TUDCN-RSCD

Outil sur la capacité organisationnelle des syndicats (outil-COS)

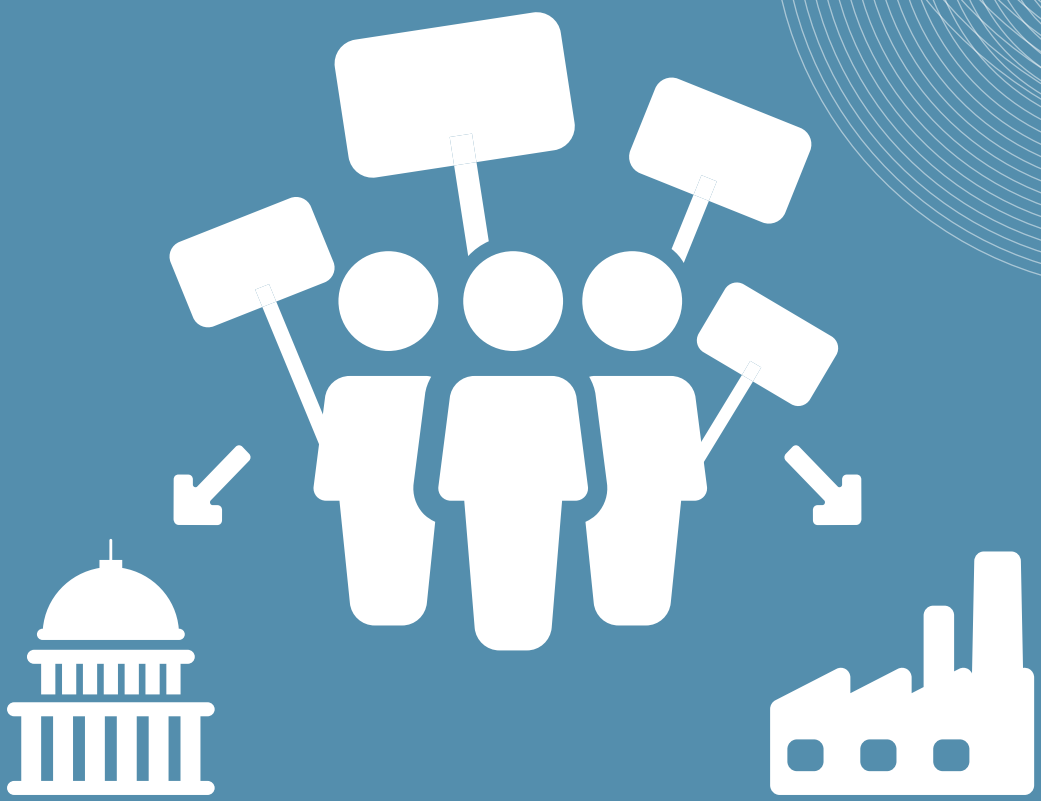


TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction **3**

2. Comment les syndicats voient la capacité organisationnelle **4**

3. COS – Outil d'examen de la capacité organisationnelle des syndicats **5**

COS – les bases 5

Cadre COS : un cadre simple d'évaluation de la capacité organisationnelle 7

4. Utilisation du COS **9**

Annexe 1 : **17**

Sondage COS

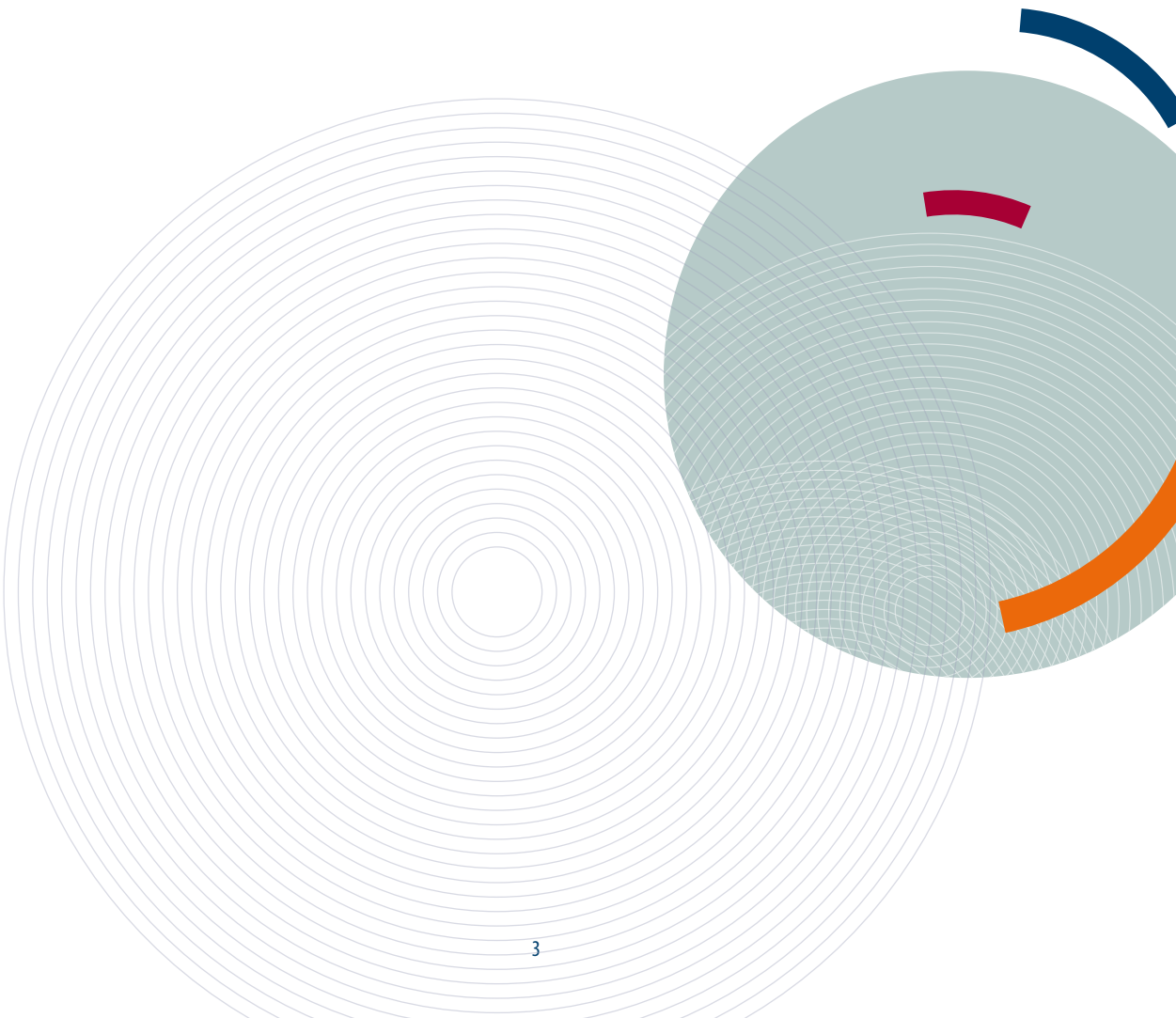
Annexe 2 : **19**

Modèle - Aperçu des facteurs externes qui influencent le pouvoir des syndicats

1. INTRODUCTION

Le Groupe de travail sur les partenariats syndicaux et les initiatives conjointes du Réseau syndical de coopération au développement (RSCD) a démarré ses travaux sur la capacité organisationnelle au premier trimestre 2015. Les fondements de ces travaux ont été posés lors d'un atelier international qui a procédé à l'analyse des différents outils utilisés par les syndicats pour évaluer et faire le suivi de leur capacité organisationnelle, au cours duquel la réflexion a porté sur les éléments indispensables à tout cadre sur la capacité organisationnelle spécifique des syndicats. Ces apports ont été complétés et approfondis au cours de plusieurs séminaires et ateliers qui ont abouti à l'élaboration du cadre sur la Capacité organisationnelle des syndicats (COS). L'exercice dans son ensemble a été entrepris avec le soutien de l'Institut de recherche pour le travail et la société (HIVA) de l'Université de Louvain en Belgique.

La présente note d'orientation présente le cadre COS; elle passe en revue les étapes concrètes qui peuvent être utilisées pour son application et formule des recommandations en la matière.



2. COMMENT LES SYNDICATS VOIENT LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

Au cours de l'exercice d'élaboration du cadre COS, nous avons cartographié et analysé tout un ensemble de cadres et d'outils d'évaluation de la capacité organisationnelle utilisés par les syndicats. Ce travail a permis d'identifier 10 instruments différents qui abordaient la capacité organisationnelle depuis divers angles d'approche: certains ne se penchaient que sur des capacités spécifiques (financière, gestion de projets) alors que d'autres étaient nettement plus complets (et examinaient à la fois les connaissances spécialisées et les compétences relationnelles). Quelques-uns de ces instruments avaient été mis au point par les syndicats pour une utilisation interne, mais la plupart étaient apparus dans le contexte de programmes syndicaux de coopération au développement.

