**RAPPORT DU SÉMINAIRE SUR**

**L’ÉVALUATION DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES (ECO)**

**19 et 20 mars 2015, Bruxelles**

*Participants : Neil Anderson (UNI), Danuta Dobosz (Solidarity Centre, USA), Marita Gonzalez (CGT, Argentine), Huib Huyse (HIVA), Jamie Robertson (HIVA), Antonio Jara (CGT, Argentine), Veerle Lens (CSC, Belgique), Tjalling Postma (FNV Mondiaal, Pays-Bas), Maresa Le Roux (CGSLB, Belgique), Giulia Massobrio (CSA), Limata Plinio (ISCOS, Italie), Eduard Parsaulian Marpaung (KSBSI, Indonésie), Veerle Planckaert (IndustriALL), Hanneke Smits (CNV, Pays-Bas), Sigrid Bergfeldt (LO-TCO, Suède), Joseph Toé (CSI-Afrique), Adrien Akouete (CSI-Afrique), Diego López, Jan Dereymaeker, Paola Simonetti, Joan Lanfranco, Marion Levillain, Emily Paulin, Frank Willems (CSI)*

**Jeudi 19 mars**

**Ouverture**

Après une brève introduction par Paola Simonetti et Diego Lopez, les objectifs-clés et le programme du séminaire sont présentés : Pour améliorer les stratégies de renforcement des capacités, il est nécessaire de déterminer dans quelle mesure celles-ci contribuent à rendre les syndicats plus forts. L’objectif est donc de se concentrer sur des approches communes d’évaluation des capacités, en l’occurrence des capacités organisationnelles. À cette fin, nous examinerons les éléments-clés de la capacité organisationnelle syndicale et du renforcement des capacités et définirons les composantes-clés et les méthodologies les plus appropriées pour l’évaluation des capacités organisationnelles des syndicats (ECO).

**L’organisation et le développement des capacités**

**Huib Huyse,** chercheur à l’Institut HIVA, à l’Université de Louvain, introduit les concepts de la capacité et du renforcement de la capacité en invitant, tout d’abord, les participants à discuter et à présenter des exemples fructueux de processus de renforcement des capacités. Il met en exergue l’importance des aptitudes et compétences individuelles au regard des capacités collectives et de la capacité d’une organisation (potentiel), de même que du contexte. Il partage les définitions que donnent Baser et Morgan de la capacité : « Une combinaison émergente de compétences/qualifications individuelles, de capacités collectives (aptitudes), d’atouts et de relations qui permettent à un système humain de créer de la valeur », et du renforcement de la capacité : « Un processus de valorisation, d’amélioration et de libération de la capacité. »

Huib mentionne les spécificités du milieu syndical, où le contexte est crucial, le cadre d’interaction est spécifique et les règles du jeu sont constamment modifiées. Il souligne que le renforcement des capacités est un processus endogène, non linéaire et itératif, influencé à la fois par des facteurs internes et externes.

**Emily Paulin** de l’Académie d’organisation mondiale de la CSI (AOM) introduit le Programme d’organisation de la CSI. La CSI veut piloter le changement sur les lieux de travail et augmenter le nombre de travailleurs affiliés à des syndicats démocratiques. Une approche intégrée a été mise au point avec un suivi continu à l’échelon national assuré par les organisateurs régionaux. À cette fin, l’AOM organise des académies régionales, des suivis nationaux, ainsi qu’une Académie mondiale d’organisation annuelle.

Au cours de la discussion qui s’ensuit, l’organisation est reconnue comme faisant partie intégrante du renforcement des capacités. L’une des questions qui se pose est si l’organisation signifie des syndicats plus grands, plus forts ou les deux? Comment faire face au défi de l’autonomie organisationnelle ? Comment structurer, à terme, l’organisation à l’échelon national mais aussi dans le cadre de la solidarité internationale ?

