CARES*
- Résultats et impacts
 - o *Principaux résultats obtenus*
 - o *Bénéfices tangibles et intangibles pour les parties prenantes*
- Leçons apprises
- Conseils-clés

2.3. Entretiens complémentaires

Les termes de référence de l'activité prévoyaient que suite à l'atelier en présence, il faudrait aussi conduire des entretiens avec des acteurs informés de la thématique ou impliqués dans le déroulement de l'étude. Comme dans les autres pays, ces acteurs se situent à trois niveaux : 1) membres du CARES, 2) des personnes ayant travaillé avec le CARES et suivi le projet et 3) des personnes ayant ponctuellement côtoyé le CARES dans leur activité de plaidoyer. En dehors du premier cercle composé des membres du CARES, les entretiens ont été conduits avec les cibles suivantes :

- Responsable de la protection sociale de la CSI
- Représentant du BIT au Togo
- Directeur de la Protection Sociale
- Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de la Gestion à l'Université de Lomé
- SG du l'Union Générale des Syndicats Libres du Togo (UGSL)
- SG de la Confédération Syndicale des travailleurs du Togo (CSTT)
- SG du l'Union des Syndicats indépendants du Togo (UNSI)
- SG de la Confédération Nationale des travailleurs du Togo (CNTT)
- Présidente Adjointe des Transformatrices de poissons
- Directeur Exécutif de l'Union des ONG du Togo
- Institution d'analyse et de recherche Syndicale
- Directeur Exécutif de la mutuelle de Santé des Travailleurs (MUSATRAV)
- Ex coordonnateur régional du projet CARES

Deux des entretiens ont été conduits au-delà des cibles prévues (le consultant sur l'étude et l'ancien Coordinateur régional des CARES) et ont fourni une richesse appréciable d'informations sur la protection sociale dans ses diverses déclinaisons. Toutefois, en dehors du consultant ayant conduit l'étude en son temps et qui a dû être ajouté à la liste des personnes à rencontrer, aucun des répondants n'était en mesure d'éclairer le volet spécifique des femmes transformatrices de poisson de Katanga.

2.4. La validation de l'étude sur les femmes transformatrices de poisson

Au nombre des personnes à rencontrer figuraient les secrétaires généraux de centrales syndicales. Une des questions se rapportait à la validation de l'étude achevée depuis mars 2023 et dont le rapport provisoire avait été déposé pour la validation qui n'avait pas encore eu lieu. Un des effets collatéraux des échanges avec les secrétaires généraux de centrales a été qu'en réponse à la question sur la raison de la non-validation du rapport de l'étude, la programmation de la validation a pu être faite pour le 12 Juillet 2024. Le rapport a pu donc être présenté, étudié et validé ainsi que l'argumentaire, et le bulletin d'information conçu sur les femmes transformatrices de poisson de la zone de Katanga à Lomé. Cette validation intervient comme un effet positif inattendu de la capitalisation et en justifie, si besoin l'était encore, son importance vitale pour les organisations syndicales.

2.5. Le bénéfice de la recherche dans un contexte en évolution rapide

Le CARES-Togo a premièrement initié la recherche sur l'accès à l'AMU pour les groupes marginalisés du secteur informel agricole depuis 2019. L'expérience première a été réalisée avec les maraichers de la région Maritime. Cette recherche a révélé qu'il serait compliqué, voire impossible de réussir à faire bénéficier à ce corps de métier des services assurantiels parce qu'ils n'étaient pas organisés. Leur capacité de faire face aux contributions ainsi que les structures qui pourraient gérer ces contributions ne présentaient alors pas toutes les garanties d'efficacité durable. La recherche a dans ce cas permis de ne pas engager plus de ressources et de temps dans une direction qui dans le court terme déjà ne promettait pas de résultats probants.

Le CARES s'est ainsi tourné vers un autre groupe, toujours dans le secteur informel agricole, les femmes transformatrices de poisson. La recherche avec les femmes a permis des avancées considérables. Des points de faiblesse dans le dispositif global de l'accessibilité de l'AMU aux groupes informels - comme relevé à travers l'expérience de l'INAM avec les artisans - ont été adressés. Il s'agit notamment de déterminer :

- ✓ la volonté du groupe à s'engager : 68% des femmes ont exprimé leur volonté d'adhérer à l'AMU ;
- ✓ la capacité du groupe à honorer ses contributions : les femmes sont déjà en groupement et ont une pratique de contribution financière à des fins diverses;
- ✓ la détermination d'une base de contribution : le montant de 6101 FCFA par mois pour toute une famille a été arrêté et jugé raisonnable par les professionnels de la MUSATRAV qui en ont une expérience avérée;
- ✓ la pertinence de l'offre de l'AMU : l'étude a révélé que les conditions de travail des femmes les mettent dans des postures et les exposent au soleil, à la chaleur, à la fumée et aux particules issues de la combustion du bois qui affectent leur santé.

En 2019 quand cette initiative a vu le jour, la pandémie du COVID-19 n'avait pas encore sévi et le dispositif législatif afférent à l'AMU ne prenait en compte que les travailleurs de la fonction publique et du secteur privé formel. Avant que cette étude ne soit validée, le contexte s'est enrichi de nouveaux textes avec des dispositions plus favorables au secteur informel : la Loi 2021-02 du 12 octobre 2021 instituant l'assurance maladie universelle en République du Togo et le Décret n° 2023-095/PR du 4 octobre 2023 fixant les modalités d'accès aux prestations de soins de santé couvertes par l'Assurance maladie universelle (AMU). Ces textes viennent modifier profondément les considérations de base de

l'étude. L'AMU ne prenait pas en charge le secteur informel ; c'est chose faite aujourd'hui sans qu'une réelle application ne soit démarrée. Toutefois l'étude apporte des éléments de nature à favoriser, voire propulser les dispositions en ce qui concerne les femmes transformatrices de poisson de Katanga. Les conclusions de la recherche représentent aujourd'hui un ensemble de données utiles pour la prise de décision.

Cette étude apporte au gouvernement togolais des informations valables sur un groupe professionnel avec des précisions sur leur capacité de contribution ainsi que les pratiques socioculturelles ayant cours en leur sein et pouvant s'ériger en facilitateur ou en barrière pour la mise en place du régime d'AMU. Les femmes transformatrices de poisson sont en voie de bénéficier d'un droit dont elles ont été privées. En outre leur prise en charge ouvre la voie aux nombreux corps de métier de l'informel qui pourront aussi bénéficier de l'AMU.

La conduite de la recherche aboutissant à la production et à la validation par les instances syndicales de son rapport, de l'argumentaire du plaidoyer et de la newsletter sur l'accessibilité des femmes transformatrices de poissons à l'AMU se présente comme un résultat intermédiaire appréciable. Il pave la voie au plaidoyer et à la prise de décisions politiques en faveur de l'accès de ce groupe marginal à l'AMU.

Les leçons suivantes ont été retenues par le CARES-Togo :

- le recrutement d'une personne ressource ayant une maîtrise du sujet sous la supervision d'un comité de pilotage issu du CARES-Togo a abouti à une étude valide et valable ;
- la méthode participative dans le processus de recherche et de l'action politique subséquente prédispose au succès. Le CARES a collaboré efficacement avec différents acteurs engagés sur la question au Togo ;
- l'expérience peu concluante du CARES avec le groupe des maraîchers a montré qu'un projet pilote de ce type est plus viable avec un groupe organisé ;
- le partenariat avec la Mutuelle de santé des travailleurs apporte un scénario de mise en œuvre réaliste et éprouvé de l'assurance maladie aux groupes du secteur informel ;
- le suivi continu de l'activité à travers les rencontres périodiques du CARES a conduit à son niveau actuel et augure d'une progression positive.

Conclusion

L'appui à ces processus de capitalisation était une expérience riche par ces différentes spécificités : premièrement, l'objet de la capitalisation, la recherche syndicale avec son potentiel de renforcement du plaidoyer syndical ; deuxièmement, par son caractère « à géométrie variable », multipays et national ; et enfin par l'enthousiasme dont beaucoup de participant-es ont témoigné tout au long de ce processus qui a permis de revisiter non pas simplement des pratiques professionnelles, mais également des parcours liés à leur engagement, fondé sur leurs convictions.

Retours sur les axes de questionnements des TdR

En reprenant les quatre axes de questionnement évoqués dans les termes de référence de cet étude d'appui à la capitalisation, un certain nombre d'éléments de réponses peuvent être partagés :

Concernant les **outils et méthodes de la recherche syndicale et du plaidoyer syndical et notamment l'identification des leviers et obstacles facilitant ou bloquant le passage au plaidoyer**, les capitalisations ont montré que les travaux de recherche ont donné lieu à des recommandations précises et les changements à atteindre ont été bien définis dans le cadre de la stratégie nationale de plaidoyer. Les travaux de recherche qui ont fait l'objet de cette capitalisation n'ont pas adopté une perspective de genre dans leur objet, dans le traitement de celui-ci, ni au niveau méthodologique et il semble que c'est un constat relativement généralisé. La volonté de prendre en compte le genre qui avait été exprimée lors de la planification de cette phase du projet aurait sans doute dû faire l'objet d'une formation et d'un accompagnement ciblé pour pouvoir se traduire concrètement dans les pratiques.