Alors que chacun des instruments existants comportait des atouts et des faiblesses, le Groupe de travail du RSCD sur les partenariats a jugé globalement qu'il était nécessaire de mettre sur pied un cadre spécifique qui réponde aux besoins des syndicats et qui aille plus loin que ceux utilisés par les partenaires internationaux dans les programmes de coopération syndicale au développement.

Les Principes et directives syndicaux en matière d'efficacité du développement,[1] furent établi comme base de ce travail compte tenu de l'importance de l'appropriation démocratique, de la transparence et de la responsabilité, de l'inclusion et de l'égalité, de l'autonomie, de la cohérence et de la pérennité pour le processus syndical de capacité organisationnelle. Il en découle que l'un des postulats sous-jacents du cadre est que chaque organisation doit établir de manière autonome ses propres besoins et priorités organisationnelles. C'est pourquoi il a semblé nécessaire d'adopter une approche fondée sur une auto-évaluation et conçue pour être pratique et simple à mettre en œuvre. Ceci a mené à l'élaboration du cadre à partir d'une méthodologie que les syndicats connaissent bien, l'analyse SWOT (acronyme anglais pour Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Par ailleurs, il était entendu que pour que le cadre COS soit réellement utilisé, il devait être suffisamment flexible et permettre des adaptations aux différents contextes dans lequel il s'inscrirait.

Les travaux d'élaboration du cadre COS ont pris en considération l'ensemble de ces facteurs. Les présentes lignes directrices portent sur un modèle spécifique qui est l'aboutissement de ces travaux, mais compte tenu des différents contextes dans lesquels il est susceptible d'être utilisé ainsi que des différentes approches syndicales concernant l'évaluation de la capacité organisationnelle, il pourrait être utile d'adapter le cadre au contexte particulier dans lequel il va s'inscrire. Cet outil peut en outre s'utiliser à différents niveaux d'analyse, qui vont de la centrale ou de la confédération nationale à la fédération ou à la section en passant par le syndicat local ou au niveau de l'entreprise. Dans ce sens, il est recommandé aux organisations d'analyser et de revoir le cadre avant de l'utiliser, afin qu'il réponde au mieux à leurs besoins.

