

ADN  
Syndical

Internationale de l'Éducation

# Guide de coopération au développement: Un manuel pour un partenariat réussi



Education International  
Internationale de l'Éducation  
Internacional de la Educación  
Bildungsinternationale

## Table des matières

<b>Glossaire : Termes et abréviations</b>	<b>3</b>
<b>À qui s'adresse ce manuel ?</b>	<b>5</b>
<b>Que trouverez-vous dans ce manuel ?</b>	<b>5</b>
<b>Comment fonctionne la coopération au développement ?</b>	<b>6</b>
<b>Solidarité syndicale internationale</b>	<b>6</b>
<b>Pourquoi s'engager dans la coopération au développement ?</b>	<b>7</b>
Une question de solidarité au-delà des frontières	7
C'est en se confrontant à l'Autre que l'on tire des enseignements sur soi-même	7
Aider les autres, c'est s'aider soi-même	8
<b>La coopération au développement : quelle finalité ?</b>	<b>9</b>
Pour des syndicats forts, indépendants et démocratiques	9
Au bénéfice des organisations	10
Au service des stratégies syndicales	10
En faveur d'organisations durables	11
<b>La coopération au développement : quels principes ?</b>	<b>11</b>
Une bonne coopération	11
<b>Comment trouver un partenaire potentiel ?</b>	<b>12</b>
Je suis prêt-e à aider. Comment puis-je m'engager dans la CD ?	12
J'ai besoin d'aide. Comment puis-je en trouver ?	12
<b>Des projets de coopération, avec quelles ressources ?</b>	<b>13</b>
L'autofinancement	13
Financement externe	14
Une coopération à « bas coût »	14
<b>Des projets de coopération, avec qui ?</b>	<b>15</b>
Consortiums	15
La coopération pour favoriser l'unité	15
Coopération bilatérale	16
Coopération « Sud-Sud »	16



Sur quels sujets/thèmes peut-on travailler ?	16
Des revenus alternatifs/supplémentaires ?	17
<b>Un projet de coopération étape par étape</b>	<b>18</b>
Prendre un bon départ	18
Évaluation des besoins	21
Analyse de la situation	22
Analyse interne	22
Analyse environnementale	22
Éviter les mauvaises surprises	24
Définition des objectifs	25
Établir un plan d'action	26
Fixer un calendrier	28
Budgétisation	29
Gérer les fonds	32
Assurer un suivi efficace	33
Garder une certaine souplesse	35
Évaluation	35
À quoi ressemble un projet réussi ?	
Toute action est-elle mesurable ?	37
<b>À l'issue du cycle de projet</b>	<b>38</b>
<b>Ressources</b>	<b>39</b>



## Glossaire : Termes et abréviations

- CD:** coopération au développement
- Par coopération au développement, nous entendons les efforts déployés dans le cadre de la coopération internationale, de la coopération et de la solidarité syndicales, des programmes de développement et des projets de développement, visant à promouvoir et à soutenir les droits syndicaux et humains fondamentaux.
- IE :** Internationale de l'Éducation
- NU :** Nations Unies
- OCDE :** Organisation de coopération et de développement économiques
- PE :** Protocole d'entente – document consignait les détails d'un accord entre deux organismes, qui n'a pas encore été approuvé légalement
- Projet :** un travail planifié ou une activité réalisée pendant une certaine période et destinée à atteindre un objectif particulier
- SMART :** Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini. Cette méthode définit des critères afin de fixer des objectifs dans la gestion d'un projet
- SWOT :** forces, faiblesses, opportunités et menaces (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Il s'agit d'une technique de planification stratégique permettant à une organisation d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces liées à la réalisation ou à la planification d'un projet
- Syndicat :** ce terme désigne un syndicat, une association, une organisation d'éducateur·rice·s, une organisation de personnel éducatif ou de personnel de soutien à l'éducation, etc.



## À qui s'adresse ce manuel ?

Ce Guide de coopération au développement (CD) a été élaboré par le Secrétariat de l'Internationale de l'Éducation et par les bureaux régionaux de l'IE. Il s'est inspiré des contributions des participant·e·s aux réunions annuelles de la CD à Bruxelles, Belgique, en 2019 et 2020.

Ce guide est destiné à tous les affiliés. Ceux qui sont déjà engagés dans la CD y trouveront des éléments de réflexion et des outils pour leur travail. Les affiliés qui ne sont pas encore engagés trouveront des informations utiles pour les aider à démarrer dans ce domaine.

## Que trouverez-vous dans ce manuel ?

Le présent manuel présente des propositions en faveur d'un engagement réussi dans la coopération au développement. Ces suggestions sont le fruit de l'expérience acquise par l'IE et ses affiliés dans le domaine de la coopération au développement international.

Aucun modèle de CD n'est infaillible. Toutefois, cet outil contribue à la réflexion, permet d'éviter certains écueils et garantit que les affiliés de l'IE utilisent les ressources humaines et financières de la façon la plus efficace possible.

## Comment fonctionne la coopération au développement ?

### Solidarité syndicale internationale

L'IE est un réseau mondial qui réunit 400 syndicats enseignants dans 175 pays et territoires. Cette grande famille représente plus de 32 millions d'enseignant·e·s et employé·e·s de l'éducation. Quel que soit le pays où nous travaillons, nous partageons les mêmes valeurs. Nous œuvrons en vue d'une éducation publique de qualité, inclusive et gratuite – qui est la seule manière de bâtir des sociétés de paix dans lesquelles les citoyen·ne·s sont des acteur·rice·s informé·e·s. Nous nous efforçons également de promouvoir des statuts qui garantissent les droits des employé·e·s, des régimes sociaux protecteurs, des systèmes économiques respectueux de l'environnement et des sociétés justes et démocratiques.

Le document politique de l'IE sur la coopération au développement (voir l'annexe) stipule ce qui suit :

*La coopération au développement constitue un outil important pour la solidarité syndicale internationale.*

*L'Internationale de l'Éducation considère la coopération au développement comme son cœur de métier pour deux raisons : premièrement, pour renforcer l'accès à une éducation de qualité publique pour tous, partout dans le monde, en tant que droit social et humain et, deuxièmement, pour organiser le mouvement syndical des enseignant·e·s et des travailleur·euse·s de l'éducation afin de promouvoir, de défendre et d'étendre les droits des enseignant·e·s et du personnel éducatif.*

Les activités de l'IE sont en parfait accord avec la présente politique. L'IE encourage tous les affiliés à développer ou approfondir des relations avec les syndicats enseignants du même pays, de pays voisins, et partout dans le monde. Certains affiliés ont une longue expérience de coopération internationale, traduction concrète de l'esprit de solidarité qui caractérise le mouvement syndical.

Depuis son origine, le syndicalisme est fondé sur la solidarité entre travailleur·euse·s : s'appuyer sur la réflexion, la créativité et la capacité d'action du groupe pour défendre les intérêts des travailleur·euse·s et



conquérir de nouveaux droits que l'on n'aurait pu conquérir seul·e. Les droits dont nous jouissons aujourd'hui n'auraient pu être acquis par une seule personne ou par un syndicat agissant seul dans une région du monde. Nous avons lutté avec succès pour conquérir ces droits en faisant preuve d'un esprit solidaire et en œuvrant pour le bien commun.

## **Pourquoi s'engager dans la coopération au développement ?**

---

### **Une question de solidarité au-delà des frontières**

---

La solidarité syndicale internationale n'est autre que le prolongement des valeurs de solidarité que chaque syndicat promeut en son sein et dans son pays.

Coopérer avec un syndicat enseignant d'un autre pays permet d'intégrer la communauté enseignante et de rejoindre la communauté mondiale des syndicats enseignants. Il s'agit de mettre en œuvre notre valeur fondamentale : que ceux dont la situation est plus favorable soient encouragés à soutenir ceux qui sont confrontés à des difficultés, et que ces derniers soient à leur tour encouragés à solliciter l'aide de la communauté pour surmonter ces difficultés.

### **C'est en se confrontant à l'Autre que l'on tire des enseignements sur soi-même**

---

Il est vrai qu'au niveau syndical nous devons répondre à plusieurs questions difficiles :

- *Comment attirer de nouveaux membres ?*
- *Comment élaborer des revendications de manière vraiment collective ?*
- *Comment acquérir une meilleure compétence sur les questions éducatives ?*
- *Comment mieux partager nos valeurs et nos messages de solidarité, d'unité, d'équité, de justice sociale, de paix avec les travailleur·euse·s du secteur éducatif et avec la communauté ?*
- *Comment créer des alliances larges ?*
- *Comment mobiliser massivement ?*
- *Comment obtenir des résultats meilleurs et durables ?*

Sur toutes ces questions, les cultures syndicales diffèrent souvent d'un pays à l'autre, essentiellement en lien avec la grande diversité des systèmes éducatifs, depuis l'organisation territoriale jusqu'aux programmes scolaires, en passant par la formation des enseignant·e·s et le mode de dialogue entre syndicats et autorités. Ces différences, loin d'être un obstacle pour rechercher ailleurs des idées permettant de répondre aux questions énumérées ci-dessus, peuvent tout au contraire constituer une source de réflexion d'une grande richesse. Les syndicats ne devraient donc pas se montrer méfiants quant à leurs différences culturelles dès lors qu'en interagissant les uns avec les autres, nous nous rendons compte que nous sommes tous confrontés aux mêmes difficultés et que nous pouvons trouver des moyens de les surmonter ensemble.