Le **rôle des centrales syndicales dans la réussite de l'action syndicale menée à partir des travaux de recherche des CARES** reste un sujet crucial. L'accompagnement des CARES par les centrales est variable. Certaines contribuent en effet à la mobilisation de leurs membres ou de leurs contacts privilégiés, facilitant les liens entre les CARES et des représentant-es syndicaux siégeant dans des instances stratégiques pour alimenter des recherches (mobilisation d'informations, par exemple) et aussi pour favoriser un plaidoyer syndical auprès des instances et institutions concernées. Sur le plan matériel, au Bénin par exemple, le CARES a reçu de la Centrale des Syndicats Autonomes (CSA) du matériel bureautique (ordinateur, imprimante) et un bureau équipé dédié au CARES à la Bourse du Travail. Nous n'avons pas entendu parler d'une attention particulière de la part des centrales syndicales sur la participation des femmes ou la prise en compte du genre dans les recherches. Les CARES impliqués dans cette étude n'ont pas non plus évoqué des sollicitations des centrales syndicales pour mener certains travaux de recherche autres que ceux définis dans le cadre du projet.

Toujours au sujet du rôle des centrales syndicales, c'est la validation des études menées qui est cruciale, car elle conditionne le passage au plaidoyer et la bonne valorisation de ces recherches en temps voulu, ce qui peut être source de blocage temporaire (comme dans le cas capitalisé par le CARES Togo). L'appropriation des résultats des travaux des CARES par les centrales syndicales semble se faire surtout par la validation des outils et stratégies de plaidoyer syndical que les CARES proposent à partir de leurs travaux. Dans le cadre de cet appui à la capitalisation, nous n'avons pas trouvé d'éléments de réponse à la question du rôle des centrales syndicales dans la diffusion des travaux des CARES en interne aux organisations syndicales et en direction d'autres acteurs-trices, tels que les institutions et les travailleurs-euses.

Le rôle joué par des rapprochements, voire des alliances, avec d'autres acteurs a été particulièrement évident en Guinée. En effet, il apparaît que d'une certaine manière, le caractère spécifique du régime de transition (et donc l'absence d'assemblée nationale élue) a favorisé et accéléré les contacts avec l'exécutif ainsi que la prise de décisions qui n'ont pas à être validée par le Parlement. Toujours en Guinée, le plaidoyer du CARES a été porté également par d'autres acteurs de la société civile, notamment l'organisation faitière, la Coalition Nationale des Organisations de la Société Civile Guinéenne (CNOSCG) qui rassemble l'ensemble des acteurs de la société civile. Cette alliée de poids a pu servir d'interface avec les autres organisations concernées par ces questions. Concernant l'impact des actions de sensibilisation portées par les CARES et leurs centrales, on peut encore évoquer l'exemple de la Guinée où la sensibilisation a abouti à ce que les compétences du CARES soient reconnues par la Mission d'Appui à la Mobilisation des Ressources Internes (MAMRI), non seulement sur la question des EPA qui était la thématique principale mais aussi sur les question de la vie chère ou de la protection sociale.

Pour ce qui relève des **réalités qui ont entravé le passage de la recherche à l'action syndicale**, on peut citer les rivalités ou la faible coordination entre centrales syndicales qui peuvent contribuer à allonger le circuit de décision, notamment quant à la définition des priorités. De plus, le régime politique en place n'est pas toujours disposé à discuter sur des questions (vie chère) qui peuvent être un facteur de déstabilisation.

Les leçons tirées pour le projet

Une initiative multi-pays comme le projet « Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour favoriser le travail décent en Afrique de l'Ouest » de la CSI et de l'IB se prête particulièrement à la capitalisation, car bien que la situation dans chaque pays soit spécifique, il y a également des similitudes qui rendent la transmission des leçons tirées des démarches capitalisées très pertinente.

Quant à la méthodologie suggérée dans les termes de références et largement reprise par l'équipe d'appui à la capitalisation, il s'avère que les entretiens avec des personnes extérieures au CARES n'ont pas généré un apport significatif sur le cœur de la capitalisation – la recherche et le plaidoyer syndicaux – au Bénin et au Togo. En Guinée, seulement deux entretiens ont été menés (sur trois qui avaient été prévus par le CARES), mais comme ils concernaient des partenaires directs de l'initiative de recherche et de plaidoyer, leur apport complémentaire était intéressant.

Au point de vue de l'organisation des différents ateliers ainsi que des entretiens, l'effort des différents CARES a facilité un fonctionnement assez fluide sans difficulté majeure, ce qui a permis à l'équipe d'appui d'intervenir dans de bonnes conditions. Ceci dénote l'intérêt certain qui a été porté à la démarche et laisse entrevoir que des suites seront effectivement données aux différents projets et peut-être aussi à la capitalisation.

La leçon principale concerne la nécessité d'instaurer dans l'avenir une capitalisation au fil de l'eau. Le milieu syndical est par nature un milieu qui connaît des fluctuations et ce constat est d'autant plus juste pour les CARES, dont la composition peut varier pour des raisons multiples (la volonté personnelle, la désignation de leurs représentant-es par leur syndicat respectif, la *turn-over* lié aux mutations, à la retraite, etc.). Une documentation fine de toutes les phases des différentes initiatives est donc nécessaire pour garder des traces et constituer une mémoire formalisée (écrite, pas uniquement dans quelques têtes...). Cette reconstitution du processus – qui est aussi la première phase de la capitalisation – était souvent aussi une opportunité de transmission intergénérationnelle au sein des CARES.

Si les CARES ont intégré qu'il est important de documenter les processus au fur et à mesure de leur avancement, il sera dans l'avenir plus simple de consacrer des moments collectifs de prise de recul, d'analyse des points forts et faibles des activités entreprises, de réflexions croisées sur les leçons à retenir, etc. Pour au moins les trois pays qui ont pu être accompagnés sur la capitalisation d'une de leurs initiatives nationales, ce processus était aussi valorisant et constructif. L'idéal serait en effet que l'accompagnement futur des équipes qui ont été formées ainsi à la capitalisation les incite à poursuivre sur d'autres initiatives, afin d'acquérir ainsi progressivement une culture de capitalisation, en avançant sur le chemin vers un fonctionnement des CARES comme une organisation apprenante.

Pour ce qui est de la prise en compte du genre, la leçon principale est sans doute qu'il est indispensable de former les équipes concernées sur le sujet, si une prise en compte transversale de la thématique est souhaitée. L'exigence d'une représentation mixte des CARES lors des ateliers du projet a été une initiative positive qui a ouvert des opportunités pour des femmes syndicalistes. Il reste toutefois incertain de savoir si cet aspect a pu produire des effets significatifs au-delà du symbole. Les échanges à cet égard qui ont fait office d'« *energizer* » le 8 mars ont montré qu'il n'y a pas de compréhension suffisante et partagée des enjeux de genre et qu'une bonne partie des hommes semblent partager des visions qui nient ou minimisent l'existence d'inégalités au détriment des femmes. Outre le renforcement de compétences en genre (mentionnée dans la section consacrée, p. 17), c'est sans doute une nomination de référent-es genre (dans l'idéal un tandem femme-homme par CARES) au sein des CARES qui pourrait faire avancer la prise en compte de cette dimension. Ces référent-es pourront se constituer en réseau sous l'égide de la Coordinatrice du Département de l'Égalité et de la Protection Sociale de la CSI-Afrique, par exemple, pour assurer une bonne dynamique, une diffusion régulière d'informations sur le sujet et un maintien sur l'agenda de la thématique. La CSI pourrait aussi se saisir davantage de la Convention n° 190 de l'OIT contre le harcèlement et la violence au travail – convention qui n'est pas orientée uniquement sur les femmes, d'ailleurs ! – pour éventuellement encourager les CARES et les centrales syndicales liées à investir ce sujet délicat et omniprésent.

Une dernière leçon concerne le cadre temporel de cet appui aux capitalisations, avec des moments courts et intenses d'atelier de deux jours (toujours en suivant trois autres jours d'atelier). Éventuellement, des processus plus étalés dans le temps – avec une personne sur place pour faire un appui perlé – auraient permis à plus de membres des CARES de s'approprier pleinement la démarche de capitalisation, de prendre plus de recul et de valider aussi les différentes versions des fiches (même si cela aurait voulu dire de se passer de la présence de la coordinatrice du projet « Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour favoriser le travail décent en Afrique de l'Ouest » au niveau de l'Institut Belleville, dont le rôle pendant les différents ateliers a été toujours très constructif).