**Éléments-clés pour les syndicats dans le développement des capacités**

La session de l’après-midi commence par une activité en trois groupes qui sont chargés de dresser une liste de dix capacités-clés (maximum) qui, selon eux, correspondraient à des syndicats hautement performants, de même que de cinq composantes indispensables (maximum) des capacités en question. Pour contribuer à ces discussions, les Principes et directives syndicaux en matière d’efficacité du développement sont passés en revue et un accent particulier mis sur le principe de durabilité.

Lors de la présentation des travaux, les trois groupes ont identifié les points suivants au nombre des capacités essentielles : Organisation, compétences en matière de négociation, communication, mobilisation, structures démocratiques, autonomie financière et capacité de pression (politique, société, etc.). Autres capacités relevées par un ou deux groupes seulement : Cohérence, services aux membres, planification, contrôle et évaluation, structure organisationnelle et l’aptitude à résoudre des problèmes.

Voir *Annexe 1 Résultats des groupes de travail sur les éléments-clés pour les syndicats en matière de développement des capacités.*

**Introduction à l’évaluation des capacités organisationnelles**

Huib Huyse introduit le concept de l’évaluation des capacités organisationnelles. Il souligne que le résultat des processus de renforcement des capacités peut impliquer des capacités « spécifiques » (structure et procédures, niveau de compétences, …) et aussi des capacités « générales » (leadership, culture de l’apprentissage, …). Le processus de renforcement des capacités conduit à la performance et, par-là, contribue à l’appropriation, à l’adaptabilité et à la durabilité qui, à leur tour, conduiront à l’accomplissement de l’objectif de développement. Ceci alimentera de nouveau les capacités (spécifiques et générales), jusqu’à ce que l’on parvienne à un processus en boucle.

Les tout premiers outils ECO à avoir été mis en œuvre étaient centrés sur les compétences ; puis plus particulièrement sur les capacités spécifiques ; et plus tard sur les capacités à la fois spécifiques et générales, pour finalement arriver à des outils ECO dont certains parviennent, à l’heure actuelle, à couvrir une grosse partie de ce processus circulaire.

**Vendredi 20 mars**

**Cadres d’évaluation des capacités organisationnelles utilisés par les syndicats**

Après un bref passage en revue de la première journée, le séminaire se poursuit avec les présentations des participants sur les expériences de leurs organisations respectives dans le domaine de l’ECO.

**Tjalling Postma** de FNV Mondiaal présente la version du « Modèle des cinq capacités » (5C) utilisée par son organisation. Il résume les cinq capacités comme suit : les capacités à agir et à s’engager ; à accomplir ; à communiquer ; à s’adapter et à se renouveler et à assurer la cohérence. Chaque capacité est constituée de composantes et une échelle à quatre niveaux (élémentaire, en développement, en maturation et expert) a été définie pour évaluer ceux-ci.

**Veerle Lens** de la CSC Belgique explique l’approche de son organisation, qui est centrée sur trois enjeux transversaux : L’intégration de l’égalité entre hommes et femmes, l’environnement/climat et le renforcement qualitatif en matière de formation. Ceux-ci sont également utilisés avec les organisations partenaires, pour déterminer dans quelle mesure elles ont travaillé sur ces questions et identifier deux enjeux pour chacune d’entre elles en vue d’un travail futur dans le cadre de leur programme. Un processus d’évaluation est inclus (progrès, leçons apprises, etc.) pour chaque année du programme.

**Maresa Le Roux** explique comment ils ont établi leur modèle, lui aussi basé sur le Modèle des 5C, en recourant aux cadres logiques du partenaire. Le CGSLB a mis au point une échelle de 1 à 7 pour évaluer les progrès accomplis (de « aucun progrès » à « pleinement intégré ») sur différents éléments de leur programme. Elle relève au nombre des meilleures pratiques découlant de cet exercice la définition claire de l’objectif de cette approche ; l’établissement d’une responsabilité commune ; la recherche de simplicité ; la limitation de la portée et l’établissement d’un lien avec M&E.