### Aider les autres, c'est s'aider soi-même

Il est dans l'intérêt de tous les syndicats de s'entraider et de renforcer les capacités nécessaires pour relever les défis éducatifs – et sociétaux – à l'échelle mondiale.

De nombreuses politiques nationales relatives aux services publics, notamment concernant l'investissement dans l'éducation, sont influencées par des organisations internationales telles que la Banque mondiale et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Des groupes internationaux privés tels que Bridge International Academies et Pearson encouragent la commercialisation de l'éducation dans le monde entier et sont influents dans de nombreux pays.

Les politiques nationales, régionales et mondiales qui érodent la valeur d'une éducation publique de qualité nuisent à l'instauration de sociétés justes, à la cohésion sociale, au développement économique, au fonctionnement démocratique, à l'éradication de la corruption, à l'indépendance du système judiciaire, à la liberté de la presse et à la sécurité dans le monde entier.

Sous la menace de ces politiques hostiles et des crises mondiales, les pays, les syndicats comme les personnes peuvent être privés de droits humains et de droits syndicaux, de l'accès à un dialogue social équilibré, à un système d'éducation publique de qualité et d'un statut favorable pour le personnel enseignant.

Les crises climatiques, alimentaires et sanitaires qui frappent une partie du monde concernent les populations du monde entier, tout comme les guerres, les dictatures, les actes de terrorisme, les sécheresses, les inondations et autres crises mondiales.

Les progrès en matière de droits de l'homme et de droits syndicaux, de services publics, d'éducation publique de qualité et de statut des



enseignants, dans n'importe quelle région du monde, nous aident toutes et tous à réaliser des progrès dans notre propre région. C'est pourquoi il est dans l'intérêt de tous les syndicats de s'entraider pour continuer à progresser sur ces fronts.

## La coopération au développement : quelle finalité ?

Le document politique de l'IE sur la CD, adopté par le Bureau exécutif en 2011 (voir l'annexe), stipule ce qui suit :

*La CD voulue par l'IE entend soutenir le développement de syndicats de l'éducation indépendants et démocratiques afin que ceux-ci :*

- *représentent et défendent les intérêts de leurs membres*
- *défendent le statut des enseignant·e·s et des travailleur·euse·s de l'éducation et promeuvent le métier d'enseignant·e*
- *œuvrent à l'Éducation pour Tous et aux Objectifs du Millénaire pour le Développement*

## Pour des syndicats forts, indépendants et démocratiques

Au sein de l'IE, la CD contribue à des syndicats forts, indépendants et démocratiques.

### Les syndicats enseignants forts

Comptent de nombreuses et de nombreux membres – cotisant·e·s et militant·e·s

Sont composés de membres uni·e·s et mobilisé·e·s

Sont reconnus et consultés par les gouvernements

Sont respectés dans la société et dans le cadre de partenariats avec d'autres organisations

Disposent de statuts qui permettent ce qui précède

Ont une histoire jalonnée de luttes et de réussites

Ont une direction et des membres bien informé·e·s

<b>Les syndicats enseignants indépendants</b>	Disposent de statuts qui indiquent clairement que le pouvoir ultime est dévolu aux membres
	Ne sont affiliés à des groupes politiques ou religieux ou à ce genre de groupes, à l'exception des associations syndicales
	Mettent en œuvre des systèmes dans lesquels les coûts de fonctionnement sont pris en charge par les cotisations syndicales. Ne dépendent pas d'autres sources, de dons, etc.
	Ont été créés, sont organisés et gérés par le personnel enseignant. Ne font partie d'aucun appareil gouvernemental ou externe, notamment de partis politiques
	Disposent d'une direction élue directement par les membres ou par les représentant·e·s des membres
<b>Les syndicats démocratiques</b>	libres et équitables à intervalles réguliers
	Disposent de statuts prévoyant que chaque membre puisse voter directement pour la direction et y être élu·e
	Mettent en œuvre des dispositions permettant aux membres ou à leurs représentant·e·s de prendre des mesures à l'encontre des dirigeant·e·s élu·e·s, si ces mesures sont justifiées
	Prévoient des dispositions relatives à la transparence financière et à la présentation régulière de rapports (comptes) aux membres ou à leurs représentant·e·s
	Prévoient des dispositions relatives à une procédure régulière en cas d'accusations au sein du syndicat

### Au bénéfice des organisations

La CD doit bénéficier aux syndicats enseignants comme aux personnes. Il est important que les participant·e·s aux ateliers et aux conférences se sentent tenu·e·s de partager de nouvelles connaissances et compétences avec la direction du syndicat. Les modalités de ce partage doivent être clairement définies dans la description du projet.

### Au service des stratégies syndicales

Il est important que la coopération soit en phase avec les orientations, les priorités et les stratégies de chacun des partenaires de coopération. Dans le cas contraire, si elle est incompatible avec la politique des syndicats, elle risque de ne pas contribuer à les renforcer.



## En faveur d'organisations durables

Toutes les activités de la CD doivent viser l'autonomie, à court ou à long terme. Si cet objectif n'est pas considéré comme prioritaire et traduit en actions concrètes, les partenaires peuvent être fortement assujettis au soutien des autres, avec le risque d'une dépendance à long terme.

## La coopération au développement : quels principes ?

Le document politique de l'IE sur la CD, adopté par le Bureau exécutif en 2011 (voir l'annexe), stipule ce qui suit :

*Prenant appui sur les valeurs syndicales de solidarité, de respect et de coopération, les principes suivants devraient servir de base à la CD au sein de l'IE.*

- *Le partenariat*
- *La coopération basée sur les besoins et adaptée au contexte*
- *La coopération responsable et transparente*
- *Le long terme*
- *La coopération stratégique et ajustable*

## Une bonne coopération

- Se déroule sur un pied d'égalité avec un respect mutuel des demandes et des besoins de chacun.
- Assure une solidarité syndicale au-delà des frontières nationales.
- Accorde la même importance à tous les partenaires. Il n'y a pas d'un côté ceux-elles qui donnent et de l'autre ceux-elles qui reçoivent. Tous les partenaires sont des co-développeurs et bénéficient de la coopération.

### La coopération, ce n'est pas

- Imposer des idées
- Faire la charité
- Privilégier nos propres pays
- Je sais mieux que toi
- Grand et petit ou riche ou pauvre
- Développé ou en développement

### Comment trouver un partenaire potentiel ?

---

#### Je suis prêt-e à aider. Comment puis-je m'engager dans la CD ?

---

Souhaitez-vous partager vos expériences avec des syndicats d'autres pays ? Avez-vous une expertise dans différents domaines qui pourrait être utile à d'autres ?

Vous pouvez commencer par contacter votre bureau régional de l'IE, qui vous expliquera probablement comment tirer le meilleur profit de vos compétences. Veuillez noter que les ressources financières ne sont pas une condition préalable pour s'engager dans la coopération au développement.

Si vous souhaitez vous engager davantage et consacrer des fonds à la CD, vous devez obtenir l'approbation de votre bureau exécutif ou même convaincre votre Congrès avant de vous engager. Vous pouvez également vous inspirer de l'expérience d'autres syndicats qui ont alloué des fonds à la CD (veuillez consulter le paragraphe ci-dessous, « Des projets de coopération, avec quelles ressources ? »)