1 http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/TU_develop_FR.pdf

3. COS – OUTIL D'EXAMEN DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE DES SYNDICATS

La présente partie décrit le cadre sur la capacité organisationnelle des syndicats (COS) ainsi que la manière dont il peut être mis en pratique. Le cadre COS a été élaboré par un groupe de militants syndicaux du monde entier; il se distingue d'autres cadres portant sur la capacité organisationnelle dans la mesure où il prend en considération les besoins spécifiques, la dynamique organisationnelle ainsi que le langage des syndicats. L'outil COS propose des orientations sur la manière d'utiliser la COS dans différents contextes.[2]

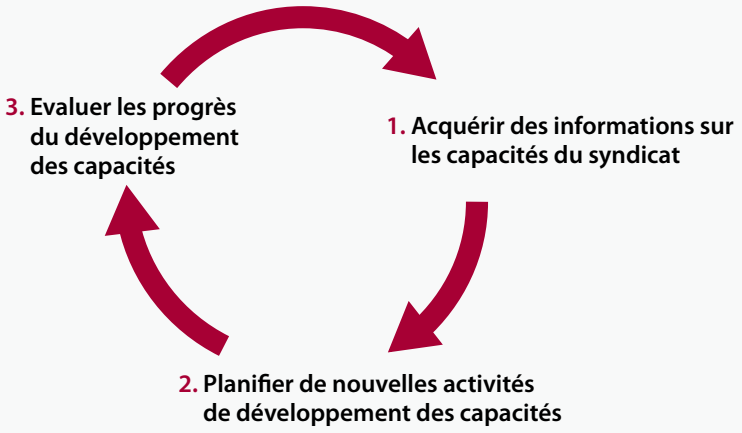
COS – LES BASES

Finalité du COS – La principale finalité de l'outil COS est d'apporter un appui aux syndicats dans leurs efforts visant à renforcer leur capacité organisationnelle.

Cet outil peut être utilisé lors des différentes phases du cycle organisationnel (figure 1).

Tout d'abord en tant qu'outil d'appui à l'acquisition d'informations sur la capacité du syndicat dans trois domaines principaux (capacité organisationnelle interne, capacité relationnelle et capacité à exercer une influence et à obtenir un résultat), concernant des facteurs à la fois endogènes et exogènes qui affectent le fonctionnement du syndicat. Ensuite, l'outil peut être utilisé en vue d'identifier les domaines de capacités devant être renforcés et d'envisager les stratégies à cette fin. Enfin, la troisième application de l'outil COS consiste à évaluer les progrès de l'organisation en termes de capacités, par exemple à l'issue d'une série d'interventions de renforcement des capacités.

Figure 1: Les trois phases d'utilisation potentielle de l'outil COS



2 Durant toute une année, plusieurs scénarios d'application du cadre COS ont été mis à l'épreuve. La présente note d'orientation propose une approche du cadre fondée sur ces expériences.

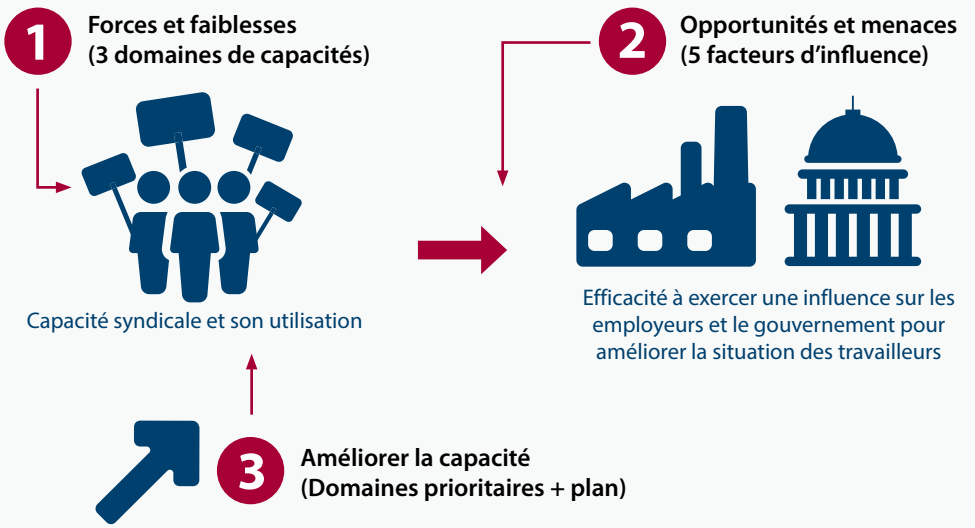
Processus COS bref ou approfondi – Plusieurs scénarios sont possibles selon le contexte (temps et ressources disponibles). Une version brève permet d'effectuer une analyse rapide des trois domaines de capacité du syndicat, ainsi qu'une évaluation des facteurs exogènes susceptibles de faciliter ou bien d'entraver les opérations du syndicat. En revanche la version approfondie de l'outil COS implique une évaluation plus systématique de la capacité du syndicat, toujours articulée autour des trois principaux domaines, mais déclinée en neuf sous-capacités.

Quels sont les éléments fondamentaux? – L'outil COS s'appuie sur la très réputée **approche SWOT.** La figure 2 illustre les trois étapes qui composent le processus SWOT. Les syndicats sont invités à examiner les forces et les faiblesses de leur organisation (étape 1) sur la base du cadre COS, tout en analysant les opportunités et menaces extérieures (étape 2).

La combinaison de ces étapes aide à identifier des options réalistes et à dresser des priorités pour renforcer les capacités (étapes 3).

Qui devrait participer? Tout dépend du contexte dans lequel on utilise l'outil COS. L'approche COS encourage à recourir à l'auto-évaluation, éventuellement complétée par une remontée d'information de la part d'autres parties prenantes. Dès lors, il convient d'impliquer les différents niveaux syndicaux dans toute réflexion approfondie. Si le temps et les ressources le permettent, des informations sur les sous-domaines de capacité peuvent être obtenues auprès des adhérents syndicaux (par exemple sur la qualité des services) et d'autres parties prenantes (par exemple concernant le savoir-faire syndical, son niveau de préparation aux négociations, etc.).

Figure 2: Aperçu des trois étapes de l'outil COS



CADRE COS: UN CADRE SIMPLE D'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

Le cadre COS s'inspire avant tout de la vision des syndicats concernant leurs principaux domaines de capacités, puis il est structuré sur la base des 5 aptitudes de l'ECPDM (2008) et des conclusions de travaux antérieurs de l'INTRAC (2007).