**Danuta Dobosz** explique que le Solidarity Centre se sert de l’outil TU-CapSAT (outil d’auto-évaluation des capacités syndicales).L’outil est utilisé en interne pour l’évaluation de chaque partenaire ; les scores et les justifications sont maintenus en interne. L’outil TU-CapSAT est actuellement basé sur six éléments : Négociation collective, démocratie et bonne gouvernance, gestion financière, intégration de l’égalité entre hommes et femmes, organisation et recrutement et plaidoyer politique. Chacun de ces éléments est subdivisé en sous-éléments et un score basé sur quatre niveaux (démarrage, développement, expansion/consolidation et pleine intégration) est attribué à chacun d’entre eux ; l’accent est mis non pas sur le score atteint mais sur le progrès accompli.

**Hanneke Smits** explique que le CNV applique, lui aussi, le Modèle des 5C, en combinaison avec l’Indice de la société civile et une liste de contrôle organisationnel (où sont inscrites des informations recueillies auprès des organisations concernant certains enjeux-clés comme la représentation, les conventions, les services, l’organisation administrative, la situation financière, la gouvernance, les ressources humaines, etc.). S’agissant du Modèle des 5C, le CNV a identifié cinq indicateurs de performance clés pour chaque capacité ; ceux-ci sont quantifiés au moyen d’un système de notation de 1 à 5 appelé « échelle de sensibilisation » (de sensibilisation zéro à pleine application).

**Sigrid Bergfeldt** explique que LO/TCO a mis au point un outil d’évaluation qui est utilisé dans le cadre de ses activités avec les FSI et les affiliés suédois et que l’organisation est en outre dotée d’un manuel de projet sur l’approche du cadre-logique et d’un format d’application. L’outil est destiné principalement à la conformité aux normes de gestion financière et de gestion de projets.

Au cours des discussions qui s’ensuivent, il ressort clairement que les représentants des FSI des OS et de la CSI se posent des questions sur le rôle exact de chacun d’entre eux et les conceptions différentes qu’ils ont des ECO. Comment éviter d’imposer une charge supplémentaire à des personnels déjà surchargés, la délimitation précise du concept de l’ECO (s’applique-t-il à un projet ou à toute une organisation) et la finançabilité des organisations partenaires figurent parmi les principales questions soulevées. La confusion qui peut parfois surgir pour cause de l’absence d’un modèle homogène est soulignée ; d’autres mentionnent la concurrence qui peut, dans certains cas, en découler entre les OS.

**Éléments-clés pour les syndicats dans l’évaluation des capacités organisationnelles**

Une deuxième activité en trois groupes est organisée pour, cette fois, réfléchir à comment rendre l’ECO plus efficace, aux méthodologies à utiliser et comment œuvrer vers une approche commune.

Dans leurs présentations, les groupes de travail mettent en exergue l'importance d’une méthodologie et d’un instrument communs en matière d’ECO. Une série de considérations sont mises en exergue visant à **rendre les instruments ECO plus performants** : La transparence, l’importance d’un instrument participatif, l’horizontalité, la recherche de simplicité et de fonctionnalité, la limitation du nombre d’outils ECO par partenaire, des questions ouvertes, la prise en compte des différences contextuelles, la négociation des exigences avec les donateurs.

Quant aux **méthodologies**, les groupes de travail estiment que la méthodologie la plus appropriée pour l’ECO consisterait dans un modèle simple basé sur une adaptation du Modèle des 5C, faisant intervenir à la fois des compétences spécifiques et générales et intégrant les Principes et directives syndicaux en matière d’efficacité du développement. Le point de référence devrait jouer un rôle important et il conviendra donc d’accorder une attention particulière à la question des pratiques différentes en fonction des points de référence et de la nécessité de mettre celles-ci en commun.

Une série de questions se posent à l’heure d’**œuvrer vers une approche commune**, comme notamment : Le besoin d’élargir le débat au sein de la famille syndicale, l’importance d’un travail de plaidoyer avec les donateurs aux fins de promouvoir une approche globale, l’appropriation régionale du processus d’élaboration d’un instrument ECO, la prise en considération des contextes nationaux. Par ailleurs, il convient de considérer l’ECO comme faisant partie intégrante des évaluations, d’éviter toutes impositions et de veiller à ce que le processus soit similaire à celui mis eu œuvre dans le cas du TUDEP.