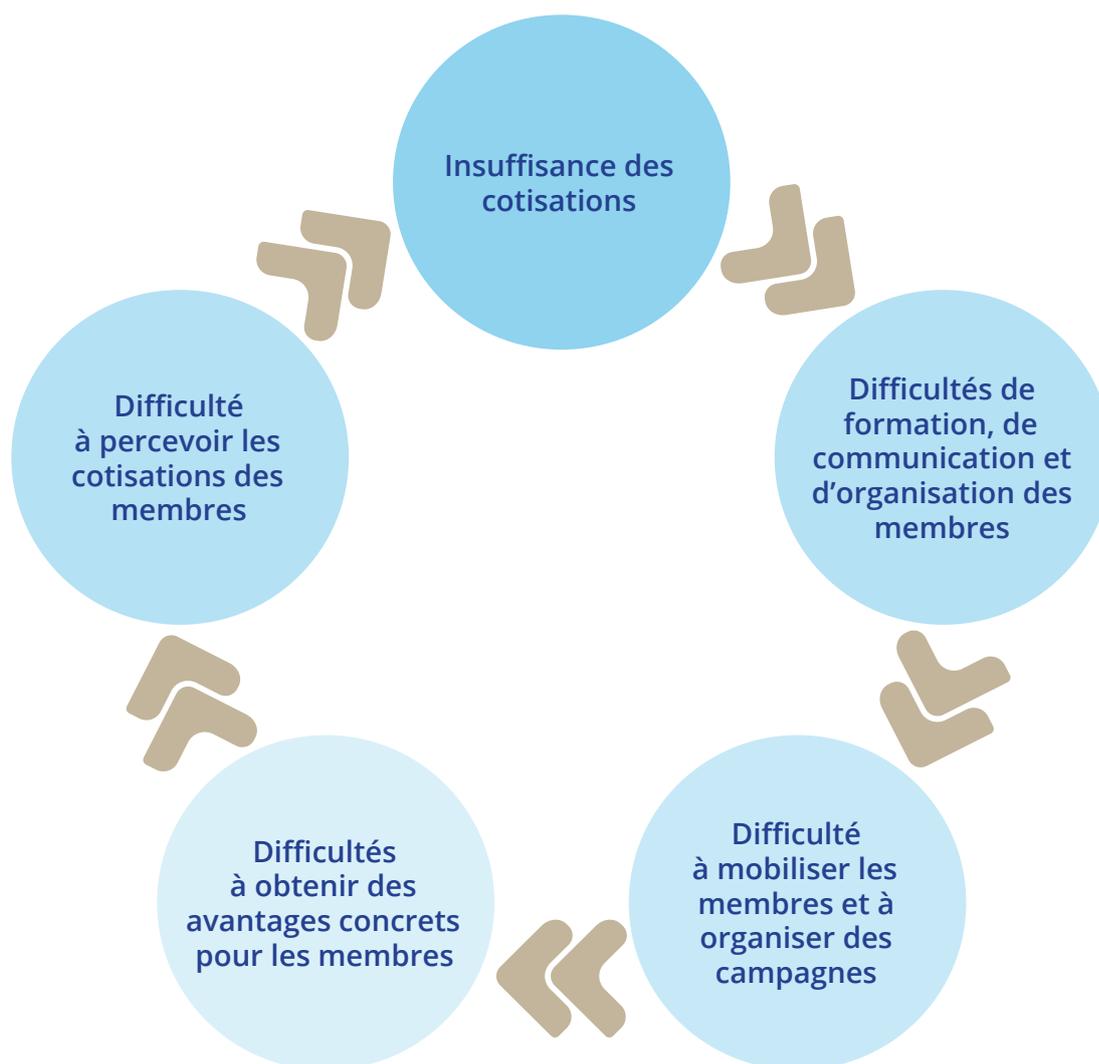
#### J'ai besoin d'aide. Comment puis-je en trouver ?

---

Tous les syndicats sont confrontés à des défis : comment s'organiser efficacement, comment communiquer efficacement, comment former les militant-e-s, comment négocier, comment convaincre les gens de rejoindre le syndicat. Cependant, chaque syndicat dispose de ressources internes pour analyser, réfléchir, décider et expérimenter des solutions possibles pour surmonter ces difficultés. Parfois, un syndicat peut estimer qu'il manque d'expertise ou de moyens financiers pour mettre en œuvre des actions. Dans ce cas, il peut être intéressant de savoir si d'autres syndicats peuvent partager leurs expériences, apporter des idées, des techniques ou même soutenir financièrement certaines actions.

Un tel soutien peut contribuer à briser le cercle vicieux suivant (voir page suivante).

Selon le type de difficultés rencontrées, des échanges avec d'autres syndicats peuvent aider à trouver des solutions. La première chose à faire est de contacter le bureau régional de l'IE, qui fournira des réponses à vos questions ou vous orientera vers un partenaire de coopération apte à vous aider.



## Des projets de coopération, avec quelles ressources ?

### L'autofinancement

#### *La règle de 0,7 pour cent*

Tout comme les Nations Unies (ONU) recommandent à tous les pays de consacrer 0,7 pour cent de leur produit intérieur brut à la CD<sup>1</sup>, l'IE incite ses affiliés à consacrer la même part de leurs ressources à la solidarité (cf. en annexe, la résolution adoptée lors du Congrès de 1998).

L'IE applique ce principe en alimentant chaque année le fonds de solidarité à hauteur de 0,7 pour cent de ses cotisations. Un certain nombre d'affiliés ont mis en place des systèmes conduisant à préserver chaque année un budget propre dédié à la solidarité internationale.

1 voir un bref historique sur l'objectif de 0,7 pour cent dans ce document en [anglais](#) et en [français](#)

### **En conséquence**

Mettre en œuvre la CD en utilisant nos propres ressources permettra une autonomie presque totale dans le choix des partenaires et du type de coopération pour répondre aux besoins identifiés par les partenaires. Les formalités et les longues procédures seront moins nombreuses. Toutefois, il peut y avoir des restrictions, dès lors que le budget disponible pour la coopération dépendra de nos propres organisations.

### **Financement externe**

---

Même si les syndicats et leurs activités de coopération ne sont pas souvent considérés comme une priorité sociale, il est toujours possible de trouver des organismes de financement qui soutiendront la coopération entre les syndicats.

### **Quels partenaires ?**

Les agences nationales de développement de certains pays financent la coopération grâce aux syndicats enseignants de leur pays. L'Union européenne, les agences des Nations Unies, les fondations et les organisations non gouvernementales sont également des sources potentielles de financement externe complémentaire.

### **Qu'est-ce que cela implique ?**

Le financement par des sources externes nécessite de :

- • Accepter leurs priorités, même si la coopération peut présenter un certain intérêt pour les membres du syndicat, tout en ne partageant pas toujours les priorités des syndicats participants.
- Reconnaître que le financement s'accompagne d'un risque politique et stratégique. La coopération syndicale peut être victime d'un changement soudain des politiques ou des préférences des organismes de financement.
- Se soumettre aux exigences des organismes de financement en termes de suivi, d'évaluation, de responsabilité et de contraintes techniques et administratives pesantes.
- Cautionner les valeurs des organismes de financement qui peuvent être différentes de celles des syndicats sur certains principes clés et qui pourraient ultérieurement constituer un dilemme pour ces syndicats.

### **Une coopération à « bas coût »**

---

Les moyens modernes de communication (internet, courrier électronique, médias sociaux, visioconférence...) complètent le téléphone pour faciliter grandement l'échange rapide d'informations entre les



syndicats coopérant. Ainsi, il est possible de partager à distance et échanger des documents et de mener des réunions régulièrement, sans nécessairement avoir à effectuer un déplacement long et coûteux. Ce qui vous impose, à vous comme à votre partenaire syndical, de disposer de moyens informatiques et d'une alimentation électrique fiables.

La sensibilisation au changement climatique et les préoccupations concernant les « miles aériens » ont également augmenté, il est donc important de réfléchir à des formes de coopération qui limitent l'utilisation des transports à longue distance.

L'envoi de délégations dans les pays frontaliers dont la culture est souvent proche, constitue un moyen peu coûteux de se confronter à d'autres approches, de stimuler la réflexion et de conduire à l'amélioration de certaines pratiques. Cela implique de trouver des syndicats compétents et compatibles dans les pays frontaliers dont les objectifs en matière de CD correspondent aux vôtres.

Un projet à bas coût n'est pas synonyme de projet de mauvaise qualité. Des projets bien pensés, sur des thèmes bien identifiés, avec des modes d'échanges bien définis, peuvent être extrêmement efficaces, même à distance.

## Des projets de coopération, avec qui ?

---

### Consortiums

---

Parfois, plusieurs syndicats s'allient et étendent leur coopération à un ou plusieurs autres syndicats en formant un consortium pour répondre à des besoins urgents et pour surmonter le manque de ressources humaines, financières ou d'expertise d'un seul syndicat. La création d'un consortium de coopération enrichit le partage des expériences et contribue à faire avancer les objectifs de la coopération.

Dans les consortiums, il est important que les syndicats partenaires se mettent d'accord sur de nombreux aspects de la coopération tels que les objectifs, les processus de développement, l'organisation du travail, la répartition des responsabilités, le suivi et l'évaluation.

### La coopération pour favoriser l'unité

---

Une coopération qui implique tous les affiliés de l'IE dans un pays peut contribuer à favoriser l'unité et à renforcer le syndicalisme dans le pays. Travailler avec des syndicats concurrents peut parfois être

compliqué, mais bien souvent ces syndicats pourront collaborer sur des problématiques communes. Il peut falloir du temps pour parvenir à un accord mais, au final, les retombées sont considérables.

### Coopération bilatérale

---

La forme la plus classique de coopération implique un syndicat d'un pays développé et un syndicat d'un pays en développement. Dans ce type de partenariat, les fonds disponibles permettent d'envisager des activités : ateliers/séminaires réunissant de nombreuses personnes, formation sur plusieurs jours, diffusion à grande échelle de documents, campagnes, etc. Ce type de coopération nécessite d'établir une compréhension et une confiance mutuelles et d'accepter de mettre en place des outils de planification, de suivi, d'évaluation et de compte rendu.

### Coopération « Sud-Sud »

---

La coopération visant à partager les expériences réussies d'un syndicat avec un autre syndicat généralement d'un pays voisin sans impliquer de soutien financier doit être encouragée. Les échanges avec des syndicats d'un autre pays ayant des systèmes éducatifs et des cultures syndicales similaires peuvent s'avérer très utiles. Une enquête de l'IE réalisée en janvier 2020 a montré que 75 pour cent des affiliés des pays en développement étaient désireux de partager des expériences réussies ; 60 pour cent ont proposé d'organiser des sessions de formation ou de démarrer une nouvelle coopération.

### Sur quels sujets/thèmes peut-on travailler ?

---

Le thème de la coopération doit être fondé sur les besoins évalués par les syndicats participants. Cela signifie que les syndicats peuvent évaluer objectivement leurs points forts et leurs points faibles et hiérarchiser leurs besoins. Une session participative d'identification des besoins doit donc être organisée au préalable.