Le cadre distingue trois principaux domaines de capacités (voir encadré 1), reconnaissant ainsi l'importance du fonctionnement interne du syndicat, de la capacité de nouer des relations fructueuses avec des acteurs internes ou externes à des fins de mobilisation des ressources ou de communication, et de la capacité d'obtenir des résultats concrets.

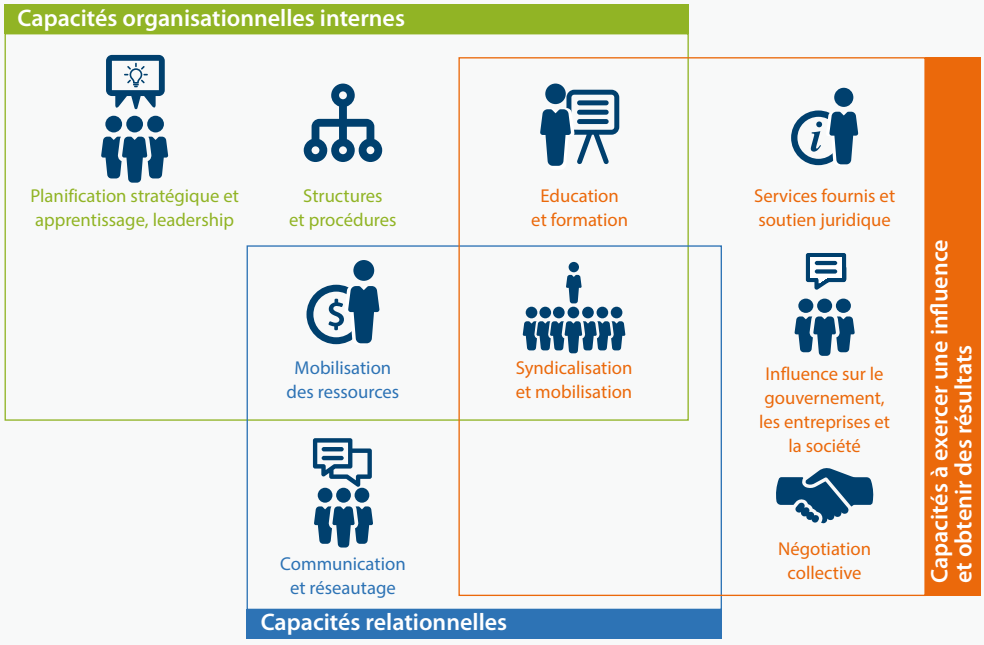
Ces trois domaines de capacités sont ultérieurement déclinés en sous-capacités, présentées à l'annexe 1.

Les trois domaines de capacités sont interconnectés et se chevauchent; de ce fait, comme illustré dans la figure 3, les sous-capacités peuvent relever de plusieurs domaines à la fois.

Encadré 1: les trois domaines de capacités COS

1. **Capacités organisationnelles internes**
   - ▸ Planification stratégique et apprentissage, leadership.
   - ▸ Structures et procédures.
2. **Capacités relationnelles**
   - ▸ Mobilisation des ressources.
   - ▸ Communication et réseautage.
3. **Capacités à exercer une influence et obtenir des résultats**
   - ▸ Éducation et formation.
   - ▸ Syndicalisation et mobilisation.
   - ▸ Influence sur le gouvernement, les entreprises et la société.
   - ▸ Négociation collective.
   - ▸ Services fournis et soutien juridique.

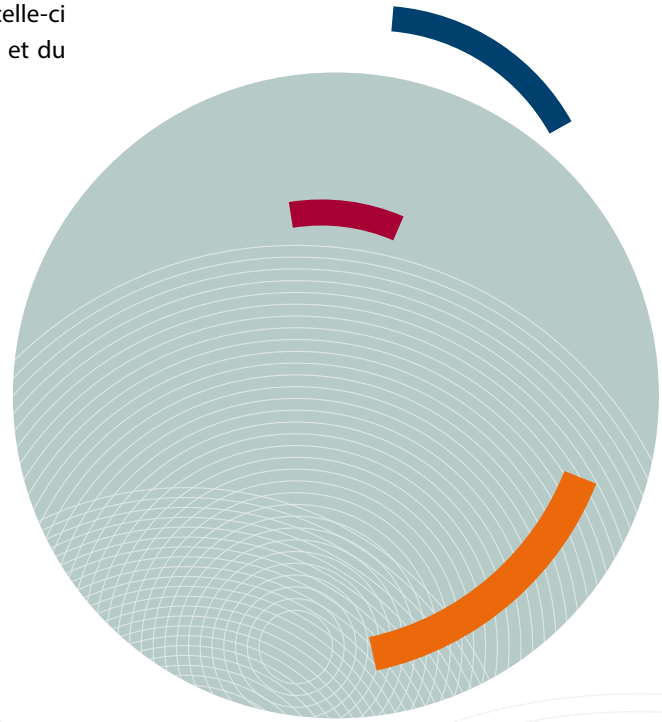
Figure 3: Capacités syndicales



Alors que l'ensemble des syndicats auront besoin des éléments de base de chacun des trois domaines de capacités, il est possible que des différences sensibles apparaissent entre syndicats en ce qui concerne les diverses sous-capacités, en fonction de la maturité du syndicat et de sa vision du monde, tout comme du contexte local. Par exemple, une jeune confédération aura besoin de commencer par asseoir sa visibilité et conforter le soutien interne à son existence, et ne va probablement pas donner la priorité au développement d'une vaste panoplie de services. C'est par conséquent à des fins d'inspiration que nous proposons la liste des sous-compétences, sachant que celle-ci devra être ajustée en fonction des besoins et du contexte local.

La présente note d'orientation propose la version simple du cadre (étape 2) en vue de faciliter un débat critique sur la manière dont il sera possible de prendre le contexte en considération de manière plus systématique au moment de choisir les domaines prioritaires pour le développement des capacités.

