

Internationale  
de l'Éducation  
Boîte à outils



# Outil pour le renforcement des syndicats

Pour des syndicats  
de l'enseignement  
plus efficaces



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



## Internationale de l'Éducation (IE)

L'Internationale de l'Éducation représente les organisations d'enseignant·e·s et d'employé·e·s de l'éducation à travers le monde. Il s'agit de la plus grande fédération syndicale mondiale, représentant trente-deux millions d'employé·e·s 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 enseignant·e·s et employé·e·s de l'éducation.

Internationale  
de l'Éducation  
Boîte à outils



# Outil pour le renforcement des syndicats

Pour des syndicats  
de l'enseignement plus efficaces



*Ce travail est sous licence Creative  
Commons Attribution-NonCommercial-  
ShareAlike 4.0 International License  
(CC BY-NC-SA 4.0)*

Publié par l'Internationale de l'Éducation - février 2023  
ISBN 978-92-95120-70-9 (PDF)



# Avant-propos

## Les enjeux du renforcement syndical

Ces dernières années, de profonds changements ont impacté les systèmes éducatifs ainsi que les enseignant·e·s et le personnel d'encadrement qui rendent possible une éducation de qualité. Il s'agit notamment de budgets publics insuffisants pour l'éducation, de l'introduction anarchique de nouvelles technologies, du recours accru à des opérateurs privés et bien sûr de la pandémie de Covid-19 qui a perturbé les écoles et l'apprentissage aux quatre coins du monde.

Ces changements profonds représentent également des défis pour les syndicats de l'éducation, de leur mode de fonctionnement à la manière dont ils recrutent et conservent de nouveaux membres. Certains syndicats ont perdu des membres, d'autres ont été contraints d'adapter leur approche du dialogue social et de la mobilisation en raison des restrictions et de la répression gouvernementales. De nombreux syndicats ont été contraints d'adopter une position défensive pour conserver des droits historiques ou même subsister.

Ces défis sont aussi des opportunités. On peut voir que les enseignant·e·s et les travailleur·euse·s de l'éducation sont attaché·e·s à leurs organisations, il·elle·s voient qu'individuellement, il·elle·s n'ont pas la capacité d'améliorer leur propre situation et leur statut. C'est l'indignation face à l'injustice, et l'espoir que des progrès puissent être réalisés, qui les inspire et les mobilise. C'est la conviction que nous partageons une force collective et démocratique, capable de faire changer les choses.

## Renouveau syndical: le nouvel impératif

Les éducateur·trice·s, comme les autres travailleur·euse·s, ont toujours dû s'unir, réfléchir et agir pour obtenir de nouveaux droits et des améliorations dans leurs conditions de travail. C'est le défi auquel nous sommes à nouveau confronté·e·s aujourd'hui : comment s'adapter aux changements profonds ? comment réinventer et repenser notre fonctionnement syndical ?

En réponse à ce besoin urgent de renforcer les syndicats, le 8e Congrès mondial de l'IE a adopté une résolution sur le renouveau syndical (voir Bibliographie [1] page 55).

Cette résolution demande d'envisager de réaliser une « *boîte à outils en faveur du renouvellement syndical – un ensemble de ressources ajustables tenant compte des différences culturelles et contextuelles qui pourra aider les affiliés cherchant à engager une réflexion sur les expériences actuelles et susciter un changement organisationnel stratégique* ».

C'est dans cet esprit que nous proposons cette boîte à outils de l'Internationale de l'Éducation pour renforcer les syndicats. Cette boîte à outils est conçue pour aider les syndicats, dans de nombreux contextes différents, à s'engager dans une pensée et une réflexion critiques et à prendre des mesures pour renforcer leur pouvoir.

Au fil du temps, nous aimerions que ce processus de réflexion permette ce que la résolution appelle le partage *des connaissances, de l'expertise et des réflexions des affiliés de l'IE*. Nous voulons que le guide prenne vie à travers les expériences de nos membres lorsqu'ils utilisent et mettent en œuvre les stratégies proposées.