Certains thèmes de coopération visent directement à renforcer un syndicat, à accroître son efficacité et le nombre de ses membres. Il s'agit par exemple de renforcer les capacités des responsables syndicaux à organiser des réunions, à gérer les finances du syndicat, à communiquer et à persuader, à coordonner une équipe de militant·e·s et à négocier avec les autorités, etc.

Certains thèmes visent directement à renforcer l'expertise des



responsables syndicaux sur certaines questions spécifiques, telles que les réglementations nationales et internationales en matière de droit du travail, de droits de l'homme et de droits syndicaux, d'équité et d'inclusion, de politiques d'éducation, de statut du personnel, etc.

Parfois, les thèmes de la coopération peuvent sembler éloignés des activités des syndicats – par exemple, la coopération visant à améliorer la formation pédagogique de certains membres des syndicats ou destinée à réduire le travail des enfants et à les rescolariser. Nous devons garder à l'esprit que la coopération sur ce type de thèmes contribue à renforcer les syndicats en améliorant les services aux membres et qu'elle est conforme aux valeurs de l'IE.

### **Des revenus alternatifs/supplémentaires ?**

---

Certains syndicats luttent tellement pour conserver leurs membres et en attirer de nouveaux qu'il leur faut rechercher d'autres sources de revenus. L'organisation d'événements parallèles ou la vente de produits du syndicat peuvent sembler des solutions simples pour rapporter de l'argent à court terme. Parmi les initiatives plus complexes de collecte de fonds figurent la création de coopératives d'achat, voire les prêts bancaires ou les services d'aide au logement.

Dans de tels cas, les questions suivantes peuvent être soulevées :

- Quels avantages un syndicat tire-t-il de l'attention qu'il porte aux adhésions et aux cotisations ?
- Comment le syndicat répond-il aux besoins des membres avec les ressources limitées de ses cotisations ?
- Quels sont les risques possibles associés à un recours excessif à des entreprises de type commercial en vue d'augmenter les revenus du syndicat ?

## Un projet de coopération étape par étape

Dans de nombreux cas, la coopération entre syndicats implique le développement d'un projet avec des objectifs spécifiques pour répondre à certains besoins dans un délai donné. La nature des projets peut varier, du simple échange ponctuel d'expériences entre deux syndicats à des projets en multi-partenariat planifiés sur plusieurs années et couvrant plusieurs sujets. Dans cette section du manuel, nous examinerons comment les projets de coopération au développement sont généralement conçus.

### Prendre un bon départ

Que ce soit pour consacrer une partie des ressources à la coopération ou pour mettre en œuvre un plan d'action, s'engager dans un projet de coopération est une décision politique. En ce sens, la toute première étape consiste à consulter le bureau national de votre syndicat, voire son congrès annuel.

En général, les projets de CD impliquent deux partenaires, l'un fournissant des ressources financières à l'autre. Cette situation est susceptible de créer une inégalité dans la relation et chaque partenaire doit être très attentif à faire en sorte que cette relation soit aussi égale que possible.

D'une part, veillez à ne rien imposer à votre partenaire, même involontairement. Et, d'autre part, veillez à ne rien accepter qui ne corresponde pas à votre culture, vos valeurs, vos règles et vos besoins. Le tableau suivant donne quelques conseils pour prendre un bon départ.

	Le problème	Les mesures à prendre
<b>Construire une relation de confiance</b>	Au début, il existe un doute inhérent sur la capacité du syndicat partenaire à mener à bien un projet, notamment un projet envisagé pour la première fois.	<p>Consacrez beaucoup de temps à vous familiariser avec la structure, les membres et la direction.</p> <p>Affichez une grande confiance dans la capacité de chacun à résoudre les problèmes.</p> <p>Insistez sur la nécessité d'entamer une coopération durable.</p> <p>Ne vous précipitez pas, prenez le temps de co-construire le projet.</p>



	Le problème	Les mesures à prendre
<b>Attirer l'attention</b>	Le plus souvent, on rencontre des gens ayant une idée toute faite. Ils ont prévu de parler, mais n'ont pas l'intention d'écouter.	La clé du processus est de faire preuve de respect et de curiosité.
		Tout syndicat est imbriqué dans le tissu politique de la société. Apprenez à connaître le contexte politique.
<b>Compenser le déséquilibre de la relation</b>	Il existe naturellement un déséquilibre de pouvoir entre les syndicats qui apportent leur aide et ceux qui en bénéficient.	Les syndicats participent de l'histoire nationale. Il vous sera utile de connaître l'histoire des syndicats, leurs statuts nationaux et leur fonctionnement.
		Le plus important est de prendre son temps, de se familiariser avec la culture.
		Cherchez avec le syndicat partenaire à surmonter les différences culturelles et linguistiques.
<b>Comprendre</b>	Comme la plupart des gens, vous allez aussi rencontrer des personnes en ayant des idées toutes faites.  Vous n'écoutez pas.	Posez le principe que les deux syndicats font partie d'une équipe qui doit atteindre des objectifs importants.
		Invitez la·le représentant·e de l'IE à participer au processus.
		Soyez attentif·ive, posez des questions de clarification, écoutez.
		Respectez les demandes et les priorités de chacun. Évaluez-les de manière critique.
<b>Développer une compréhension commune du processus du projet</b>	Il est primordial de partager une compréhension commune du cadre logique du projet.	Évitez les préjugés et comprenez les frustrations et la situation personnelle de chacun·e.
		Appuyez-vous sur les documents et les résolutions de l'IE pour faciliter la compréhension mutuelle.
		Mettez-vous d'accord sur les données et les informations de référence.
		Définissez ensemble les activités nécessaires associées au changement, la mise en œuvre, le calendrier, les produits, les résultats, les indicateurs et les effets attendus, ainsi que les modalités de compte rendu.
		implementation, timeframe, outputs, outcomes, indicators, and expected impact, as well as the reporting modalities.

Étapes préparatoires	Comment s'y prendre ?
<b>Approbation du syndicat</b>	<p>Vous devez obtenir l'accord du syndicat pour démarrer le projet. Vous pouvez l'obtenir auprès de la direction de votre syndicat ou du congrès.</p>
<b>Autorisations légales</b>	<p>Votre syndicat peut être amené à envoyer ou à recevoir des fonds au-delà des frontières et à organiser des rassemblements, des réunions, des formations, etc. Procurez-vous les autorisations légales nécessaires pour mener ces actions, notamment dans les pays où des conflits sont en cours ou qui appliquent des cadres juridiques stricts.</p>
<b>Soutien des membres</b>	<p>C'est vous qui connaissez le mieux vos membres. Faites le nécessaire pour obtenir leur soutien dès le début. Informez, écoutez et décidez de mesures qui bénéficient aux membres.</p>
<b>Besoins organisationnels</b>	<p>Faites-en sorte que votre syndicat réponde dans la mesure du possible aux besoins les plus spécifiques. Une démarche logique et claire doit être mise en œuvre afin de répondre aux besoins par le biais des stratégies. Le présent document peut être utilisé à titre de proposition de projet préliminaire aux fins du partenariat.</p>
<b>Capacité</b>	<p>Évaluez minutieusement votre syndicat et renforcez les capacités en vue des tâches administratives supplémentaires qui accompagnent le projet. Mettez en place des mécanismes qui permettront de rendre le projet inclusif, durable, non discriminatoire et égalitaire. Il est possible que votre syndicat ait à élaborer des politiques à cette fin. Définissez ces politiques.</p>
<b>Rapports</b>	<p>Le succès du projet repose sur l'honnêteté de l'évaluation et des rapports. Mettez en place des mécanismes qui permettent de communiquer en temps utile les rapports d'évaluation, de suivi, les comptes-rendus descriptifs et financiers.</p>
<b>Gestion</b>	<p>Votre syndicat doit être prêt à assumer la gestion du projet. Mettez en place des mécanismes qui permettent d'utiliser le projet à bon escient et qui garantissent une bonne gestion des finances du projet, la mise en œuvre complète des stratégies du projet et une tolérance zéro vis-à-vis de la corruption.</p>
<b>Syndicalisme et appropriation</b>	<p>Un plan d'action clair doit être établi pour souligner que votre syndicat est basé sur l'adhésion et que le projet doit aider le syndicat à améliorer les services apportés aux membres, notamment par le biais de négociations, de l'organisation, d'interventions politiques, etc.</p>



### **Veillez à ce que les points suivants soient respectés**

- Le soutien des membres de votre syndicat
- La bonne gestion des fonds du projet
- Une compréhension approfondie des besoins du syndicat partenaire
- Une communication en temps utile entre les partenaires

## **Évaluation des besoins**

---

Identifiez vos besoins en vue de devenir un syndicat fort, indépendant et démocratique et de vous acquitter efficacement de vos responsabilités. Veuillez consulter le tableau au sous-titre « Pour des syndicats forts, indépendants et démocratiques » du présent manuel, sous la rubrique « La coopération au développement : quelle finalité ? » Évaluez votre syndicat sur une échelle de 1 à 5 (1 = peu performant, 5 = très performant). Déterminez les forces et les faiblesses de votre syndicat et recensez les besoins.

Précisez les besoins de votre syndicat aussi clairement que possible. Essayez de répondre à ces besoins avec vos propres ressources. Si votre syndicat manque de ressources ou dispose de ressources excédentaires, sollicitez la coopération de l'IE et trouvez un syndicat avec lequel coopérer.