Pour conclure, nous pouvons souligner que les équipes ont réellement avancées dans leur motivation et dans leur connaissance d'outils pour conduire des ateliers d'analyse et de partage continus de pratiques, notamment dans les trois pays où les ateliers nationaux ont eu lieu et où les équipes entières des CARES ont pu s'impliquer dans les capitalisations. Un appui continue sera sans doute nécessaire pour consolider ces acquis et accompagner ces CARES pour instaurer petit à petit une culture de la capitalisation, notamment au fil de l'eau. Si une collaboration entre différents CARES nationaux est envisageable, les trois « locomotives » (Bénin, Guinée, Togo) de la capitalisation pourront alors à terme proposer un appui entre pairs aux autres CARES, accompagnés par la coordination régionale au niveau de la CSI-Afrique, et la coordination du projet au niveau de l'IB.

Annexes

Annexe 1 : La fiche multi-pays

La recherche syndicale et le passage au plaidoyer – exemple de la protection sociale

Avec des données probantes pour étayer les argumentaires syndicaux, il est plus difficile de réfuter les revendications des syndicats. Par ailleurs, sans connaissances fines de la situation de départ, il est difficile de mesurer les effets d'éventuelles démarches entreprises pour remédier aux problèmes signalés.

Dans les pays où la CSI Afrique est active, les appareils statistiques ne fournissent pas suffisamment de données fiables, actualisés et sur les sujets précis qui sont au cœur des préoccupations des centrales syndicales. La protection sociale des travailleurs et travailleuses du secteur informel en est un bon exemple : sa nature informelle réduit d'emblée les statistiques que les acteurs publics collectent régulièrement et de façon systématique.

Dans le cadre du projet « Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour favoriser le travail décent en Afrique de l'Ouest », la Confédération syndicale internationale (CSI) Afrique et l'Institut Belleville ont travaillé avec des centrales syndicales nationales de 8 pays (le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée Conakry, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo) pour renforcer les capacités du mouvement syndical francophone d'Afrique de l'Ouest en matière de recherche syndicale, dans l'optique d'étayer les revendications des syndicats concernés et leur permettre de rendre leur plaidoyer en direction des institutions et des décideurs politiques plus efficace. Pour atteindre les objectifs poursuivis par le projet, des comités d'analyse et de recherche syndicale (CARES) ont été mis en place dans chacun des pays concernés.

Les huit CARES ont mis en commun leurs expériences sur la recherche au sujet de la protection sociale et de la mobilisation de ces connaissances pour leurs plaidoyers respectifs pour partager leurs apprentissages par cette fiche.

Les démarches entreprises pour alimenter le plaidoyer sur la protection sociale par les recherches syndicales réalisées

Les différents CARES n'ont pas commencé le processus au même moment, ni avancé au même rythme, mais la typologie des étapes est similaire et peut se caractériser par les étapes suivantes :

- Élaboration des Termes de Référence
- Recueil des données
- Traitement et analyse des données
- Rédaction d'une première version du document
- Validation
- Rédaction de la version finale
- Élaboration des arguments de plaidoyer et conception/ ajustement de la stratégie de plaidoyer
- Déploiement des actions de plaidoyer
- Suivi et évaluation

Regardons ce processus d'un peu plus près...

Ce sont les membres du CARES qui pilotent l'ensemble de ce processus, a priori de façon collective et toujours concertée.

- **Élaboration des Termes de Référence**

Le choix d'un CARES de lancer une étude est motivé par l'intention de mener par la suite un plaidoyer. Pour faciliter la rédaction des termes de références (TdR), on peut s'inspirer des anciens TdR disponibles, les CARES ayant une certaine ancienneté maintenant. Éventuellement, on peut aussi solliciter des CARES d'autres pays qui ont mené une recherche sur le même sujet pour s'inspirer de leurs TdR.

Les CARES ont parfois choisi de faire appel à des ressources externes (consultants) et ont d'autres fois plutôt mobilisé des ressources internes, en chargeant certains membres de ce travail de recherche. Outre la différence de coûts, il a été mis en avant qu'il peut être motivant et valorisant pour des membres du CARES de mener ces travaux. Pour des raisons diverses (comme un certain éloignement, des temporalités différentes, une crainte des universitaires d'être instrumentalisés, etc.), peu de CARES ont collaboré avec des chercheurs universitaires (sauf si des universitaires étaient membres du CARES, comme en Guinée, p.ex.). Le recours à des consultants est avantageux lorsque les ressources humaines internes ne sont pas assez pointues ou ne peuvent pas dégager le temps nécessaire pour mener à bien l'étude, en assurant une bonne qualité du résultat.

S'il y a recours à un consultant, pour éviter qu'il soit trop pris par ailleurs, le recrutement d'une équipe d'au moins deux personnes peut aider à tenir les délais convenus. En tous les cas, après avoir choisi l'équipe de consultants sur la base de leur offre, un échange avec eux avant la signature du contrat est indispensable pour s'assurer que leur compréhension de la commande est pleinement en phase avec les besoins du CARES.

- **Recueil des données**

Pour initier la collecte de données, une recherche documentaire préalable s'impose pour identifier des ressources et données qui existent déjà sur notre sujet. C'est sur cette base que les CARES et/ou les consultants vont décider des données complémentaires à collecter et par conséquent, choisir l'échantillon (voir ci-dessous) et élaborer les outils correspondants, comme des questionnaires ou des guides d'entretien. Dès ce stade, il est important d'envisager déjà le traitement des données à collecter (p. ex. par quel logiciel ?) car ça peut influencer le mode de saisie des réponses (par tablettes, téléphones, prise de notes papier, enregistrement et retranscription...).

Une question centrale est l'échantillonnage : déterminer auprès de quelles personnes et structures il faudra collecter quelles informations.

Pour une recherche sur la protection sociale, on peut par exemple envisager :

- Des entretiens semi-structurés auprès des représentants d'institutions chargées de la gouvernance de la protection sociale (en mobilisant les carnets d'adresses des centrales, et même l'intermédiation par les SG pour la prise de rdv, si nécessaire...). Entre autres, on peut citer les organisations qui représentent le secteur informel (p.ex. au Burkina Faso, le Conseil National du secteur Informel), le ministère de l'économie et celui en charge de la protection sociale, la Caisse nationale de sécurité sociale, l'Institut de prévoyance sociale et l'Institut national de la statistique pour obtenir les données disponibles.
- Des entretiens semi-structurés auprès des représentants des structures syndicales du secteur informel (fédérations, faïtières ou syndicats de base spécifiques aux secteurs), ou des coopératives de ce secteur.
- Des enquêtes par questionnaire auprès des travailleurs de l'économie informelle. C'est sans doute la partie la plus délicate et chronophage de l'étude. Parfois les travailleurs de l'informel peuvent être réticents à répondre à des questions et même méfiants à l'égard des syndicats. La proximité

de certains membres de CARES avec les cibles était un vrai atout dans certains pays et les leaders syndicaux à la base peuvent être des relais efficaces. Au Togo, c'est aussi le choix d'un secteur où les travailleurs informels étaient organisés qui a facilité l'étude (voir Fiche CARES Togo).

- **Traitement et analyse des données**

Pour la saisie, le traitement et l'analyse des données, les cas de figure varient, selon la méthodologie retenue et le recours à l'expertise interne ou externe. Si des consultants sont engagés, ils assureront cette phase. Autrement les membres des CARES mobiliseront leurs compétences individuelles (renforcées par des formations et des expériences accumulées) et peuvent aussi faire appel à l'accompagnement de la Coordination régionale et l'Institut Belleville. Au cas où personne ne maîtrise le logiciel choisi pour le traitement et l'analyse des données (par ex. KoboCollect), il reste possible de solliciter une formation rapide.

- **Rédaction d'une première version du document**

La rédaction de l'ébauche du rapport – si elle n'est pas prise en charge par les consultants – se fait efficacement par le noyau dur des quelques membres du CARES les plus engagés et disponibles. Il peut être intéressant de discuter cette version zéro avec l'ensemble du CARES avant d'engager la validation par les secrétaires généraux (SG). Lorsque le temps le permet, cette première version est transmise à la coordination régionale et à l'Institut Belleville, qui peuvent alors faire leurs remarques.

- **Validation**

Les SG des différents syndicats doivent valider différentes étapes clé et notamment les premières versions des rapports de recherche. Cette étape est critique car un retard dans la validation implique une obligation de mise à jour des données, en vue de les mobiliser pour le plaidoyer.

Dans certains pays, un des SG est le référent CARES (appelé aussi point focal ou superviseur). Selon le pays, c'est une fonction permanente ou tournante (p.ex. changement tous les 6 mois). Si ce référent peut se prononcer pour l'ensemble des SG, la validation est simplifiée et souvent plus rapide. Si ce SG consulte tous les autres SG, son leadership est particulièrement précieux pour obtenir la validation dans un délai raisonnable. Parfois tous les SG doivent être contactés directement par le CARES et doivent se prononcer, ce qui peut ralentir le processus, car certains sont peu disponibles.