L'utilisation de la version complète du cadre COS est présentée à la section 4.



4. UTILISATION DU COS

La présente section fournit une description étape par étape de l'approche COS utilisée dans sa version complète. Cette version signifie que le niveau d'analyse sera plus approfondi, fondé entre autres sur un rapide sondage sur les différents domaines de capacités que les participants à l'exercice COS réaliseront et dont ils débattront (annexe 1). La présente note fournit des orientations pratiques pour chacune des étapes, ainsi que des conseils de facilitation à l'intention de la personne qui dirigera l'ensemble du processus.

L'outil COS peut être appliqué dans le cadre d'un atelier, permettant ainsi de développer les trois étapes au cours d'une seule journée. Dans l'idéal, une petite équipe aura effectué un travail préparatoire en vue de recenser quelques expériences et données factuelles sur la performance du syndicat dans les différents domaines de capacités. Si en revanche il n'est pas possible de réunir les participants durant une journée entière pour un atelier, une autre façon de procéder consiste à aborder chacune des étapes de l'outil au cours de plusieurs réunions. Quant à la facilitation du processus, elle peut autant être confiée à une personne extérieure qu'à un membre de l'organisation.

Phase préparatoire – Réfléchir au moment et à la manière de structurer ce processus afin qu'il s'insère bien dans la planification existante, et tenir compte aussi de la dynamique d'apprentissage afin que les résultats du processus puissent véritablement être appliqués par la suite. Par exemple, une période propice serait juste avant la tenue d'un congrès. Ne pas hésiter à ajuster l'approche à vos besoins spécifiques et à votre contexte local. Faire en sorte de bien examiner la pertinence, pour votre syndicat, de chacune des sous-capacités figurant dans le questionnaire COS. Si certaines ne sont pas pertinentes, ou si vous trouvez que d'autres manquent, modifiez le questionnaire afin qu'il corresponde à votre situation. Décider en petit groupe si vous voulez noter les réponses (par exemple avec un score faible-moyen-haut ou une note de 1 à 5), ou si vous préférez une approche qualitative, auquel cas les participants pourront annoter les cases jouxtant chaque sous-capacité puis s'en inspirer lors de la discussion.

Démarrage – Présenter la finalité de l'exercice à tous les participants, et préciser de quelle manière les résultats seront utilisés. Rappeler brièvement l'historique de l'outil COS (se reporter à l'introduction) et expliquer que l'exercice comporte trois étapes simples, essentiellement fondées sur l'analyse SWOT.

ÉTAPE 1
FORCES ET FAIBLESSES
(2 HEURES)

1 **Forces et faiblesses (3 domaines de capacités)**

Capacité syndicale et son utilisation

Introduire brièvement les trois principaux domaines de capacités ainsi que les sous-capacités, et préciser que ce sont les capacités jugées fondamentales pour qu'une organisation fonctionne correctement. Ensuite, consacrer un peu de temps à l'explication du questionnaire COS qui se trouve à l'Annexe 1.

- Quand les participants auront bien compris le questionnaire, demandez-leur de le remplir individuellement (voir plus haut pour le choix du système de notation). Faire en sorte que les participants donnent le plus d'arguments possibles expliquant le score donné, dans la colonne «argument».

- Ensuite demandez-leur de partager leur évaluation. Discutez des principales forces et faiblesses de l'organisation. Essayez d'identifier 1 ou 2 forces clé et 1 ou 2 faiblesses principales dans chacun des principaux domaines de capacités, et écrivez-les à part.

- En plus des questionnaires remplis avec les évaluations, le principal produit de cette 1ère étape peut être synthétisé dans un tableau comme suit:

Conseil de facilitation

L'étape 1 prendra au moins 2 heures.
Lorsque vous présenterez le questionnaire, vous pourriez évoquer certaines des sous-capacités et vérifier qu'elles sont bien comprises. Demandez aux participants de noter les affirmations, tout en pensant à la performance de l'organisation au cours des dernières années.

Tableau 1: Tableau de synthèse des principales forces et faiblesses de l'organisation

1. Capacités organisationnelles internes	
Principales forces	**Principales faiblesses**
…	…
…	…
2. Capacités relationnelles	
Principales forces	**Principales faiblesses**
…	…
…	…
3. Capacités d'exercer une influence et d'obtenir des résultats	
Principales forces	**Principales faiblesses**
…	…
…	…

ÉTAPE 2
OPPORTUNITÉS ET MENACES
(2 HEURES)

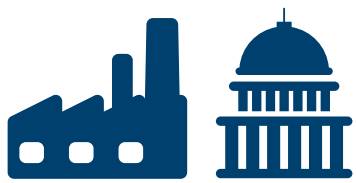
L'efficacité des syndicats est amplement tributaire d'une série de facteurs externes liés à la nature du gouvernement, à l'économie et au marché du travail. Cette deuxième étape fournit l'occasion de réfléchir aux facteurs externes qui sont le plus propices à l'action du syndicat et à ceux qui en revanche portent atteinte au pouvoir syndical. Cette analyse sera ensuite utilisée lors de la troisième étape en vue de hiérarchiser les capacités critiques qui requièrent un renforcement ultérieur.

Les facteurs externes sont regroupés en cinq catégories:[3]

- Relation avec les institutions politiques et de réglementation, et nature de la législation du travail et des politiques de l'emploi.
- Climat économique, marché des produits: santé de l'industrie, concurrence…
- Technologie, organisation du travail, offre et demande d'emploi: par ex. travailleurs aux compétences aisément remplaçables.
- Rôle joué par les entreprises dans le dialogue social, degré de fragmentation du paysage syndical, etc.
- Attitudes sociales: attitude du grand public envers les syndicats, potentiel de mobilisation.

Le cadre est présenté de manière plus détaillée dans l'illustration ci-dessous. L'analyse permet de cerner les principaux facteurs externes qui affectent le travail du syndicat soit positivement (côté gauche) soit négativement (côté droit). Cette analyse peut être utilisée en vue de débattre de la faisabilité et du bien-fondé d'investir (ou pas) dans certains types de capacités.