Voir *Annexe 2 : Résultats des groupes de travail sur les éléments-clés pour les syndicats en matière d’évaluation des capacités organisationnelles*.

**Conclusions - évaluation**

Les évaluations individuelles de ces deux journées sont dans l’ensemble extrêmement positives. La richesse des enseignements, l’identification d’un terrain de travail commun et certains aspects spécifiques de la méthodologie (approche régionale, 5C, …) sont soulignés au nombre des résultats particulièrement positifs du séminaire.

En conclusion, il est noté que les attentes exprimées au début du séminaire ont été accomplies. Le séminaire a articulé une première approche pour les capacités considérées comme devant être renforcées à titre prioritaire. Ces capacités et leurs éléments constituants seront regroupés et feront l’objet de discussions approfondies au sein du groupe de travail sur les partenariats, aux fins de convenir d’éléments communs. De l’intérêt a été manifesté pour l’élaboration d’un outil ECO commun avec, toutefois, certaines considérations dont il conviendra de tenir compte dans le cadre de ce travail, comme notamment: L’appropriation démocratique, la recherche d’un processus participatif, la recherche de simplicité et de fonctionnalité, le développement d’approches flexibles et adaptables en matière d’ECO, le développement d’outils didactiques, l’ouverture d’esprit. Le leadership syndical doit, lui aussi, être engagé dans ce processus.

La plupart des modèles d’ECO présentés sont des modèles conduits par les donateurs et il est dès lors d’autant plus important de travailler vers une position commune concernant les mécanismes d’analyse et d’évaluation faisant l’objet de discussions et de négociations avec les donateurs.

Après les critères communs présentés durant ce séminaire, il sera important de disposer de contributions continues vers une approche intégrée. Au cours des prochains mois, les principaux éléments du travail sur l’ECO seront abordés dans le cadre du Groupe de travail en ligne sur les partenariats. Une réunion présentielle du groupe sera aussi convoquée aux alentours de septembre pour faire le point sur l’état d’avancement des travaux.

**ANNEXE 1 RÉSULTATS DES GROUPES DE TRAVAIL SUR LES ÉLÉMENTS-CLÉS POUR LES SYNDICATS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS**