Impliquer les SG dans les initiatives des CARES ou du moins les tenir au courant très régulièrement, aussi par des relais au sein des OSPP, aide à réduire ce risque d'accord tardif des SG. Certains membres des CARES ont des relations privilégiées avec certains SG (p. ex. de leur syndicat) et peuvent alors faire le lien et accélérer la validation.

En Côte d'Ivoire, le CARES expérimente une autre manière de faire : les SG sont informés régulièrement et les documents à valider sont soumis assez tôt pour leur laisser un temps convenable de réagir. Passez ce délai, leur accord tacite est supposé et le CARES avance, tout en maintenant les SG informés, notamment à travers les membres de CARES de leur syndicat. Cette façon de procéder a suscité de scepticisme auprès d'autres CARES qui considèrent qu'un accord explicite est une base plus solide.

- **Rédaction de la version finale**

La finalisation du rapport passe par la prise en compte des amendements demandés et fera l'objet d'une nouvelle validation. Cette version validée sera alors envoyée à tous les SG, à la coordination régionale et à l'IB.

- **Élaboration des arguments de plaidoyer et conception de la stratégie de plaidoyer**

Le rapport de recherche alimente directement l'élaboration des arguments de plaidoyer. Sur cette base, il faudra concevoir la stratégie détaillée de plaidoyer la plus prometteuse : quelles revendications

en direction de quels acteurs ? Cet argumentaire et la stratégie correspondante font de nouveau l'objet d'une validation.

- **Déploiement des actions de plaidoyer**

Les actions de plaidoyer peuvent prendre des formes diverses, comme une table ronde ou un forum multi acteurs, une rencontre avec les autorités concernées, des conférences de presse, etc. L'objectif est la diffusion ciblée et quand même large de l'argumentaire construit sur la base de la recherche. Les alliances avec d'autres acteurs (comme des coalitions d'ONG, par exemple) aident à donner un fort retentissement.

- **Suivi et évaluation**

Le suivi et l'évaluation peuvent également se faire à travers des formats variés, comme des ateliers d'évaluation des activités de plaidoyer (réactions aux revendications, résultats, obtention des changements attendus ou pas, etc.), la rédaction d'un rapport d'évaluation et le partage des bonnes pratiques et des recommandations, avec une mise en perspective des apprentissages.

Les effets sont variables et s'étalent dans le temps

Dans presque tous les pays impliqués, les processus sont encore en cours et vont probablement encore produire des effets. Les travaux des CARES ont pu contribuer à des réflexions nationales sur le sujet (par exemple, au Burkina Faso l'étude a contribué aux réflexions et aux propositions de textes sur l'assurance maladie universelle). Dans plusieurs pays, la revendication de l'extension de la protection sociale aux travailleurs et travailleuses de l'informel a été repris dans les cahiers de doléances unitaires du 1^e mai.

En Guinée, le plaidoyer en faveur de la sécurité sociale n'a pas encore eu d'effet notoire sur le secteur informel, mais les fonctionnaires ont obtenu la prise en charge de leurs frais médicaux à hauteur de 80% à compter du 1^{er} août 2025.

Les apprentissages et conseils

- Une bonne dynamique au sein des CARES est précieuse pour une bonne recherche syndicale et un passage réussi à un plaidoyer efficace. Parfois des sous-groupes (thématiques, p.ex.) sont créés dans le CARES, ce qui demande à veiller à l'implication pertinente des autres membres. Les membres du CARES étant désignés par leurs syndicats respectifs, il y a une certaine fluctuation qui peut ralentir l'enchaînement des étapes décrites. Pour fidéliser les membres, il peut être utile de leur rembourser le transport pour venir aux ateliers, d'organiser des pots et d'autres moments de convivialité et surtout de valoriser leurs ressources et compétences. Le défi est d'impliquer le plus grand nombre, tout en tenant compte des disponibilités très variables. Si malgré cela, un membre quitte le CARES, il est important que cette personne et les autres préparent autant que possible la relève et le passage de relai, notamment par des formations.
- Pour faciliter le processus décrit ci-dessus, il est important que les CARES des pays où toute version d'un rapport de recherche doit être validée par tous les SG sollicitent la désignation d'un représentant CARES parmi les SG, en suggérant qu'il peut suppléer aux absents, si nécessaires.
- En général, les rapports avec le Coordonnateur parmi les SG et/ou avec l'ensemble des SG doivent être « entretenus » par des membres des CARES, notamment à travers une approche diplomatique des relations avec les SG, une insistance sur les enjeux du projet, la référence à d'autres pays déjà engagés dans le processus, une forte transparence dans les démarches et une valorisation de l'engagement des SG déjà mobilisés dans le pays et qui sont des soutiens du travail des CARES.
- Le recours à des « personnes ressources » a été précieux dans plusieurs pays : ce sont des personnes « alliées » (souvent proches du monde syndical d'une manière ou d'une autre...) qui ont une fonction au cœur du sujet sur lequel la recherche et le plaidoyer portent. Ces personnes sont

à proximité des cibles du futur plaidoyer et peuvent aider à bien focaliser la recherche et à cibler le plaidoyer, en proposant l'accès à la documentation et des données, l'appui à la prise de rdv, le conseil tout au long du processus, etc.

- Certains CARES peuvent manquer de compétences pour certaines des étapes décrites ci-dessus. L'existence du réseau des CARES est alors un atout important et le CARES en besoin peut faire appel à un CARES expérimenté sur l'aspect précis (par exemple, le CARES Bénin a sollicité le CARES Mali pour élaborer la stratégie de plaidoyer sur la protection sociale).

Des questions ouvertes

- Quel lien entre la recherche syndicale et les universités ? Peut-être certains laboratoires de recherches ou doctorants travaillent sur des sujets similaires et il serait possible de joindre nos forces. Et dans les universités, il y a des étudiants qui cherchent des stages et des opportunités de se faire la main dans la vie professionnelle. Au Burkina Faso, des étudiants ont été sollicités pour le recueil des données, par exemple. Est-ce une piste à poursuivre, possible dans d'autres pays ?
- Comment mobiliser les possibilités offertes par les technologies du numériques dans la recherche et le plaidoyer syndical ? Faire passer des questionnaires en ligne (par téléphone portable), peut être un moyen rapide et efficace pour collecter des informations, notamment si les questions sont précises et peu nombreuses, et si l'expéditeur de la demande est connu et considéré comme fiable. Cette manière de collecter des informations ouvre la possibilité d'obtenir aussi des données de façon anonyme (important pour des sujet sensibles ou tabous) et même de faire passer des messages de sensibilisation (p. ex. pour l'adhésion à une mutuelle). Mais comment mettre les potentiels répondants en confiance face à cette innovation ?

Annexe 2 : La fiche Bénin

Capitalisation de l'étude et du plaidoyer sur la cherté de la vie au Bénin

L'étude sur la cherté de la vie au Bénin a été réalisée en janvier 2022 par le CARES – Bénin.

Résumé : *Se basant sur des données collectées par l'Institut national de statistiques et une recherche sur le terrain en janvier 2022, le CARES-Bénin a diagnostiqué une inflation de l'ordre de 78 % entre 2013 et 2022. Ce constat a nourri le plaidoyer qui a conduit entre autres, à la décision politique du gouvernement d'augmenter les salaires de 3 à 66 % et de relever le SMIG de 30 % dès décembre 2022.*

1. Contexte et enjeux

Le Bénin connaît depuis de nombreuses années, une situation de vie chère, due essentiellement à des causes structurelles comme entre autres, la faiblesse de la production locale occasionnant l'importation d'un grand nombre de produits de consommation courante ; la fluctuation des prix de matières premières sur les marchés internationaux ; et la faiblesse du système économique caractérisé par un secteur informel actif mais difficile à contrôler et à réguler. Les prix des produits alimentaires de base tels que le riz, le maïs, l'huile, le sucre, la viande, etc. connaissent une augmentation considérable résultant en des conditions de vie difficiles pour la quasi-totalité des travailleurs béninois.

En 2013, dans le but d'atténuer la perte du pouvoir d'achat et de soulager les peines des travailleurs, le gouvernement a procédé à une légère augmentation de salaires. Dès 2016, une série de réformes a aggravé la cherté de la vie occasionnant des mobilisations de travailleurs et de la population. Cette situation s'est empirée avec l'avènement de la crise de la COVID-19. Le gouvernement a pris des mesures exceptionnelles pour sécuriser l'approvisionnement des produits de première nécessité et contrôler les prix des produits pétroliers, mais au constat, ces mesures n'ont pas résolu la question de manière durable.

Afin d'organiser un plaidoyer basé sur des données probantes pour mieux adresser la question du faible pouvoir d'achat des travailleurs face au partenaire gouvernemental, six centrales syndicales membres du CARES-Bénin ont entrepris une étude sur la vie chère. Partant du rapport de cette étude, de laborieuses discussions et tractations ont conduit à la décision du gouvernement d'augmenter les salaires de 3 à 66 % et de relever le SMIG de 30 % dès décembre 2022.