2 Opportunités et menaces (5 facteurs d'influence)



Efficacité à exercer une influence sur les employeurs et le gouvernement pour améliorer la situation des travailleurs

Encadré 2: Un exemple
Le signe «XX» dans l'illustration 4 correspond à la note d'un syndicat national dans un secteur donné. Cet exemple fictif comporte un environnement hostile envers les syndicats (gouvernement), mais une reprise économique, uneposition modérée des entreprises, et une offre proche de la demande sur le marché de l'emploi. Dans cette situation, le syndicat pourrait envisager de renforcer sa capacité de dialogue social bipartite (par le biais de contacts formels ou informels avec les entreprises) au lieu de déployer de vains efforts de négociation tripartite ou de tenter d'influencer le gouvernement pour qu'il adopte une réglementation plus favorable aux syndicats.

3 Version adaptée à partir du cadre proposé par David Weil dans *A Strategic Choice Framework for Union Decision Making* (David Weil, 2007), http://www.scatsurvey.com/Weil_Article.pdf

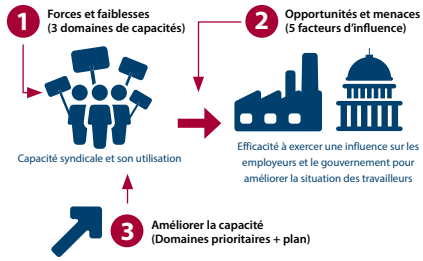
Illustration 4: Aperçu des facteurs externes qui influencent le pouvoir des syndicats dans 4 pays, suivant une typologie adaptée de Weil (2007)

	Facteurs qui accroissent le pouvoir syndical				Facteurs qui diminuent le pouvoir syndical
Institutions politiques / réglementation	*Influence suffisamment forte sur les acteurs politiques*			XX	*Influence limitée sur les acteurs politiques*
	Réglementation favorable aux syndicats			XX	*Réglementation hostile envers les syndicats*
	Espace politique conséquent pour les syndicats			XX	*Espace politique restreint pour les syndicats*
Climat économique/ marché des produits	*Rentabilité croissante*		XX		*Rentabilité en déclin*
	Reprise économique		XX		*Ralentissement économique*
	Faible concurrence	XX			*Concurrence élevée*
	Économie formelle	XX			*Économie informelle*
Technologie et organisation du travail/ offre et demande d'emploi	*Travailleurs avec des compétences rares ou utilisant des technologies complexes*			XX	*Travailleurs aux compétences aisément remplaçables*
	Offre d'emploi restreinte dans le secteur		XX		*Offre d'emploi croissante dans le secteur*
Autres parties prenantes	*Attitude favorable des entreprises*		XX		*Hostilité des entreprises*
	Fragmentation syndicale limitée			XX	*Fragmentation syndicale prononcée*
Attitudes sociales	*Ample soutien public au travail syndical*		XX		*Faible soutien public au travail syndical*
	Tradition de mobilisation populaire			XX	*Difficulté à mobiliser les masses*

En groupe, passez en revue l'illustration ci-dessus (voir le modèle à l'annexe 2) et ouvrez le débat sur la mesure dans laquelle un facteur donné s'applique à l'environnement opérationnel du syndicat. Si l'appréciation se trouve du côté gauche du tableau, alors le facteur joue un rôle positif pour le syndicat. À l'inverse, un facteur placé plutôt vers la droite constitue un inconvénient pour le syndicat.

Une fois que vous aurez achevé le travail sur l'illustration, il sera possible de synthétiser le résultat de cette deuxième étape en termes d'opportunités (facteurs qui accroissent le pouvoir syndical) et de menaces (facteurs qui diminuent le pouvoir syndical). Vous pourrez envisager d'ajouter d'autres opportunités et menaces.

ÉTAPE 3
DOMAINES PRIORITAIRES ET PLAN D'ACTION
(3 HEURES)



La finalité de cette étape est de formuler des idées concrètes sur les domaines de capacités qui nécessitent un renforcement. Tout d'abord, il convient de choisir les domaines prioritaires. Ensuite, il faudra élaborer un plan qui tienne compte également des dynamiques au sein de l'organisation.

A) SÉLECTION DES DOMAINES PRIORITAIRES

Cette étape combine les résultats des deux premières pour déterminer les domaines prioritaires pour le développement des capacités. Il pourrait être utile de rassembler en un tableau les résultats des étapes 1 et 2, comme proposé au tableau 2 ci-dessous, afin que tous les participants aient sous les yeux un aperçu de ce qui a été obtenu jusqu'alors.

- Passer en revue avec tous les participants les deux premières colonnes du tableau 2 et débattre de leurs implications pour la sélection des domaines prioritaires pour le développement des capacités. Réfléchir en termes de «domaines de capacités critiques» dans l'environnement opérationnel actuel plutôt qu'à «ce qu'il serait bon d'avoir».

- Identifier une liste courte de domaines prioritaires pour le développement des capacités (colonne 3 du tableau 3).

Conseil de facilitation

Soyez réaliste quant au nombre de domaines prioritaires que vous voulez inclure dans votre plan de développement des capacités. Il vaut mieux rester modeste et commencer avec 1 ou 2 buts à court terme et autant à plus long terme.

Tableau 2: Combiner les étapes 1 et 2 pour aboutir aux domaines prioritaires pour le développement des capacités

Étape 1: Capacité organisationnelle	+	Étape 2: Opportunités et menaces externes	▶	Étape 3: Priorités pour le développement des capacités
Forces: …… **Faiblesses:** ……		**Opportunités:** …… **Menaces:** ……		…… ……

Nous fournissons ci-dessous en exemple simplifié de tableau rempli. L'exemple décrit la situation d'une confédération, dans un pays fictif, dotée de certaines forces et faiblesses et confrontée à une diversité de défis et d'opportunités.