Choisissez un syndicat potentiel prêt à coopérer avec votre syndicat. La plupart des syndicats mettent l'accent sur la coopération, le dialogue et l'échange d'expériences sur un pied d'égalité. Ils sont inclusifs et valorisent la solidarité, l'égalité, l'échange de stratégies, la co-responsabilité, la diversité culturelle et l'engagement mutuel en faveur d'une cause.

Avec le syndicat partenaire, planifiez un projet qui réponde aux besoins de votre syndicat. Assurez-vous que le projet développé est durable et qu'il est fondé sur les principes de solidarité, de collectivisme et de coopération.

## Analyse de la situation

### Analyse interne

Force	Faiblesse
Une caractéristique ou un atout interne qui procure à un syndicat un avantage concurrentiel concernant sa mission et ses objectifs.	Une caractéristique ou une limitation interne qui place un syndicat dans une situation de désavantage concurrentiel concernant sa mission et ses objectifs.

### Analyse environnementale

Opportunité	Menace
Un contexte extérieur qui donne à un syndicat une chance d'améliorer sa position concurrentielle et d'accroître son efficacité et son efficience.	Une condition extérieure qui place un syndicat dans une position où il connaît un déclin de sa position concurrentielle et une perte de son efficacité et de son efficience.

	Gardez ces éléments à l'esprit	Prenez ces mesures
<b>Évaluation des besoins</b>	Les partenaires impliqués dans la planification d'un projet savent que les besoins sont réels et importants.	Discutez franchement des raisons pour lesquelles le syndicat qui cherche un soutien en a besoin et pourquoi le syndicat partenaire apporte son soutien.
	Les motifs conduisant à chercher et apporter un soutien sont de bonne foi et méritent le respect.	Évitez de mettre l'accent sur « les raisons de la demande d'aide », insistez plutôt sur « les raisons qui conduisent à apporter de l'aide ».
	Ce sont ceux-elles qui ont des besoins qui doivent identifier et hiérarchiser les besoins.	Servez-vous du processus pour en apprendre les uns des autres.
	Nous avons tendance à penser que nos organisations sont meilleures qu'elles ne le sont en réalité.	Procédez à une analyse des « Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces » et favorisez une évaluation objective.
	Il est plus difficile de rédiger les opportunités et les menaces que les forces et les faiblesses.	Encouragez davantage les discussions sur les opportunités et les menaces.



	Gardez ces éléments à l'esprit	Prenez ces mesures
<b>Informations de base</b>	Les situations, les exemples, etc., facilitent la compréhension objective des choses.	Demandez de fournir des exemples ou des incidents survenus lors des situations et dressez-en la liste comme sous le tableau suivant.
	C'est la base de référence à partir de laquelle le projet doit apporter des améliorations. Elle vous aidera à rédiger les énoncés initiaux.	Appliquez-vous à fournir des exemples chiffrés. Prenez votre temps. Formulez des phrases cohérentes.
<b>Stratégies</b>	Définissez les grandes lignes de ces stratégies.	Dressez la liste des actions possibles pour chaque exemple de situation.
<b>Objectifs</b>	Ce paramètre permettra d'évaluer la pertinence de la stratégie et aidera à formuler les objectifs du projet.	Dressez la liste des changements souhaités après les actions.
<b>Indicateurs</b>	Ils permettent d'élaborer des outils de mesures ou des indicateurs aux fins de l'évaluation.	Pour chaque changement souhaité, formulez un changement réaliste chiffré.

Vous pouvez inscrire l'exercice dans un « tableau d'analyse ». Prenez la « situation » et les « exemples » et déterminez les informations de référence. La référence doit être rédigée de manière cohérente. Rédigez les informations de référence pour le plus grand nombre d'« exemples » possible. Veillez à ce que les énoncés initiaux soient précis. Discutez de l'importance de la référence, notamment la manière dont elle est utilisée dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet.

<b>Situation</b>	Les jeunes enseignant·e·s ne s'intéressent pas au syndicat	
<b>Exemple</b>	Dans mon école, seul·e un·e jeune enseignant·e sur cinq a adhéré au syndicat, contre trois l'année dernière	L'âge moyen du comité exécutif de la section est passé de 42 à 46 ans en deux ans.

<b>Actions du projet</b>	Formation sur l'importance du syndicat pour les nouveaux enseignant·e·s	Campagnes de recrutement	Il est impossible de mettre en place une action de projet parce qu'il s'agit d'une question politique.
<b>Résultat souhaité</b>	Les nouvelles et nouveaux enseignant·e·s se montreront intéressé·e·s	De nouvelles et de nouveaux enseignant·e·s rejoindront le syndicat	(divers)
<b>Ce qui a changé</b>	Tou·te·s les enseignant·e·s de mon école et dix enseignant·e·s des écoles environnantes participeront à la formation et huit enseignant·e·s adhéreront au syndicat		Dix dirigeant·e·s syndicaux·ales visiteront 120 écoles en trois mois et recruteront 240 nouveaux membres, dont 120 jeunes membres.

### Éviter les mauvaises surprises

#### Gérer les risques – disposer d'un plan

- Ayez le courage de prévoir et d'identifier les risques internes et externes dans votre organisation comme dans votre organisation partenaire
- Évaluez les risques les plus sérieux et élaborer des stratégies d'atténuation

Les projets sont confrontés à de nombreux risques. Il est nécessaire de réfléchir à tous les risques majeurs possibles, aussi ridicules qu'ils puissent paraître au moment de la planification.

Sélectionnez quelques risques imminents et rédigez les stratégies permettant de les surmonter. Sélectionnez quelques risques qui paraissent peu probables mais qui peuvent sérieusement affecter le projet. Discutez des risques et élaborer des stratégies pour les surmonter.

Intégrez ces stratégies dans le plan du projet et, comme pour les autres stratégies, élaborer un système en vue d'établir des rapports. Les rapports vous permettront de revoir la stratégie d'atténuation des risques et



d'éviter toute surprise lorsque le projet sera menacé. Ces rapports devront indiquer toute augmentation ou diminution de l'éventualité de risques et en donneront les raisons.

Voici un exemple de matrice couramment utilisée pour évaluer les risques.

		<i>Vulnérabilité</i>			
		Peu significative	Moyennement significative	Significative	Très significative
<i>Menace</i>	Peu significative	●	●	●	●
	Moyennement significative	●	●	●	●
	Significative	●	●	●	●
	Très significative	●	●	●	●

## Définition des objectifs

Les énoncés initiaux décrivent la situation telle qu'elle se présente actuellement. Penchez-vous sur ces énoncés et reportez-vous ensuite à la colonne « Résultat souhaité » pour voir à quoi doit ressembler la situation au moment déterminé.

Dans la plupart des cas, les énoncés de « Résultat souhaité » ne sont pas spécifiques. Ils peuvent formuler un objectif étroit, tel que « telle ou telle situation sera surmontée ». Prenez votre temps pour formuler des énoncés spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes/pertinents et temporellement définis (SMART). Assurez-vous que l'énoncé du « Résultat souhaité » indique l'ampleur du changement qui sera apporté au problème posé, dans quelle mesure et jusqu'à quand. Donnez quelques exemples d'énoncés d'objectifs, si nécessaire, tels que :

*« Nous aurons trois femmes dirigeantes syndicales d'ici le milieu de l'année 2021. »*

*« Nous organiserons quatre ateliers de renforcement des capacités pour les dirigeant·e·s/membres LGBTQI d'ici fin 2021. »*

Rédigez les objectifs du projet de sorte qu'ils soient clairement compris par tou·te·s. Les membres approuveront le projet s'ils en comprennent les objectifs.

### Les objectifs décrivent les idéaux, donnent une orientation, définissent le but et guident l'action

- Les objectifs doivent être généraux, fixés dans un cadre temporel, ne doivent pas paraître inatteignables, et doivent être exigeants et mobilisateurs.
- De nombreux experts et expertes suggèrent de proposer des objectifs SMART.
- Des objectifs bien rédigés permettent d'éliminer les conflits éventuels entre les membres, de motiver leur comportement et de fédérer les membres dans l'appropriation du projet.

## Établir un plan d'action

Élaborer des stratégies est le meilleur moyen d'atteindre les objectifs et de donner corps à la vision du projet. Les principes de transparence, d'efficacité et de clarté doivent régir le choix et la mise en œuvre des stratégies.

Dans le tableau d'analyse de la situation, « Actions du projet » servira de guide à l'élaboration des stratégies.

Le processus de détermination des stratégies/actions est rigoureux. Chaque action doit être examinée et des alternatives doivent être discutées afin d'évaluer leur efficacité. L'engagement d'un dialogue critique, sur un pied d'égalité, contribuera au choix des bonnes stratégies et à susciter le respect. Le respect des exigences et des priorités de chacun responsabilisera les dirigeant·e·s.

Nous ne devons pas essayer d'élaborer des stratégies pour répondre à tous nos besoins. Nous devons fixer des priorités. Nous devons déterminer les stratégies essentielles afin d'écarter plusieurs autres stratégies. Il faut procéder à une « analyse causes-effets »<sup>2</sup>.