2. Description de l'action

2.1. Méthodologie de l'étude et résultats

L'étude s'est basée sur une investigation sur le terrain par les membres du CARES-Bénin et une revue documentaire de l'Institut National de Statistiques de Développement (INStaD) dans les grandes villes du Bénin, telles que Cotonou, Abomey-Calavi, Parakou et Abomey sur les prix des produits de grande consommation. Les années retenues pour cette étude sont les années 2013, 2019 et 2022. L'année 2013 est retenue comme l'année de base. Partant du répertoire de prix de 29 produits de grande consommation allant entre autres du maïs au riz en passant par l'essence, le ciment et le fer à béton, le CARES a établi une moyenne de prix en 2013, année de référence et une autre en 2022. Au sein de cette même période, le CARES a singularisé les années 2019 et 2022 pour discriminer l'effet COVID-19.

La différence entre ces moyennes représente la variation sur la base de laquelle est calculée la chute du pouvoir d'achat des travailleurs béninois et l'indice de vie chère. Les dernières augmentations de salaires remontaient à l'année 2013. L'année 2019 est l'année précédant l'apparition de la pandémie de la COVID-19. Au cours des années 2020 à 2022, les tensions inflationnistes qui sont apparues à la suite de la pandémie de la COVID-19 ont été exacerbées en 2021 et 2022 par l'évolution du contexte international marquée par la guerre russo-ukrainienne et l'inflation généralisée qui en a découlé.

Partant de la supposition qu'au Bénin, les revenus étant demeurés constants depuis 2013, la hausse des prix aurait en conséquence engendré la cherté de la vie et accentué la dégradation des conditions de vie dans le pays entre 2013 et 2022. Ce point a été établi à travers l'examen de l'évolution des prix entre 2013 et 2022. Ainsi de manière pratique, les indices des prix moyens des années 2019 et 2022 ont été déterminés pour capter spécifiquement l'effet COVID-19 de même que ceux de l'année 2022 ont été comparés à ceux de 2013, année de base pour avoir la progression sur toute la période sous étude. Par ailleurs, pour mesurer les tensions inflationnistes post COVID-19 et celles liées à la crise russo-ukrainienne, la période 2019-2022 a été prise en considération, en retenant 2019 comme année de base.

Il résulte ainsi une hausse du prix moyen de 78 % entre 2013 et 2022, soit un taux d'inflation de 78 % en 2022 par rapport à 2013. Cette situation correspond à une baisse de pouvoir d'achat de 56 %. En considérant l'effet COVID-19 sur la période décembre 2019 à décembre 2021, le constat révèle une hausse de prix de 46 %. Sur la base de ces résultats, les centrales syndicales ont déployé diverses stratégies qui ont conduit à l'augmentation des salaires et au relèvement du SMIG.

2.2. Principales étapes de l'action

Le processus de l'étude qui a conclu à la chute du pouvoir d'achat des travailleurs a été influencé par des facteurs externes au mouvement syndical et la série d'actions déployées dans ce cadre par le CARES a conduit aux mesures prises par le gouvernement.

2.2.1. Facteurs externes au mouvement syndical

En remontant les actions pour améliorer les conditions des travailleurs, la capitalisation relève ce qui suit :

- en 2013, dans le but d'atténuer la perte du pouvoir d'achat et de soulager les peines des travailleurs, le gouvernement a procédé à une légère augmentation de salaires ;
- dès 2016, les réformes gouvernementales ont exacerbé la cherté de la vie ;
- les mouvements syndicaux conséquents ont provoqué un durcissement de ton du gouvernement aboutissant à une quasi-annulation du droit de grève en 2018 ;
- la pandémie du COVID-19 et la guerre russo-ukrainienne ont aggravé la cherté de la vie et suscité la montée au créneau d'autres acteurs sociaux, comme la Conférence Épiscopale du Bénin, montrant que la question est d'importance nationale ;
- Suite à de nombreuses tractations, le gouvernement a décidé de relever le SMIG de 30% et d'augmenter les salaires de 3 à 66 %.

2.2.2. Les étapes principales de l'action du mouvement syndical

Les syndicalistes ont conduit des actions qui ont connu des fortunes diverses mais qui en fin de compte ont abouti au résultat de l'augmentation du traitement des travailleurs. En préalable à l'étude sur la vie chère, les syndicats se sont investis dans de nombreuses stratégies, tractations et mobilisations avec peu d'effets face à l'inflexibilité du gouvernement.

L'étude objet de la présente fiche représente un levier déterminant dans ce processus. Conduite par le CARES, appuyé par un statisticien et exploitant des données d'enquête de l'Institut national des statistiques, elle a établi un niveau d'inflation de 78 % entre 2013 et 2022. Sur la base de ces données probantes, l'argumentaire syndical a été rendu plus incisif et plus contraignant et a relancé avantageusement les négociations avec le gouvernement.

Suite à l'étude on peut retenir entre autres les développements suivants :

- 9 Mars 2022 : Première séance de négociations Gouvernement – Centrales syndicales ;
- 26 avril 2022 : Deuxième rencontre entre le Gouvernement et les syndicats sur la vie chère au Bénin ;
- plaintes des populations et des syndicats relayées par les médias ;
- 26 Août 2022 : la Confédération des Syndicats Autonomes du Bénin (CSA-Bénin) organise une conférence de presse pour remettre la question à l'ordre du jour. Cette conférence a relancé les négociations et conduit à une autre invitation du Chef de l'État pour le 8 Septembre ;
- 8 Septembre 2022 : Troisième rencontre entre le Gouvernement et les syndicats sur la revalorisation des salaires. Sur invitation du Président de la république, la séance s'est tenue à la Présidence. Le Gouvernement a déclaré son impuissance à cette séance, prétextant la situation macroéconomique du pays liée à la COVID-19 et à la guerre en Ukraine etc. ;
- 6 Décembre 2022 : Quatrième rencontre entre le Gouvernement et les syndicats sur la vie chère au Bénin par suite d'une demande d'audience des confédérations syndicales et sur invitation du Président de la République. C'est après cette quatrième rencontre que les augmentations de salaire et le relèvement du SMIG ont été actés.

2.3. Difficultés rencontrées et solutions mises en œuvre

La lutte contre la vie chère a connu de nombreux rebondissements obligeant les syndicats à faire preuve de résilience, d'unité d'action et d'adaptabilité au contexte et à l'opposition gouvernementale. On distingue des phases-clés : avant, pendant et après la recherche du CARES. Leur examen révèle l'avantage de cette recherche et sa contribution à la satisfaction des revendications syndicales.

2.3.1. Phase 1 : avant la recherche sur la vie chère

Face à la réduction du pouvoir d'achat des travailleurs, diverses manifestations syndicales classiques ont été organisées : sit-in, marches, mouvements de grève. En octobre 2017, une gigantesque marche pacifique a eu remis la question à l'ordre du jour. Dès lors, le gouvernement s'est illustré par des actions visant à éteindre le mouvement syndical. L'année 2018 s'est avérée un temps de dure épreuve. Le 16 janvier 2018, suite à une grève de 72 heures, le gouvernement applique la défalcation salariale et réquisitionne des fonctionnaires pour casser les mouvements de grève. Le 30 janvier 2018, le gouvernement tient une rencontre avec les syndicats et dénonce la prise en otage de la nation par une poignée de travailleurs. Trois jours plus tard, le 2 février une deuxième rencontre a lieu : le gouvernement demande aux syndicats de reprendre avant toute négociation. Dès octobre 2018, la loi recadrant le droit de grève au Bénin est promulguée : 10 jours par an, 7 jours par semestre et 2 jours par mois.

Face à cette situation, les sept centrales syndicales du pays décident d'avancer en unité d'action. Les 26 et 27 juin 2019, se tient un atelier sur l'unité d'action et le dialogue social avec l'appui du Comité de Gestion des Fonds des Syndicats (COGEFOS) suite auquel six des centrales signent un protocole d'accord. C'est dans le cadre de ce protocole d'accord que diverses actions sont menées y compris l'invitation en octobre 2021 du CARES à conduire une étude sur la vie chère pour doter les centrales

syndicales d'un outil de plaidoyer efficace basé sur des données probantes. Une concertation en décembre 2021 entre les centrales syndicales et le CARES engage formellement la recherche sur la vie chère.

2.3.2. Phase 2 : pendant la recherche sur la vie chère

Le CARES-Bénin a voulu baser la validité de sa recherche sur des statistiques fiables de manière à en imposer les résultats dans leur argumentaire. Des entretiens furent conduits mais ils s'avèrent lacunaires pour conférer la scientificité nécessaire à l'étude. Les syndicalistes se sont alors rapprochés de l'INStAD pour avoir des données courantes. À ce niveau, le CARES a dû faire appel à un de ses membres proche de l'INStAD qui a non seulement fourni les données de base mais aussi conduit l'analyse, participant ainsi à donner son poids scientifique à l'étude.