**Quelles sont les capacités-clés que doivent réunir des syndicats efficaces ? Prière d’indiquer 10 capacités maximum.**

**Quelles doivent être les principales composantes de ces capacités-clés ? Prière d’indiquer 5 composantes maximum.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **GROUPE 1** | **GROUPE 2** | **GROUPE 3** |
| 1. **Représentativité de classe :** 2. Affiliation accrue 3. Sentiment d’appartenance 4. Registre actualisé qui reflète la réalité 5. Identification 6. **Clarté des objectifs :** 7. Reflet des besoins des membres 8. Recherche de consensus 9. Leadership 10. **Mécanismes démocratiques (égalité hommes-femmes et non-discrimination) :** 11. Transparence 12. Processus transparents pour la sélection et l’élection des leaders 13. Liberté syndicale 14. Information horizontale 15. **Organisation :** 16. Division claire des responsabilités 17. Élaboration de stratégies 18. Formation et éducation des travailleurs 19. **Communication :** 20. Marketing 21. Capacité à d’élaboration d’informations propres 22. Capacités en réseaux sociaux 23. **Négociation :** 24. Capacité technique 25. Élaboration de mesures et de diagnostics propres 26. Stratégie de négociation 27. Poids et pression au niveau sectoriel 28. **Mobilisation :** 29. Discipline sectorielle 30. Ressources 31. Leadership 32. Communication interne – dissémination et communication tournée vers la société. 33. **Planification, contrôle et évaluation :** 34. Méthodologie 35. Reconnaissance de la nécessité d’accorder la priorité à l’élaboration de politiques de planification 36. Capacités techniques 37. Évaluation collective et constructive 38. **Autonomie financière :** 39. Capacité de gestion des ressources internes 40. Mécanismes concrets et efficaces pour la collecte des cotisations 41. Responsabilité : 42. **Cohérence politique et sectorielle :** Correspondance entre les objectifs et les actions syndicales (composantes transversales) | 1. **Capacité d’organisation (pour la représentativité) :** 2. Bonnes compétences en communication 3. Capacité administrative (ex. base de données sur l’affiliation). 4. **Capacité d’évaluation des besoins :** 5. Bonnes compétences en communication 6. Compétences méthodologiques 7. Compétences analytiques. 8. **Aptitude à résoudre les problèmes :** 9. Capacité à formuler des propositions ; compétences en plaidoyer et négociation 10. Recours aux données et informations 11. Capacité à créer des alliances/réseaux 12. Aptitude à mobiliser 13. Fonctionnalité 14. **Capacité d’influencer les décisions/le changement (promotion d’un climat habilitant) :** 15. Compétences en matière de pression et de plaidoyer 16. Capacité à créer des alliances/réseaux 17. Compétences au plan de la création de valeurs 18. Compétences dans le domaine des campagnes 19. **Capacité à soutenir l’organisation :** 20. Capacité d’autocritique 21. Capacité à mobiliser des ressources (humaines, financières, matérielles) 22. Capacité de développement en tant qu’organisation (adaptation et auto-renouvellement) 23. Politiques et procédures internes claires et transparentes 24. Leadership effectif conforme à la vision et à la mission 25. **Capacité d’éducation et de formation :** 26. Professionnels qualifiés 27. Réseaux d’institutions spécialisées dans l’éducation/la recherche 28. Aptitude à assurer l’activation après la sensibilisation et la formation | 1. **Capacité de renforcement des effectifs (augmentation de l’affiliation) :**   a.) Ouvrir des espaces permettant d’atteindre toutes les catégories de travailleuses (ex. comptoir jeunesse, groupe de travail sur les travailleurs vulnérables)   1. **Autofinancement, autonomie :** 2. Collecte/enregistrement des cotisations 3. Répartition équitable à tous les niveaux de la politique 4. Structure de cotisation adéquate 5. **Aptitude à influencer la politique et la société :** 6. Compétences/Expertise analytiques. 7. Compétences/Réseaux relationnels 8. Compétences en plaidoyer 9. **Capacité à améliorer les conditions de travail :** 10. Bonnes conventions collectives (compétences au plan de la négociation, acceptation interne/externe) 11. **Prestation de services de qualité aux membres.** 12. Disposition à se surpasser 13. Accessibilité 14. Bonne connaissance de la base d’affiliation 15. **Légitimité du syndicat (aux yeux de ses adhérents mais aussi en tant qu’acteur au sein de la société) :** 16. Interlocuteur social reconnu 17. Structure établie démocratiquement 18. **Leadership démocratique qui sert les intérêts de tous les membres :** 19. Un structure plus horizontale 20. Compréhension et acceptation de l’équilibre hommes-femmes 21. **Inclusivité à l’égard de membres potentiels au sein de groupes de travailleurs migrants, informels, précaires, domestiques :** 22. Lien à la capacité 1 23. Dépassement du champ d’activité normal 24. **Communication et réseautage aux échelons international et national :** 25. Affiliation à d’autres organisations similaires 26. Canaux de communication établis : Entre adhérents et non-adhérents |

**ANNEXE 2 : RÉSULTATS DES GROUPES DE TRAVAIL SUR LES ÉLÉMENTS-CLÉS POUR LES SYNDICATS EN MATIÈRE D’ÉVALUATION DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES**

* **Comment pouvons-nous rendre les instruments ECO le plus efficaces possible ? Quelles sont les choses « à faire » et « à ne pas faire » à l’heure d’entreprendre une ECO ?**
* **Quelles sont les méthodologies considérées les plus appropriées et pourquoi ?**
* **Comment œuvrer en faveur d’une approche commune de l’ECO ?**