Tableau 3: Exemple d'exercice COS pour une confédération dans un pays X

Étape 1: Capacité organisationnelle	+	Étape 2: Opportunités et menaces externes	▶	Étape 3: Priorités pour le développement des capacités
Forces: ✓ Reconnue parmi les syndicats comme principal partenaire social. ✓ Forte dans son travail de plaidoyer. ✓ Crédibilité comme voix de la société civile. **Faiblesses:** ✓ Déclin à long terme de son affiliation. ✓ Conflits avec certaines affiliées de la confédération. ✓ Diminution des services aux affiliés. ✓ Problèmes de pérennité financière: dépendance à l'égard des donateurs, affiliés qui ne paient pas.		**Opportunités:** ✓ Ministère du Travail réceptif aux revendications syndicales. ✓ Politiques du travail progressistes adoptées à l'échelon régional (SADC ou ASEAN...). **Menaces:** ✓ Secteur informel croissant. ✓ Hostilité du gouvernement: cabinet du Premier ministre, ministère des Finances… ✓ Perte d'indépendance du système judiciaire. ✓ Réformes du droit du travail hostile. ✓ Concurrence avec d'autres confédérations recevant des fonds de donateurs et du gouvernement. ✓ Lassitude des donateurs: la communauté internationale est de plus en plus centrée sur les problèmes sécuritaires dans d'autres pays.		**Scénario 1:** ✓ Renforcer la capacité de faire passer des messages alternatifs pour l'efficacité du plaidoyer. ✓ Apprendre à mettre sur pied des alliances avec des OSC pertinentes. ✓ Faire la promotion de politiques du travail progressistes dans la région. **Scénario 2:** ✓ Inverser le déclin de l'affiliation par la syndicalisation des travailleurs du secteur informel. ✓ Proposer d'autres services pour attirer de nouveaux membres.

B) ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

Cette étape prévoit de:

- Travailler à partir des résultats des étapes antérieures (liste des domaines prioritaires pour le développement des capacités, par ex. les scénarios de la colonne 3 du tableau 3).

- Analyser les besoins aux différents niveaux pour rendre possible le changement:
  - Développement professionnel du personnel et des cadres, individuellement ou en équipe.
  - Développement organisationnel: modifier les procédures et pratiques et adapter la culture de l'organisation.
  - Développement institutionnel: changements requis à l'environnement opérationnel.

- Veiller à ce que les stratégies de changement organisationnel considèrent les structures, politiques et pratiques formelles autant que les normes et pratiques informelles (cf. conseil de facilitation).

- Faire attention, dans la mesure du possible, à ce que les idées soient alignées sur les dynamiques internes (tant positives que négatives). Cette partie de l'étape englobe l'analyse des évolutions internes positives et négatives qui doivent être prises en considération. L'idée ici est que toute stratégie de développement des capacités doit s'appuyer le plus possible sur les dynamiques, intérêts et besoins existants, du point de vue des adhérents syndicaux tout autant que de celui de la direction du syndicat. Dans la plupart des cas, les syndicats traversent déjà, d'une manière ou d'une autre, un processus de changement organisationnel, et il convient de le renforcer plutôt que de le répéter inutilement. Par ailleurs, le syndicat a pu avoir de mauvaises expériences avec de précédentes réformes, ou bien certaines solutions peuvent être particulièrement délicates à mettre en œuvre pour différentes raisons.

Conseil de facilitation

Pour les changements organisationnels qui exigent de modifier des normes sociales et/ou culturelles (ex. genre, style de leadership, ...), veillez à ne pas limiter vos stratégies aux aspects formels et visibles de la question. Il ne suffira souvent pas dans ces cas-là de rédiger des manuels ou des procédures, ou d'organiser des formations. Il sera peut-être nécessaire de proposer des formes de soutien personnalisé, individuel (par ex. coaching) ou collectif (par ex. recherche-action).

Ces solutions rencontreront alors une farouche résistance. Dans cette partie de l'étape, vous pourrez prendre en considération:

- Les intérêts actuels et potentiels des adhérents.
- Les priorités et stratégies de la direction syndicale.
- L'identité et la culture de l'organisation.
- Les défis internes.

Le résultat de cette partie de l'étape peut prendre la forme du tableau suivant:

Évolutions internes positives et négatives (avec des exemples)	
Évolutions positives	**Évolutions négatives**
• Mise sur pied d'un nouveau fonds de prévoyance. •• Nouvelle dirigeante qui a l'expérience de l'intégration de la problématique des genres… • …	• Conflit interne entre la direction nationale et les dirigeants du secteur X. • Délégués syndicaux formés qui sont promus au niveau de cadres… • …

▶ Décision sur les activités de développement des capacités, et ressources

Tableau 4 : Matrice de planification des activités et des ressources

Priorités de développement des capacités [4]	Activités	Ressources requises
Domaine de capacité 1	Analyser ce qui est nécessaire aux différents niveaux pour rendre possible le changement: • Développement professionnel du personnel et des cadres, à titre individuel ou en équipe. • Développement organisationnel: modification des procédures et pratiques organisationnelles, adaptation de la culture de l'organisation. • Développement institutionnel: changements requis à l'environnement opérationnel. Veiller à ce que les stratégies de changement organisationnel considèrent autant les structures, politiques et pratiques formelles que les normes et pratiques informelles.	Humaines (expertise, temps.) et financières.
Domaine de capacité 2		
….		