### Posez régulièrement les questions suivantes :

- *Comment atteindre la situation souhaitée ?*
- *Qu'est-ce qui va nous aider ou nous brider ?*
- *Quels sont les actions et les programmes nécessaires ?*

<sup>2</sup> Le diagramme de causes et effets ou diagramme d'Ishikawa est un diagramme qui aide les gestionnaires à cerner les raisons des imperfections, des variations, des défauts ou des lacunes. Le diagramme ressemble au squelette d'un poisson avec le problème à la tête et les causes du problème qui forment la colonne vertébrale.



- *Comment saurons-nous que la stratégie choisie est la plus efficace ?*
- *Quelles sont les alternatives ?*
- *Existe-t-il un moyen efficace et raisonnable de faire la même chose ?*
- *Comment sera-t-il mis en œuvre ?*
- *Y a-t-il des redondances ?*
- *Une seule action peut-elle contribuer à la réalisation de plusieurs objectifs ? Si oui, lesquels ?*
- *Que devrions-nous continuer de faire/cesser de faire ?*
- *Comment saurons-nous quand cesser ?*

Une fois que les stratégies/actions pour tous les objectifs sont finalisées, un plan d'action doit être élaboré avec un calendrier, un site/lieu et une personne responsable. Ci-dessous, un exemple de rédaction d'un plan d'action dans un tableau :

<b>But :</b>				
Évaluation/ mesures	Ressources requis	D'ici le (date)	Personnes responsables	Stratégies/ actions

### À retenir

- Les stratégies/actions sont interdépendantes. La bonne action au bon moment est efficace. La bonne personne au poste adéquat.
- Certaines actions ne peuvent être entreprises qu'après l'achèvement d'autres actions.
- Certaines actions entreprises simultanément sont plus efficaces que celles entreprises à des moments différents.
- Les actions ont une incidence sur les personnes et les communautés. Elles se déroulent dans un lieu donné.
- Indiquez le lieu de chaque événement. La personne responsable doit être consciente des problèmes éventuels liés au site.
- Tenez compte du calendrier national, du calendrier scolaire, des événements nationaux et locaux, des journées religieuses et culturelles, des élections politiques nationales ou locales et des journées désignées par les NU.

- Veillez à ce que votre événement bénéficie d'une couverture médiatique. Décidez quel événement vous souhaitez voir traité par les médias.
- Décidez si votre événement doit avoir lieu un jour où tout le monde organise des événements similaires.
- Certaines actions peuvent impliquer la participation d'intervenant·e·s extérieur·e·s, des médias et d'autres organismes. Assurez-vous qu'il·elle·s sont disponibles. Décidez qui doit être responsable de la gestion de ces personnes.
- Votre syndicat peut considérer certaines actions comme plus importantes que d'autres. Désignez des personnes responsables en conséquence.
- N'oubliez pas que certains événements peuvent nécessiter la présence des dirigeant·e·s de votre syndicat, veillez donc à les prévenir suffisamment à l'avance.
- Surtout, assurez-vous que les dates que vous fixez pour une action conviennent à votre syndicat, en particulier à ses membres.
- Vérifiez – et revérifiez – que les dates sont correctes et que les personnes responsables sont affectées au poste adéquat.

### Fixer un calendrier

---

Il est très important de convenir d'un calendrier dès le début. En effet, un retard important pourrait limiter l'efficacité d'un projet, voire le rendre complètement inutile.

Ce travail de planification doit être effectué de manière réaliste, en tenant compte des contraintes identifiées à l'avance – périodes d'examens scolaires ou de vacances, par exemple – et des autres retards possibles prévisibles. Par exemple, les virements bancaires et l'obtention de l'autorisation de l'administration peuvent prendre plus de temps que prévu.

Le facteur humain doit également être pris en compte dans cette planification. En effet, si une personne a un rôle crucial dans le déroulement du projet, son indisponibilité soudaine – pour cause de maladie, par exemple – pourrait mettre en péril l'ensemble du projet.



## Budgétisation

L'étape suivante de l'élaboration du plan d'action consiste à estimer le coût des stratégies et à aligner correctement les ressources sur les besoins, les priorités et les objectifs du projet. En d'autres termes, il s'agit de préparer un budget. Le budget reflète l'objectif du projet et l'utilisation optimale des ressources financières grâce à la budgétisation est un outil indispensable pour atteindre les objectifs.

### La budgétisation permet

- Aux dirigeant·e·s de traduire les plans en chiffres et de déléguer des décisions sans perdre le contrôle.
- Aux adhérent·e·s de voir quels fonds sont dépensés par qui et dans quel but.
- De procéder à une évaluation efficace des coûts d'un projet au regard des avantages.

Pour préparer un budget, prenez le plan d'action et dressez la liste de toutes les dépenses pour chaque stratégie. Assurez-vous de n'oublier aucune dépense et de n'ajouter aucune dépense inutile. Une sous-budgétisation ou une surestimation du budget de votre projet aura des retombées négatives sur son fonctionnement et ses résultats. Il peut arriver que les ressources soient insuffisantes ou trop importantes pour les activités prévues. La précision est essentielle.

Nous devons être efficaces dans l'allocation des ressources. Parfois, cela signifie qu'il faut faire plus avec des ressources limitées sans sacrifier la qualité de ce que nous voulons atteindre. Il est très important de se poser les questions suivantes à plusieurs reprises et d'évaluer les allocations pour chaque stratégie :

- Y a-t-il des moyens de réduire les coûts ?
- Quelles seront les implications si le lieu de la réunion ou si le nombre de personnes concernées sont modifiés ?
- Quelles seront les implications si d'importants frais de déplacement à une réunion sont réduits et qu'une réunion en ligne est décidée en remplacement ?
- Que se passe-t-il si les frais de déplacement doivent être pris en charge par le·la participant·e ?
- Existe-t-il un moyen plus efficace d'atteindre le même résultat ?

- Le coût est-il justifié par rapport au résultat escompté ?
- Peut-on abandonner cette stratégie ? Ou abandonner plutôt une autre stratégie ?

Il n'est pas simple de gérer des fonds. Nous devons évaluer nos capacités à gérer des fonds tout en préparant un budget. Il existe des lois et des règlements nationaux et internationaux stricts en matière de gestion des fonds, et nous devons les respecter. Des questions telles que celles qui suivent doivent être posées de façon récurrente :

- Avons-nous la capacité de collecter les factures originales, de tenir une comptabilité et d'être audités comme l'exige la loi ?
- Qui préparera les rapports financiers ? En est-il-elle capable ?
- Combien de temps et d'effort faudra-t-il pour produire des documents comptables ?
- Est-il judicieux que le syndicat se concentre sur les dépenses et les comptes du projet plutôt que sur les responsabilités envers les membres ?
- Combien de personnes travaillent à temps plein pour le syndicat ?
- De combien de temps disposent-elles ?
- Comment bien gérer ?
- Devons-nous viser si haut avec ce projet ?

Nous devons évaluer la santé financière actuelle de nos syndicats et leur allouer des ressources. Des questions telles que celles qui suivent doivent être posées de façon récurrente :

- Comment expliquer la santé financière actuelle du syndicat ?
- Quels sont les revenus de mon syndicat ?
- Est-il judicieux que le syndicat envisage de dépenser plus qu'il ne peut ?
- Est-il judicieux que le syndicat augmente ses dépenses de différentes façons et pour différentes raisons uniquement parce qu'il s'agit d'un projet ?
- Comment pouvons-nous nous le permettre s'il n'existe pas de projet ?
- Que se passera-t-il si le projet ne bénéficie plus d'aide ?



Dans la mesure du possible, les ressources doivent être allouées de sorte que les dépenses telles que les déplacements, le logement et les repas occasionnés par la manifestation liée au projet soient entièrement prises en charge et que les frais soient remboursés ou payés sur présentation des factures originales. Il ne doit pas y avoir d'indemnités. Il va sans dire que les dépenses telles que les hôtels et restaurants de luxe et les voyages aériens coûteux doivent être évitées.

Toutefois, des cas particuliers peuvent se présenter, notamment s'il existe de meilleures options de restauration, plus sûres et plus économiques à proximité du lieu de la manifestation, ou si les participant·e·s habitent à proximité ou si l'employeur ne paie pas les salaires lorsque le·la participant·e est présent·e à la manifestation, etc. Ces questions doivent être examinées et traitées au cas par cas.

### Règle de base

Les projets de coopération ne doivent pas appauvrir ni enrichir un·e militant·e du fait de sa participation aux projets de coopération

Lors du traitement des cas particuliers où des indemnités s'imposent, nous devons garder à l'esprit que chaque pays dispose de politiques et de réglementations relatives aux indemnités qui s'appliquent au secteur public. Les indemnités allouées dans le cadre du projet ne doivent pas trop s'écarter des taux nationaux et doivent être identiques pour tou·te·s les participant·e·s.

Les syndicats ne doivent pas s'inspirer du modèle consistant à verser d'importantes indemnités et à organiser des événements dans des hôtels de luxe pour deux raisons principales. Premièrement, les ressources financières des syndicats sont limitées et l'argent doit être dépensé avec la plus grande rigueur. Deuxièmement, le syndicalisme est fondé sur un engagement envers des valeurs, sur la solidarité, et non sur une simple rémunération pour les tâches accomplies.

Il doit être tenu compte des prix du marché, des taux d'inflation et des règles de comptabilité. Certains postes de dépenses sont imposables, d'autres ne le sont pas.