**Comment pouvons-nous rendre les instruments ECO le plus efficaces possible ? Quelles sont les choses « à faire » et « à ne pas faire » à l’heure d’entreprendre une ECO ?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **FAIRE** | **NE PAS FAIRE** |
| **G**  **R**  **O**  **U**  **P**  **E**  **1** | * Les instruments doivent être participatifs * Horizontalité * Fonctionnalité * Simplicité * Professionnalisme * Synergie entre politique et technique | * Paternalisme * Exercice théorique * Complexe * Non technocratique * Naïveté quant aux intérêts particuliers derrière la coopération au développement (influence du secteur privé) |
| **G**  **R**  **O**  **U**  **P**  **E**  **2** | * Une approche commune de la CSI serait appréciée * Il devrait s’agir d’un instrument applicable au niveau interne par tous les affiliés : Auto-évaluation, induction du dialogue interne. * Approche du bas vers le haut avec les affiliés internationaux |  |
| **G**  **R**  **O**  **U**  **P**  **E**  **3** | * Transparence vis-à-vis des partenaires * Impliquer les partenaires * Favoriser les questions ouvertes * Prise en compte des différences contextuelles. * Examiner les approches utilisées par les partenaires eux-mêmes. * Combiner les ECO autant que possible. * Essayer de négocier les exigences avec les donateurs | * Nombre excessif d’outils ECO par partenaire * Lenteur excessive. * Pression sur les partenaires à en faire trop. * Entreprendre des ECO là où il y a des partenaires multiples (problème de surcharge) |

**Quelles sont les méthodologies considérées les plus appropriées et pourquoi ?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **GROUPE 1** | **GROUPE 2** | **GROUPE 3** |
| * Méthode des 5C (complète et cohérente) * Vérifier que les Principes et directives syndicales en matière d’efficacité du développement sont intégrés. * Rationnaliser le processus – examiner les partenariats existants pour trouver un mécanisme de simplification | * Devrait être simple * Les 5C * Inclure des capacités spécifiques et générales * Indicateurs courts/à enjeu unique (normative) * Notation : Notation élémentaire quantitative et qualitative | * Fondé sur l’appropriation * Analyse participative * Commencer par le point de référence |

**Comment œuvrer en faveur d’une approche commune de l’ECO ?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **GROUPE 1** | **GROUPE 2** | **GROUPE 3** |
| * Étendre le débat à l’ensemble de la famille syndicale * Travail de plaidoyer avec les gouvernements, aux fins de promouvoir une approche globale * Travail commun en vue de la création d’un instrument d’ECO commun * Régionaliser l’élaboration de l’ECO | * Volonté de partage entre partenaires * Pourrait mais ne doit pas nécessairement servir de base pour la sélection de partenaires * Favoriser le dialogue entre les organisations partenaires * La valeur et l’utilité des résultats doivent être déterminées à travers un dialogue avec les organisations partenaires * Base pour un développement approfondi avec les organisations partenaires selon les exigences éventuelles du donateur * Rien ne devrait être imposé * Se rapprochant du processus TUDEP | * Prise en considération du contexte national * Réduire la répétition * Utiliser l’ECO en tant qu’application de projet * Inclure l’ECO dans le cadre de l’évaluation |

**Considérations émanant du GROUPE 1 concernant la façon de concevoir les partenariats**

* Le partenaire est un sujet sociopolitique.
* Il est difficile de mesurer à l’aide d’indicateurs techniques.
* Il existe différentes visions du monde, avec des idiosyncrasies et des cultures elles aussi différentes. La nécessité de créer un accord mutuel préalable.
* Créer un climat politique sincère pour le cadre de coopération.
* Nécessité de clarifier les implications/scénarios possibles pour l’ensemble du processus de coopération au développement.
* Équilibre entre les intérêts particuliers rattachés à la coopération au développement et l’intérêt social des travailleurs.