2.3.3. Phase 3 : après la recherche sur la vie chère

La qualité de la recherche et l'exploitation de ses résultats ont conduit à une décision politique historique favorable aux travailleurs. En effet la démarche ayant établi les années de référence a pris en compte la dernière augmentation et l'année en cours. Un affinement de la recherche a posé une borne intermédiaire entre 2013 et 2022 pour discriminer l'effet COVID-19. Par cette démarche simple mais très concrète, les syndicats ont établi l'évidence de l'étiement notable du pouvoir d'achat des travailleurs entre les salaires statiques et une fiscalité et une inflation galopantes.

Ainsi les résultats de la recherche présentés entre janvier et mars 2022 nourrissent une activité syndicale intense : conférences, sit-in, meetings, etc. C'est ainsi qu'après quatre rencontres laborieuses entre gouvernement et syndicats, avec diverses interventions et relances, la décision d'augmentation des salaires et de relèvement du SMIG a été prise en décembre 2022.

3. Leçons apprises

Face à la situation de la vie chère au Bénin, les centrales membres du CARES-Bénin ont eu à manoeuvrer au fil du temps et en fonction des circonstances. On peut retenir les leçons capitales se dégageant de ce parcours :

- l'importance de la recherche comme moyen d'avoir des données concrètes comme levier et outil de plaidoyer efficace ;
- Le recours à des données issues d'une institution publique évite toute contestation de leur fiabilité
- l'unité d'action rend plus efficace le dialogue social ;
- la résilience et l'adaptabilité des syndicats face au durcissement de position du gouvernement et le changement du contexte légal où la grève était devenue un outil futile ;
- la mobilisation du soutien des populations et d'autres acteurs sociaux majeurs comme l'église, pour confirmer la justesse des revendications et ne pas en faire une question catégorielle ;

4. Quelques conseils clés

Le CARES-Bénin ne saurait se prévaloir d'avoir anticipé et prévu tous les développements intervenus dans l'étude et le plaidoyer sur la question de la vie chère. La réalité du terrain changeait à tout moment et imposait de nouvelles dispositions. Partant, les conseils à partager à ce niveau sont de niveau général et transversal plutôt que des recettes précises :

- ce n'est pas dans l'ordinaire des syndicats mais l'activité de recherche sur les points de revendication donne plus de poids, de crédit et de validité à la lutte syndicale ;
- l'union fait la force. Il est plus rentable pour les forces syndicales de s'unir sur une cause que de se répandre en querelles de clocher. En outre, la recherche de partenariats divers, y compris dans la société civile et la population est rentable comme cela a été le cas avec la Conférence épiscopale catholique, la Fondation Friedrich Ebert, les journalistes et lors des séances foraines à public ouvert ;
- la question de la vie chère est encore plus brûlante aujourd'hui que jamais. Il ne faut jamais baisser ou croiser les bras sur un acquis syndical ;
- le professionnalisme ayant prévalu dans l'étude lui a conféré une importance qui a permis de bouger les lignes. Dans les cas similaires, rechercher les compétences techniques extérieures est un atout-clé.

Annexe 3 : La fiche Guinée

Capitalisation de l'étude et du plaidoyer sur l'amélioration de la contribution des organismes publics (EPA)¹⁶ et sociétés publiques au budget de l'Etat en Guinée

Suite à une première phase du projet « Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour favoriser le travail décent en Afrique de l'Ouest » (avec la CSI et l'Institut Belleville) ayant permis de travailler sur l'analyse syndicale du budget de l'Etat, il est ressorti que les organisations syndicales n'étaient pas suffisamment impliquées dans le processus national de gouvernance budgétaire. Le projet a donc proposé, dans le cadre de la deuxième phase, la bonne gouvernance budgétaire comme une thématique prioritaire de travail. Cette étude a été réalisée dans l'objectif de faire apparaître les étapes du cycle budgétaire ainsi que les acteurs impliqués en Guinée et voir où le syndicat peut-il ou non y être impliqué et formuler des recommandations sur la bonne gouvernance budgétaire. La vulgarisation de ce rapport de recherche n'a pas changé le paradigme général de la non implication des syndicats dans la phase de l'élaboration du budget par le gouvernement à travers la Primature et les Ministères concernés. Néanmoins, il est incontestable que la diffusion de ce document a renforcé les capacités des cadres et élus syndicaux sur la production des papiers de position syndicale, issue de l'analyse du budget des lois de finances initiales et rectificatives annuelles.

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'entame de la troisième phase du projet 2021-2024 était arrimée à la définition d'un sujet de plaidoyer par le mouvement syndical et le CARES, à partir du rapport de recherche de l'amélioration de la gouvernance budgétaire. La motivation du choix du sujet de plaidoyer était partie de l'existence de trois rapports en la matière à savoir : le rapport de recherche du CARES sur la gouvernance budgétaire, le rapport de la mission d'évaluation des organismes publics du ministère de l'économie et des finances et le rapport d'Expertise France sur la problématique de la contribution des EPA au budget de l'Etat en Guinée. L'ensemble de ces rapports a permis au CARES de réaliser une étude sur ce sujet qui s'intitule : La problématique de l'amélioration de la contribution des organismes publics (EPA) et sociétés publiques au budget de l'Etat. En effet, les EPA percevaient des subventions de l'Etat contre des dividendes à verser, mais ils étaient toujours déficitaires. Par ailleurs, le non-respect de la réglementation relative aux EPA en Guinée demeure une problématique qui pèse sur la contribution au budget de l'Etat, en raison précisément de l'absence de versement de dividendes. Aussi, l'insuffisance de reddition de comptes des EPA est un manquement grave à la réglementation qui continue à affaiblir la mobilisation des ressources internes au profit du développement.

La conception de l'argumentaire de plaidoyer a été renforcée grâce à des inputs citoyen et technique, c'est-à-dire la contribution de la plus grande plateforme citoyenne, la coalition nationale des organisations de la société civile guinéennes (CNOSCG) et de la Mission d'Appui à la Mobilisation des Ressources Internes (MAMRI), un service placé auprès de la présidence. Cet argumentaire de qualité

¹⁶ Le terme EPA est un terme générique qui a été utilisé par le CARES Guinée qui au départ ne concernait que les établissements publics administratifs mais qui finalement a englobé aussi les sociétés publiques.

a constitué un tremplin pour ouvrir des partenariats crédibles et produire des résultats vérifiables, y compris au niveau de la Primature.

La recherche des partenaires thématiques a abouti à la conduite des rencontres et actions de plaidoyers par le CARES auprès des publics cibles étatiques (notamment la MAMRI et la Primature) et a permis au CARES de suivre et évaluer les impacts de ses actions.

QUELS PROBLEMES A RESOUDRE ?

Pour analyser cette situation problématique et concevoir un plaidoyer en faveur d'actions rectificatives en direction de l'État, l'un des problèmes qu'il fallait résoudre pour faciliter la production de cette étude a été l'établissement d'une cartographie des établissements publics à caractère administratif (EPA).

MANIFESTATIONS VISIBLES ET SOUS-JACENTES DE CE PROBLEME

- Prolifération d'Etablissements Publics à caractère Administratif (EPA) et sociétés publiques non justifiées ;
- Les EPA sont subventionnés par l'Etat avec peu de retours ;
- Les EPA ne sont pas tous dotés de Conseil d'Administration (CA) ;
- Le manque de renouvellement de certains des Conseils d'administration existants ;
- Non-respect de la périodicité des sessions de Conseil d'Administration (CA).

REVENDEICATIONS

- Actualisation de la cartographie des EPA ;
- Mise en place et renouvellement des CA selon les textes règlementaires ;
- Fusion (voire transformation) de certains EPA et disparition de ceux dont l'utilité est incertaine ;
- Procéder aux audits internes des EPA conformément aux textes en vigueur ;
- Disparité des primes de session de Conseil d'Administration (CA).

DESCRIPTION DE L'ACTION ET RESULTATS OBTENUS

La démarche réalisée auprès de la Primature est la campagne de sensibilisation et de plaidoyer. Cette initiative a facilité les audiences avec les structures de la MAMRI, la Primature et le CNOSCG, grâce au respect des calendriers des sensibilisations préétablis.