Lors de la préparation d'un budget, pensez aux ressources existantes qui peuvent être utilisées, par exemple, une salle de réunion syndicale pour la formation. Nous devons garder à l'esprit que les réunions dans des sites luxueux sont coûteuses et donnent une mauvaise image du syndicalisme. Cependant, l'organisation de réunions dans des installations inappropriées a une incidence sur l'efficacité de la réunion – en conséquence, assurez-vous que le lieu de réunion choisi répond à vos besoins. Limitez les dépenses. La prudence est une vertu.

Une certaine souplesse peut être nécessaire. Les devises étrangères fluctuent. Les frais bancaires changent. Les évaluations de suivi peuvent inciter à quelques petites rallonges au budget. Enfin, quelques erreurs mineures peuvent avoir été commises dans la prévision de dépenses.

### La budgétisation des programmes doit mettre l'accent sur l'allocation de ressources limitées aux programmes qui génèrent le plus de bénéfices :

- La budgétisation des programmes est une méthode systématique permettant d'allouer des ressources limitées de manière efficace pour atteindre les objectifs.
- Au lieu d'allouer les ressources par « poste distinct », c'est-à-dire pour le personnel, la formation, la papeterie, le transport, etc., la budgétisation des programmes alloue des ressources pour l'ensemble du programme.
- La budgétisation se concentre donc sur les programmes qui doivent être réalisés dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie. Grâce à cette méthode, un syndicat peut évaluer les coûts d'un programme au regard de ses avantages.
- Il est donc important que vous déterminiez d'emblée les coûts-avantages de vos programmes.

Afin de faire face à ces incertitudes, certains projets préparent des budgets de programme permettant de modifier les postes de dépenses dans le cadre d'un budget stratégique ; d'autres projets réservent un petit pourcentage du budget aux dépenses imprévisibles. Il appartient à chaque syndicat de décider ce qui lui convient le mieux.

N'oubliez jamais que les syndicats doivent être financièrement responsables envers nos membres et notre projet et respecter les lois du pays dans lequel ils sont implantés. Veillez à ce que le budget du projet contribue à améliorer la bonne gestion des fonds et ne facilite ni ne permette les malversations et la corruption.

## Gérer les fonds

L'un des moyens de garantir une bonne gestion des fonds est de procéder à une analyse détaillée des coûts lors de la préparation d'un budget. Insistez sur la nécessité de suivre le budget dans ses moindres détails. Toutes les dépenses doivent avoir été budgétisées.

Surveillez les dépenses à tous les niveaux. Assurez-vous que les dépenses ne font pas fausse route. Posez-vous les questions suivantes : Quelqu'un



assume-t-il la responsabilité de la comptabilité ? Existe-t-il un dispositif d'audit ? Disposons-nous d'une analyse des « dépenses réelles » par rapport aux « écarts budgétaires » ?

Soyez précis·e sur la manière dont les fonds sont dépensés. Qui est responsable ? Cela permettra de dissiper tout risque de « tirer profit d'un projet de coopération ». « Y-a-t-il un agenda caché ? » Soyez précis·e sur la façon dont le budget garantira la transparence, la responsabilité et la durabilité du projet. Examinez périodiquement le budget, évaluez les progrès du projet et présentez des rapports à tou·te·s les membres.

Ouvrez un compte bancaire distinct pour le projet, avec plusieurs titulaires chargé·e·s de sa gestion. Veillez à ce que la direction du projet soit responsable de la gestion des fonds et assurez-vous que chaque dépense soit accompagnée d'une facture ou d'un reçu. Fixez des règles strictes pour l'émission des pièces justificatives.

## Assurer un suivi efficace

Pour évaluer l'efficacité de nos actions, nous devons élaborer des évaluations qui indiquent objectivement nos progrès. Ces mesures d'évaluation objectives sont souvent appelées « cibles ». La dernière colonne du tableau d'analyse de la situation – « Qu'est ce qui a changé ? » – aidera à élaborer des mesures d'évaluation pour les stratégies/actions. Ces indicateurs doivent être spécifiques afin de pouvoir mesurer les améliorations progressives qui en découlent.

Il faut s'efforcer d'identifier les mesures cibles qui sont bien comprises par tou·te·s. Il existe différentes manières d'identifier les mesures cibles. L'un des moyens consiste à mettre l'accent sur la rédaction d'une stratégie SMART – une fois que les objectifs sont SMART, il est facile de mettre au point des mesures cibles quantifiables.

Par exemple, si l'objectif SMART est de « recruter 500 nouveaux membres et de devenir un syndicat fort de 10 000 membres en organisant 50 camps de recrutement dans 10 villes/districts cette année », la mesure cible est évidente. Nous devons organiser 50 camps dans 10 villes et nos effectifs devront atteindre 10 000 en un an.

Cependant, ce n'est pas aussi simple. Nous devons être attentif·ive·s aux questions suivantes et parvenir à une mesure d'évaluation consensuelle.

« Que se passe-t-il si nous recrutons 500 nouveaux membres dans 10 camps dans deux villes en trois mois ? »  
Doit-on cesser ?

Quel objectif essayons-nous d'atteindre ? Devons-nous essayer d'étendre notre base d'adhésion à 10 villes ?

Devons-nous organiser 50 camps de recrutement afin de pouvoir mobiliser 250 syndicalistes ? Nous contentons-nous seulement de 500 nouveaux membres ?

De quoi s'agit-il ? De mobiliser les membres ? De renforcer le syndicat au niveau national ? Ou de maintenir l'activité syndicale pendant un an ? Ou de recruter 500 nouveaux membres ?

Tous les objectifs ne peuvent pas être écrits de manière aussi SMART que dans l'exemple ci-dessus. Par exemple, un autre objectif pourrait être :

*« D'ici 2021, les conditions de vie de 450 enseignant·e·s auront progressé grâce à l'amélioration des capacités de gestion et de conseil au sein de 10 sections syndicales. »*

Avant de procéder à l'identification des mesures d'évaluation et de poser des questions telles celles énumérées ci-dessus, il vous faudra peut-être définir clairement les idées dans l'objectif. Concernant l'objectif relatif aux conditions de vie de 450 enseignant·e·s, vous pourrez éventuellement déterminer les conditions de vie existantes et celles qui seraient améliorées. Vous voudrez également connaître la capacité actuelle du syndicat en matière de gestion et de conseil et ce que cela implique. Quels éléments seraient améliorés, dans quelle mesure, comment le mesurer et comment s'assurer que cette amélioration est due au projet ? Pourquoi 450 enseignant·e·s seulement en bénéficieraient-il·elle·s ? Pourquoi seulement 10 sections syndicales ? Et ainsi de suite ...

Par exemple, vous pouvez envisager un objectif tel que : « Faciliter la discussion et l'élaboration de la politique et des activités de lobbying ». Pour des objectifs généraux comme celui-ci, il vous faudra peut-être rendre l'objectif SMART avant de procéder à l'identification des mesures cibles.

Pour chaque mesure cible, nous devons trouver des moyens de vérification. Nos actions auront une incidence sur les personnes et les institutions la constateront. Nous avons besoin de sources indépendantes et fiables pour vérifier où en est le projet par rapport à ses objectifs et quels sont ses effets.

### Prenons le cas de l'objectif évoqué ci-dessus :

**« Recruter 500 nouveaux membres et devenir un syndicat fort de 10 000 membres en organisant 50 camps de recrutement dans 10 villes/districts cette année ».**

Pour mesurer son impact, vous pourrez dresser la liste des rapports des organisateur·rice·s des camps, obtenir des copies des attestations d'adhésion délivrées aux



nouveaux·elles membres et une copie du registre des membres de la section.

Plus important encore, vous aurez besoin des relevés bancaires des cotisations payées par ces nouveaux·elles membres. Le relevé bancaire indiquant ces nouvelles cotisations est la pièce justificative fiable et indépendante qui permet de vérifier les effets du projet sur les finances de votre syndicat.

En ce qui concerne le deuxième objectif – « D'ici 2021, les conditions de vie de 450 enseignant·e·s auront progressé grâce à l'amélioration des capacités de gestion et de conseil au sein de 10 sections syndicales » – l'amélioration des conditions de vie peut être vérifiée par certaines autorités gouvernementales ou scolaires.

Malgré l'absence de clarté du troisième objectif – « Faciliter la discussion et l'élaboration de la politique et des activités de lobbying » – vous pourrez souhaiter prendre connaissance des copies des politiques élaborées et des dossiers de présentation auprès des autorités auprès desquelles ces recommandations politiques ont été soumises, etc.

Les objectifs doivent faire l'objet d'un suivi périodique. Les rapports de suivi de chaque événement, activité et stratégie doivent être échangés et évalués avec les énoncés initiaux. Il s'agit d'un processus continu qui nous permettra de voir si nous allons dans la bonne direction ou non. Les références et les mesures cibles de l'évaluation sont essentielles pour le suivi du projet. Le processus d'analyse des rapports d'évaluation et de suivi doit être décidé à l'avance et les rapports doivent être soumis aux membres à intervalles réguliers.

### **Garder une certaine souplesse**

Parfois, des événements imprévus empêchent la mise en œuvre de certaines activités prévues – une grève, par exemple – ou un changement dans les priorités d'un syndicat décidées lors de son congrès. Dans ces cas, le plan d'action doit être adaptable et flexible.