4 Identifiées à l'étape 3 du Tableau 2

ANNEXE 1: SONDAGE COS

Capacités organisationnelles internes		Score (F/M/H)[5]	Arguments
Planification stratégique et apprentissage, leadership	Capacité de mesurer le progrès et de faire de la recherche.	Faible	
	Capacité de planification stratégique.	Moyen	
	Capacité d'apprendre, en tant qu'organisation, et de s'adapter.	Haut	
	Capacité de diriger par la gouvernance démocratique, d'instiller une saine culture organisationnelle, de motiver et d'inspirer.	…..	
	Capacité d'avoir une direction claire (vision commune, participation des employés).		
Structures et procédures	Capacité de répartir les tâches et les responsabilités (rôles clairs).		
	Capacité de mettre en œuvre des procédures fonctionnelles pour les principaux processus de l'organisation.		
	Capacité de mettre en œuvre des structures inclusives et démocratiques.		
	Capacité de réaliser des structures autonomes.		
Capacités relationnelles		**Score (F/M/H)[5]**	**Arguments**
Mobilisation des ressources	Capacité d'attirer des ressources humaines compétentes dans l'organisation et de les conserver.		
	Capacité de mobiliser des experts techniques si nécessaire.		
	Capacité de mobiliser les ressources financières nécessaires pour assurer la pérennité financière.		
	Capacité de collecter et de gérer les cotisations.		
Communication et réseautage	Capacité de générer, de communiquer et de partager l'information *en interne*.		
	Capacité de générer, de communiquer et de partager l'information *en externe*.		
	Capacité d'établir des réseaux et de forger des alliances avec d'autres syndicats, organisations de la société civile et autres parties prenantes intéressées.		
	Capacité d'obtenir légitimité et soutien.		
	Capacité d'obtenir une légitimité externe.		

5 Il est possible d'utiliser d'autres systèmes que le syndicat préfère, par ex. des notes de 1 à 5 (1 correspondant à très faible, 5 à très fort), ou de ne donner que des appréciations qualitatives avec des commentaires.

Capacités à exercer une influence et obtenir des résultats		Score (F/M/H)[5]	Arguments
Éducation et formation	Capacité de concevoir et de mettre en œuvre des activités de développement (formations, coaching, activités informelles d'apprentissage).		
	Capacité de travailler en réseau et de coopérer avec des institutions éducatives.		
	Capacité de faire le suivi des progrès accomplis grâce aux initiatives de développement des compétences.		
Syndicalisation et mobilisation	Capacité de recruter de nouveaux membres et de les conserver.		
	Capacité d'édifier un mouvement.		
	Capacité de mobiliser et de faire intervenir les membres.		
	Capacité de gérer l'affiliation.		
Influence sur le gouvernement, les entreprises et la société	Capacité d'exercer une influence sur les pouvoir publics.		
	Capacité d'exercer une influence sur les employeurs et leurs groupes d'intérêt.		
	Capacité de conduire un dialogue efficace avec plusieurs parties prenantes.		
	Capacité de faire campagne auprès de publics différents.		
	Capacité de faire du lobbying et du plaidoyer auprès de décideurs politiques.		
	Capacité de tisser des liens par le biais de partenariats et d'alliances.		
Négociation collective	Capacité de faire une analyse situationnelle du marché du travail et de déterminer les contraintes et opportunités de l'industrie.		
	Capacité de formuler et de regrouper les besoins des membres.		
	Capacité d'élaborer des propositions stratégiques de négociation.		
	Capacité de négocier efficacement dans un cadre de dialogue social bipartite ou tripartite.		
Services fournis et soutien juridique	Capacité de proposer concrètement aux travailleurs des améliorations qui répondent à leurs besoins.		
	Capacité de fournir des services collectifs.		
	Capacité de fournir un conseil et un soutien juridiques.		

ANNEXE 2: MODÈLE - APERÇU DES FACTEURS EXTERNES QUI INFLUENCENT LE POUVOIR DES SYNDICATS[6]

	Facteurs qui accroissent le pouvoir syndical	Facteurs qui diminuent le pouvoir syndical
Institutions politiques/ réglementation	*Influence suffisamment forte sur les acteurs politiques*	*Influence limitée sur les acteurs politiques*
	Réglementation favorable aux syndicats	*Réglementation hostile envers les syndicats*
	Espace politique conséquent pour les syndicats	*Espace politique restreint pour les syndicats*
Climat économique/ marché des produits	*Rentabilité croissante*	*Rentabilité en déclin*
	Reprise économique	*Ralentissement économique*
	Faible concurrence	*Concurrence élevée*
	Économie formelle	*Économie informelle*
Technologie et organisation du travail/ offre et demande d'emploi	*Travailleurs avec des compétences rares ou utilisant des technologies complexes*	*Travailleurs aux compétences aisément remplaçables*
	Offre d'emploi restreinte dans le secteur	*Offre d'emploi croissante dans le secteur*
Autres parties prenantes	*Attitude favorable des entreprises*	*Hostilité des entreprises*
	Fragmentation syndicale limitée	*Fragmentation syndicale prononcée*
Attitudes sociales	*Ample soutien public au travail syndical*	*Faible soutien public au travail syndical*
	Tradition de mobilisation populaire	*Difficulté à mobiliser les masses*

6 Ce cadre suit une typologie adaptée de Weil (2007)

Le Réseau syndical de coopération au développement (RSCD) est une initiative de la Confédération syndicale internationale (CSI) réunissant des organisations syndicales affiliées, des organisations de solidarité, les organisations régionales de la CSI, ainsi que les Fédérations syndicales internationales (les fédérations sectorielles - FSI), la Confédération européenne des syndicats (CES) et la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC). Le RSCD a pour but de traduire la perspective syndicale dans les débats sur la politique en matière de développement international et d'améliorer la coordination et l'efficacité des activités syndicales dans le domaine de la coopération au développement.

Réseau Syndical de Coopération au Développement (RSCD)
c/o Confédération syndicale internationale
Boulevard du Roi Albert II, 5, Bte 1, 1210 Bruxelles, Belgique
dce@ituc-csi.org – www.ituc-csi.org/development-cooperation
Twitter: @TUDCN_RSCD – Facebook: /TUDCN.RSCD

La présente publication a été élaborée avec l'aide de l'Union européenne. Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité de RSCD/CSI et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union européenne.