S'agissant du mécanisme de suivi par la Primature, la création d'un compte spécifique (qui permet de mieux analyser les flux financiers avec les EPA) a été une innovation qui a permis une meilleure visibilité sur les fonds alloués aux différents EPA. Pour mener à bien ces actions, **un seul document** a été conçu par le CARES, amendé par les appuis technique et citoyen de la MAMRI et du CNOSCG. Dans un environnement favorable avec l'existence concomitante d'autres études sur le sujet, l'exposé des arguments et revendications sur le sujet lors de ces actions de plaidoyers a contribué à obtenir des résultats suivants :

- ✓ L'augmentation du nombre des EPA contribuant au budget de l'Etat (de 36,7% à 70% des EPA) d'ici fin 2024 ;

- ✓ Le suivi/évaluation par la Primature, grâce à la création d'un compte à guichet unique domicilié à la Banque Centrale de la République de Guinée pour tous les organismes publics et sociétés publiques à participation minoritaire de l'Etat ;
- ✓ L'identification des acteurs intervenants sur la problématique des EPA et sociétés publiques en Guinée, à savoir : les organisations syndicales parties prenantes (CNTG et l'USTG), les organisations de la société civile (CNSOCCG) ;
- ✓ La suppression de cent soixante-dix-sept (177) établissements publics à caractères administratifs sur deux-cent soixante-dix-sept (277), soit 64% d'EPA sur l'étendue du territoire national, selon le rapport d'évaluation d'avril 2024 de la Primature sur les réformes budgétaires ;
- ✓ La maîtrise de la cartographie des EPA, qui désormais compte cent (100) EPA au total, selon le dernier rapport du suivi de la Primature ;
- ✓ La mise en marche de la régularisation des statuts juridiques régissant le fonctionnement des établissements à caractère administratifs (EPA) en Guinée, etc.

L'une des étapes clés de cette démarche a été le rapprochement du CARES à la MAMRI rattachée à la Présidence. Cette institution a pour mission l'appui aux autres structures de l'Etat ainsi qu'aux structures parapubliques (comme les structures non étatiques mais chargées par l'Etat de missions spécifiques). La finalité poursuivie est d'améliorer la participation du secteur public (au travers des différents organismes contrôlés par l'Etat) au budget de l'Etat pour la mobilisation des ressources en vue d'une gestion efficiente. L'objectif principal était de renforcer techniquement l'argumentaire de plaidoyer développé à destination de la Primature en vue d'atteindre les résultats escomptés. Spécifiquement, les objectifs assignés au CARES dans ce rapprochement étaient de :

- renforcer ses propres capacités techniques sur la gouvernance budgétaire des organismes publics, c'est-à-dire : être appuyé afin d'acquérir des connaissances sur le mécanisme de fonctionnement des EPA en matière de ressources financières (subventions, recettes) ;
- saisir les opportunités d'échange pour faire des recommandations sur d'autres sujets ayant fait l'objet d'études, par exemple sur la cherté de vie : faire appliquer les exonérations convenues dans le protocole d'accord avec les commerçants sur les prix des denrées de première consommation ;
- travailler sur des sujets autres que les priorités inscrites dans son plan d'action, dans la mesure où les actions qui découlent s'inscrivent dans le cadre de l'amélioration des conditions et cadre de vie des travailleurs et populations guinéennes en général comme la lutte contre la vie chère ou la mise en place d'un système de protection sociale.

Cette collaboration avec la MAMRI a abouti à la signature d'un accord-cadre avec le CARES-Guinée, facilité par l'entremise d'un point focal au sein de la MAMRI, chargé de suivre l'application de ce protocole. Désormais la coopération entre la MAMRI et le CARES fera améliorer l'organisation et le fonctionnement des EPA.

LEÇONS APPRISES

Pour mener à bien une telle étude, il convient de noter :

- L'intégration de nouveaux acteurs intervenants sur la gouvernance budgétaire comme certains services ministériels ;
- Le recrutement d'une personne ressource ayant une maîtrise du sujet pour mener l'étude ;
- L'identification des parties prenantes (CNOSCG, MAMRI, Primature, etc.) qui pourraient contribuer à changer positivement la situation ;

- La conception d'un argumentaire de plaidoyer multidimensionnel produit par la synergie d'action avec la société civile (CNOSCG) et une institution républicaine (MAMRI) pour l'atteinte de résultats ;
- L'organisation des rencontres régulières auprès des différents partenaires afin de faire connaître la position syndicale auprès des structures (CNOSCG, MAMRI) travaillant sur le sujet ;
- La mise en place de partenariats avec la structure étatique (MAMRI) travaillant sur le sujet ;
- La planification des actions de plaidoyers sur le sujet auprès de la Primature ;
- Le suivi et l'évaluation des résultats obtenus de ces actions de plaidoyers.

QUATRE CONSEILS CLES

- Ne pas évoluer en vase clos en s'enfermant sur soi (CARES) ;
- Identifier le public cible pour cibler des actions de plaidoyer ;
- Ne pas penser que le projet prend fin après les actions de plaidoyer alors qu'il convient au contraire de s'assurer que les engagements ont bien été tenus et seront respectés dans la durée - il faut donc assurer une veille pour la mise en place des mesures adoptées ;
- Nouer et entretenir des partenariats.

Annexe 4 : La fiche Togo

Capitalisation de l'étude et la préparation d'un plaidoyer sur l'accessibilité à la couverture maladie universelle des femmes transformatrices de poisson de la zone de Katanga à Lomé, Togo

L'étude sur l'accessibilité à la couverture maladie universelle des femmes transformatrices de poisson de la zone de Katanga à Lomé a été menée entre janvier et mars 2023 par le CARES Togo.

1. Contexte et enjeux

La couverture en assurance santé ne touche que 7,6 % de la population togolaise dont 4 % couverte par le régime de l'Institut National d'Assurance Maladie (INAM), 2% par des systèmes privés et 1,6% par les mutuelles de santé. Cette situation affecte particulièrement les acteurs du secteur informel, notamment dans le domaine agricole. Les centrales syndicales togolaises affiliées à la CSI-Afrique en collaboration avec l'Institut Belleville dans le cadre du projet « Soutenir l'action syndicale en matière économique et sociale pour favoriser le travail décent en Afrique » se sont engagées spécifiquement sur cette question à travers leur Comité d'analyse et de recherche syndicale (CARES). C'est ainsi que l'étude sur l'accessibilité à la couverture maladie universelle des femmes transformatrices de poisson de la zone de Katanga à Lomé a été conduite pour disposer des données et outils de l'action syndicale au profit de l'assurance maladie universelle (AMU) pour ces femmes et leurs familles. L'étude a été réalisée sur un échantillon de 200 femmes transformatrices de poisson de la zone de Katanga à Lomé.

2. Objectifs du projet

L'objectif principal de cette étude est de proposer un mécanisme de financement permettant d'élargir la protection sociale au secteur informel agricole et plus précisément aux femmes transformatrices de poisson de la zone de Katanga à Lomé (zone du Port Autonome de Lomé (PAL)). Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Apprécier les expériences des femmes transformatrices de poisson en termes de protection sociale en particulier pour ce qui concerne la couverture maladie ;
- Identifier et classer les prestations de soins sollicitées par priorité ;
- Identifier la capacité contributive des femmes transformatrices de poisson ;
- Proposer un mécanisme de financement et d'extension de l'assurance maladie aux femmes transformatrices de poisson.

3. Enjeux et défis identifiés : De la protection sociale à l'accès des femmes transformatrices de poisson à l'assurance maladie universelle (AMU)

La protection sociale au Togo couvre essentiellement deux grands volets, les filets sociaux et l'assurance sociale. Les mesures de prévention, de protection, de promotion et de transformation concourent à produire des changements sociaux qualitatifs. Au constat, elles ne se mettent véritablement en œuvre que dans une dimension marginale, en dehors des travailleurs du secteur public et des entreprises du secteur privé formel. Les acteurs du secteur informel, notamment agricole auquel appartiennent les femmes transformatrices de poisson y souscrivent de manière très négligeable. La situation de ces femmes est caractérisée par des conditions de travail éprouvantes sur

des sites précaires avec une exposition toxique à la fumée et au feu et dans des postures génératrices de maux divers.

Tant au plan international que national, le Togo s'est engagé à travers différentes dispositions légales à assurer l'accès de toutes et tous à la protection sociale et en particulier à l'AMU. Au titre des textes les plus récents et les plus pertinents en la matière, nous pouvons retenir la Loi N°2021-022 du 18 octobre 2021 instituant l'Assurance Maladie Universelle en République Togolaise et le Décret N°2023-097/PR confiant la gestion de l'assurance maladie universelle (AMU) à l'institut national d'assurance maladie (INAM) et à la caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) qui en découle. Ces textes ne sont que très peu ou pas appliqués envers le secteur informel qui représente 90,7% de l'emploi et contribue à 35.9% du PIB. Vu ce rôle important que joue le secteur informel pour l'économie togolaise, il apparaît judicieux que les acteurs de ce secteur - dont font partie les femmes transformatrices de poisson - puissent bénéficier des avantages et obligations sociaux qu'offrent les systèmes de protection sociale. C'est pour pallier cette situation d'injustice que le CARES-Togo compte exploiter les résultats de la présente étude pour s'engager en vue de l'extension de l'assurance maladie au profit des femmes transformatrices de poisson de la zone du port de Lomé, et grâce à cet exemple à terme aussi au profit d'autres travailleurs et travailleuses du secteur informel.