## **Évaluation**

---

Après avoir noué un partenariat, engagez-vous à faire du projet une réussite et mettez en œuvre les actions du projet en toute transparence, avec efficacité, honnêteté, prudence et avec la participation des membres en vue d'atteindre les objectifs du projet.

## Un manuel pour un partenariat réussi

En vous lançant dans le projet, vous apprendrez beaucoup de choses. Vous souhaitez que votre prochain partenariat bénéficie de cet apprentissage. C'est pourquoi, vous procédez à une évaluation.

Cette évaluation est principalement effectuée à la fin du cycle du projet. Elle est souvent appelée évaluation sommative. L'évaluation vise généralement à tirer les leçons des stratégies/activités réalisées et à recommander des orientations futures.

### L'évaluation échoue si nous

- Craignons d'être critiques par crainte de perdre le financement
- Ne disposons pas de références et de rapports de suivi d'évaluation
- Échouons à concevoir l'évaluation
- Désignons un·e piètre évaluateur·rice pour certaines raisons

L'évaluation n'est pas un test de confiance ; c'est un processus visant à renforcer la confiance et le projet. Il s'agit d'une évaluation à double sens. Elle est planifiée après de longues discussions visant à établir des critères et des procédures. Elle porte sur les mesures cibles, les rapports de suivi, les rapports descriptifs et financiers, les calendriers et autres documents de projet et les opinions des parties prenantes. Un large éventail de parties prenantes et un grand nombre de personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet participent à l'évaluation. Les recommandations de l'évaluation peuvent servir à apporter des changements majeurs au projet.

Une évaluation réussie porte sur l'ensemble des partenaires. Elle implique un accord entre les partenaires pour nommer un·e évaluateur·rice indépendant·e qui ne craint pas d'aller au-delà de l'évidence en ne cachant rien de la réalité.

### Les évaluations se révèlent fructueuses si nous

- Discutons du processus d'évaluation avec le partenaire avant l'évaluation
- Avons clairement défini des indicateurs de performance clés
- Faisons confiance à l'autre partenaire
- Formulons des recommandations en vue de la planification future
- Préparons des questions d'évaluation faciles
- Désignons un·e bon·ne évaluateur·rice



L'évaluation n'est pas un moyen de décider de manière incontestable si le projet est un échec ou un succès ; il s'agit d'un processus continu et de longue durée. Il est presque impossible de déclarer que le projet a atteint tous ses objectifs. Méfiez-vous si vous entendez de telles déclarations.

N'oubliez pas que le suivi, les mesures cibles et les processus de contrôle comprennent l'évaluation formative ou un audit interne qui fait partie intégrante et continue du projet. Elle concerne tous les aspects, y compris les finances du projet, et est conçue et réalisée par les partenaires du projet.

L'évaluation sommative à la fin du projet est un audit externe. Dans de nombreux pays, la loi exige un rapport d'audit externe et indépendant. Cette évaluation implique une grande partie des parties prenantes, certaines au sein des syndicats et d'autres à l'extérieur. Les partenaires du projet peuvent même nommer un évaluateur externe pour mener le processus de manière indépendante et sans parti pris.

### **À quoi ressemble un projet réussi ? Toute action est-elle mesurable ?**

N'oubliez pas qu'un projet syndical est une action politique dont le résultat peut être affecté par d'innombrables causes échappant au contrôle du syndicat.

Nous agissons dans un contexte donné, sur lequel nous avons une certaine influence mais ne contrôlons pas tout – les autorités décident en dernier ressort des politiques éducatives. Notre rôle est de convaincre les autorités, de faire pression pour que certaines choses soient faites. Parfois, notre stratégie est très bien pensée, notre campagne est solide, pourtant le ministre de l'Éducation peut ignorer nos propositions/revendications. Cela ne signifie pas nécessairement que la stratégie était mal conçue, que le plan d'action était mauvais, ou que le projet a échoué.

Des résultats inattendus peuvent également être obtenus dans le cadre d'un projet en raison de certains facteurs externes. Par exemple, une augmentation soudaine du nombre d'adhérents peut être due à l'élection d'un gouvernement pro-travailleurs, au cours d'un projet de recrutement.

Nous devons chercher à comprendre la valeur des effets positifs cumulés d'un projet pour le syndicat et les changements que ces effets positifs apporteront. Nous ne devons pas nous concentrer uniquement sur la « justification chiffrée du succès ou de l'échec d'une stratégie ».

## À l'issue du cycle de projet

L'objectif principal de la CD est de développer les capacités des syndicats afin qu'ils puissent répondre aux besoins de leurs membres et remplir leur mandat en tant que syndicat enseignant fort, indépendant et démocratique.

En raison de la nature du travail syndical, il est difficile de décider quand mettre fin à la coopération. Il est presque impossible de dire, à un moment donné, que l'objectif de la coopération est maintenant atteint. Il y aura toujours des améliorations à apporter, des problèmes à résoudre et des défis à relever.

Cependant, le projet de coopération ne peut pas durer éternellement. Il doit progresser et prendre fin. Il est très important que les syndicats partenaires discutent régulièrement des progrès réalisés et du moment où il faudra mettre fin au projet. Une période de deux ans est-elle suffisante, cinq ans ? Dix ans, est-ce trop long ? 20 ans, est-ce judicieux ? Il est difficile d'aborder la question de la fin d'un projet de coopération avant qu'il ne commence, mais il est nécessaire de formuler une stratégie durable pendant la phase de planification. Cette stratégie permettra que le projet ait des objectifs et des calendriers réalistes, contribuera à mettre en place des mécanismes de transfert progressif des responsabilités et à mettre fin à la possibilité qu'un partenaire dépende de l'autre pendant toute la durée du projet et après.

Il est très important de définir des stratégies de sortie. Dans certains cas, la contribution du syndicat qui bénéficie du soutien augmente chaque année ; dans d'autres cas, un accord est conclu sur la durée du projet et la date de sa clôture. Le projet doit inclure un plan prévoyant la manière dont il prendra fin et comment le vide créé par le projet sera comblé.



## Ressources

### Documents politiques ou liens vers

- Document politique de l'IE sur la coopération au développement
- Résolution sur la coopération au développement adoptée lors du deuxième Congrès mondial de l'IE (Washington DC) ([anglais](#), [français](#), [espagnol](#))
- Résolution sur l'éducation pour le progrès global adoptée lors du quatrième Congrès mondial (Porto Alegre) ([anglais](#), [français](#), [espagnol](#))
- Résolution sur un rassemblement pour créer un mouvement syndical plus efficace adoptée lors du cinquième Congrès mondial (Berlin) ([anglais](#), [français](#), [espagnol](#))
- Unis pour davantage de justice sociale, résolution adoptée lors du cinquième Congrès mondial (Berlin) ([anglais](#))
- Statuts de l'IE ([anglais](#), [français](#), [espagnol](#))

### Documents de projet ou liens vers

- Exemple de tous les documents liés au projet tels que les protocoles d'entente, les plans d'action, les calendriers, les formats de rapport, les rapports d'audit ...
- Exemple de tableaux, outils nécessaires au développement d'un projet, tableaux pour rédiger des objectifs, tableaux pour établir des priorités, tableaux pour suivre une activité, exemple de budget, énoncés de vision
- Exemple de plan stratégique d'une organisation membre
- Exemple de statuts d'une organisation membre





Education International  
Internationale de l'Éducation  
Internacional de la Educación  
Bildungsinternationale



*Cet outil est soumis à la licence Creative Commons Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage des Conditions Initiales à l'Identique 4.0.*

***Vous êtes autorisé à :***

**Partager** — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats

**Adapter** — remixer, transformer et créer à partir du matériel

***Selon les conditions suivantes :***

**Attribution** — Vous devez créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son Oeuvre.

**Pas d'Utilisation Commerciale** — Vous n'êtes pas autorisé à faire un usage commercial de cette œuvre, tout ou partie du matériel la composant.

**Partage dans les Mêmes Conditions** — Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'œuvre originale, vous devez diffuser l'œuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'œuvre originale a été diffusée.

Internationale de l'Éducation

# Guide de coopération au développement : Un manuel pour un partenariat réussi



Education International  
Internationale de l'Éducation  
Internacional de la Educación  
Bildungsinternationale

## Siège

15, Boulevard Bischoffsheim,  
B-1000 Bruxelles, Belgique  
Tél +32-2 224 0611  
[headoffice@ei-ie.org](mailto:headoffice@ei-ie.org)

[www.ei-ie.org](http://www.ei-ie.org)  
[#unite4ed](https://twitter.com/unite4ed)

L'Internationale de l'Éducation représente les organisations d'enseignants et d'employés de l'éducation à travers le monde. Il s'agit de la plus grande fédération syndicale mondiale, représentant trente-deux millions d'employés de l'éducation par le biais de quatre cents organisations réparties dans cent soixante-dix pays et territoires à travers le monde. L'Internationale de l'Éducation regroupe tous les enseignants et employés de l'éducation.



Cet outil est soumis à la licence [Creative Commons Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage des Conditions Initiales à l'Identique 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).  
(CC BY-NC-SA 4.0)

Publié par l'Internationale de l'Éducation - Février 2021  
ISBN 978-92-95120-18-1 (PDF)

Couverture: Internationale de l'Éducation