4. Déroulement du projet

Méthodologie employée

Sous la supervision du CARES-Togo, l'équipe de recherche recrutée a utilisé une méthodologie essentiellement participative impliquant la grande majorité des acteurs concernés avec l'utilisation de méthodes quantitatives et qualitatives. La recherche documentaire, les entretiens et l'administration du questionnaire à l'endroit des femmes ont permis de collecter une masse critique de données qui a abouti à des résultats appréciables. L'étude a touché 161 femmes transformatrices de poisson sur une population estimée à 300. Suite aux échanges avec le CARES pour sa finalisation, la version finale du rapport a été validée par les secrétaires généraux de centrales syndicales.

Principales étapes du projet

Le projet de recherche ayant abouti à l'étude sur les femmes transformatrices de poisson prend ses sources depuis la genèse du projet qui a vu le jour en 2012 avec la création des CARES, suite au Congrès de la CSI-Afrique à Johannesburg en novembre 2011. Des facteurs externes au projet sont entrés en ligne de compte pour créer le contexte et déterminer le choix de l'étude et l'évolution de la réflexion sur la question. On peut relever la mise en place en matière de protection sociale de structures administratives, la prise de textes réglementaires, l'élaboration d'une stratégie nationale, de renforcement de capacités institutionnelles et l'expérience non-concluante de l'INAM pour l'extension de l'AMU aux artisans, par défaut d'une stratégie appropriée de recouvrement de leurs cotisations.

En ce qui concerne les principales étapes, on retient entre autres :

- la tenue des séminaires nationaux du CARES qui sont organisés chaque année dans le cadre du projet, et l'examen périodique de la feuille de route, véritables instances de réflexion et de coordination sur l'évolution du projet ;
- la participation à l'atelier d'élaboration du rapport de financement de la santé en 2022 à Atakpamé qui a apporté un éclairage sur les mécanismes de financement sanitaire ;

- la vulgarisation du code de sécurité sociale par les syndicats du CARES-Togo ;
- les rencontres préalables avec les femmes transformatrices de poissons pour recueillir les informations pouvant contribuer à l'élaboration des questionnaires d'enquête ;
- la conduite effective de l'étude sur l'accessibilité à la couverture maladie universelle des femmes transformatrices de poissons de la zone de Katanga à Lomé ;
- la rencontre avec la Mutuelle de santé des travailleurs en vue d'une collaboration ;
- la rédaction de l'argumentaire du plaidoyer et l'élaboration d'une newsletter sur l'accessibilité des femmes transformatrices de poissons à l'AMU ;
- la rencontre d'échange entre les syndicats impliqués dans le CARES et les ministères de l'économie et des finances, de la santé et de la fonction publique, du travail et du dialogue social ;
- la validation par les SG de centrales membres du CARES-Togo de l'étude sur les femmes et de ses documents annexes.

5. Difficultés rencontrées et solutions mises en œuvre

Le choix du groupe-cible

Le CARES-Togo a judicieusement choisi de focaliser son action sur un groupe restreint du secteur informel agricole pour établir la preuve qu'il est possible d'étendre l'AMU à ce type de corporation. Le choix initial des maraîchers de la Région Maritime s'est avéré compliqué face à la faible organisation interne de ce groupe. En réponse à cette contrainte, le CARES a orienté son action vers les femmes transformatrices de poisson de la zone portuaire de Lomé. Le choix d'un groupe à cohérence interne plus solide a favorisé l'atteinte des résultats actuels.

Les dispositions gouvernementales

La prise en charge de l'AMU est limitée aux fonctionnaires du public et du secteur privé formel. Les textes devant l'ouvrir au secteur informel ont tardé à être approuvés et depuis leur adoption ne connaissent pas encore de mise en œuvre. La question de la détermination de la base de cotisation et du panier de soins couverts demeure entière. L'étude du CARES-Togo apporte une contribution capitale pour résoudre cette question.

Les contraintes internes au CARES

Les moyens disponibles pour l'étude étaient plutôt limités et ont influencé le choix du groupe cible de l'étude. Le CARES a su faire preuve d'efficacité en calibrant l'étude pour obtenir un résultat de qualité avec ses moyens limités. Une fois le travail de recherche finalisé, il a fallu plus d'une année pour que les SG de centrales procèdent à la validation de l'étude et des documents annexes, ralentissant ainsi le passage effectif à l'action pour un plaidoyer en faveur de la prise en charge des bénéficiaires. Le problème pendant est l'actualisation du rapport de l'étude pour le conformer au contexte national qui a connu une évolution avec l'adoption de la Loi N°2021-022 instituant l'AMU en République togolaise, avant de pouvoir finaliser l'argumentaire de plaidoyer, pour enfin passer à l'action en interpellant le gouvernement.

7. Résultats et impacts

Principaux résultats obtenus

À l'issue de cette étude :

- le cadre actuel de protection sociale ainsi que les mécanismes de couverture santé sont identifiés ;
- la capacité contributive des femmes transformatrices de poisson est connue ;
- les prestations de soins sollicités, par priorité sont connues ;
- un mécanisme de financement et d'extension de l'assurance maladie aux femmes transformatrices de poisson est proposé.

Bénéfices tangibles et intangibles pour les parties prenantes

La recherche du CARES-Togo montre des avantages évidents de l'extension de la couverture maladie universelle, tant pour le gouvernement, les syndicats que pour les femmes transformatrices de poisson et autres corps de métier.

- **Le gouvernement** reçoit du CARES une étude qui fournit des informations valables sur un groupe professionnel, avec des précisions sur leur capacité de contribution ainsi que les pratiques socioculturelles ayant cours en leur sein et pouvant s'ériger en barrière pour la mise en place du régime d'AMU.
- **Les organisations syndicales membres du CARES** reçoivent le crédit de cette recherche et renforcent leur position d'influence pour un plaidoyer plus efficace.
- **Les femmes transformatrices de poisson** sont en voie de bénéficier d'un droit dont elles ont été privées. En outre, leur prise en charge ouvre la voie aux nombreux corps de métier de l'informel qui pourront aussi bénéficier de l'AMU.

8. Leçons apprises

La conduite de la recherche aboutissant à la production et à la validation par les instances syndicales de son rapport, de l'argumentaire du plaidoyer et de la newsletter sur l'accessibilité des femmes transformatrices de poissons à l'AMU se présente comme un ensemble de résultats intermédiaires appréciable. Il pave la voie à la prise de décisions politiques en faveur de l'accès de ce groupe marginal à l'AMU. Les leçons suivantes ont été retenues par le CARES-Togo :

- le recrutement d'une personne ressource ayant une maîtrise du sujet sous la supervision d'un comité de pilotage issu du CARES-Togo a abouti à une étude valide et valable ;
- la méthode participative dans le processus de recherche et de l'action politique subséquente prédispose au succès. Le CARES a collaboré efficacement avec différents acteurs engagés sur la question au Togo ;
- l'expérience peu concluante du CARES avec le groupe des maraîchers a montré qu'une initiative de ce type est plus viable avec un groupe organisé ;
- le partenariat avec la Mutuelle de santé des travailleurs apporte un scénario de mise en œuvre réaliste et éprouvé de l'assurance maladie aux groupes du secteur informel ;
- le suivi continu de l'activité à travers les rencontres périodiques du CARES a conduit à son niveau actuel et augure d'une progression positive.

9. Conseils-clés

- Il faut être au cœur de la veille documentaire, y compris en ligne et sur les réseaux sociaux du contexte de l'activité ;
- Il faut bien identifier les acteurs et les cibles ;
- Il faut élaborer un argumentaire accrochant ;
- Il faut communiquer, sensibiliser et divulguer le rapport de recherche ;
- Il faut assurer les moyens financiers pour se lancer dans une activité de recherche (l'étude a dû être réduite à une dimension limitée) ;
- Il faut passer rapidement à l'action du plaidoyer pour aboutir à une décision politique pour ne pas être rattrapé par l'évolution spontanée du contexte de l'activité. Pour cela, il est indispensable de mettre des efforts soutenus dans des relances répétées pour le suivi des dossiers soumis et dans la mobilisation d'alliés pouvant faire levier afin d'obtenir cette validation des études en temps réel qui est essentielle pour en tirer un profit optimal.

Annexe 5 : Les diapositifs de la présentation de l'atelier

Annexe 6 : Photolangage

Annexe 7 : Travaux de l'atelier régional

Annexe 8 : La fiche d'évaluation de l'atelier régional

Évaluation de ces deux journées sur la capitalisation de vos expériences au sein des CARES

Merci de cocher ou entourer le nombre d'étoiles qui correspond à votre avis

Pertinence de la thématique capitalisation



Réponse à vos attentes



Structuration de l'atelier ?



Atteinte de vos objectifs



Pour vous, était-ce utile de « revisiter » ainsi vos activités ?



Avez-vous l'impression que cette manière de « revisiter » votre expérience a été source d'apprentissage ?



Est-ce que vous vous sentez prêt-e à engager /poursuivre un processus de capitalisation au sein de votre CARES ?



Pensez-vous avoir tous les outils nécessaires ?



Si c'était à refaire, que faudra-t-il améliorer dans un tel atelier capitalisation ?

Autres commentaires :