### Un outil pour vous

Ce n'est qu'aux niveaux national et local que le renforcement et le renouveau syndicaux peuvent avoir lieu. La contribution de l'IE est d'offrir des outils de discussion pour faciliter la collecte et le partage des connaissances entre les organisations membres.

Il n'y a pas de formule magique pour le renforcement syndical ; il appartient à chaque organisation de trouver les bons ingrédients et de les assembler dans son propre contexte. Il existe cependant certains principes que les syndicats forts ont en commun.

Les facteurs clés comprennent les membres actif·ve·s et les multiples niveaux de leadership afin que l'avenir d'un syndicat ne dépende pas d'une poignée de dirigeant·e·s. Un autre facteur important est la capacité à remettre en question leurs propres pratiques et opérations. Cela signifie écouter attentivement les besoins de la base, être inclusif, avoir des processus internes démocratiques et être ouvert aux alliances et aux coalitions.

Contrairement à de nombreux acteurs mondiaux, qui sont souvent organisés du sommet vers la base, la force et la légitimité de l'Internationale de l'Éducation viennent de ses organisations membres. C'est cette structure qui soutient ses actions et qui nous permet, au niveau mondial, de prendre l'initiative et d'agir en tant que voix de la profession enseignante et voix des travailleur·euse·s de l'éducation organisé·e·s en son cœur.

Cette boîte à outils est maintenant la vôtre. C'est à vous, en tant que syndicats organisés et engagés, de la faire vivre, de la mettre en œuvre, de responsabiliser votre organisation et le mouvement syndical international.



David Edwards, Secrétaire général

## Ce que vous trouverez dans ce document

La **première partie** explique comment réaliser un auto-diagnostic de votre organisation. L'autodiagnostic est un exercice de réflexion qui vous donnera une image de la situation de votre organisation, des structures et des processus qui la composent et de la façon dont elle fonctionne dans son environnement. Le but ici n'est pas de juger, mais d'examiner différents éléments qui peuvent ne pas apparaître dans le travail quotidien d'un syndicat.

La **deuxième partie** vous aide à vérifier où se situe le pouvoir dans votre syndicat et comment vous fonctionnez le mieux en tant qu'organisation. Quelles sont les forces et les faiblesses de votre syndicat ? Quelles opportunités et menaces proviennent de votre environnement et de la manière de faire de votre organisation ? Pour ceux d'entre vous qui connaissent les outils stratégiques, c'est ce qu'on appelle une analyse SWOT<sup>1</sup>. Il existe de nombreux outils à la disposition des syndicats, et celui-ci devrait certainement faire partie de votre répertoire. Bien utilisé, il aidera votre syndicat à affiner sa stratégie et à obtenir des informations importantes.

La **troisième partie** décrit comment définir une stratégie d'action – de l'identification des objectifs et des activités à l'évaluation et au suivi des résultats. La question clé est : quel est le changement que nous voulons réaliser ? Ce chapitre s'inspire de la théorie du changement relativement récente (SWOT et les arbres à problèmes existent depuis plus longtemps), une analyse utilisée pour se concentrer non pas tant sur l'identification des problèmes que sur la recherche de solutions. Lorsque vous avez défini votre stratégie et que vous avez une vision très claire de la position de votre syndicat, il s'agit de passer de l'analyse à l'action et d'élaborer un plan d'action. Quelles mesures allez-vous prendre ? Quelle logique allez-vous suivre ? À quoi ressemblera le chemin vers le changement et le succès pour votre organisation ? Et comment saurez-vous que cela a fonctionné ?

1 Forces Faiblesses Opportunités Menaces

# Table des matières

Avant-propos	1
Glossaire	6
Intro	7
Comment nous avons conçu cet outil	8
Comment utiliser cet outil	9
A quoi ressemble un syndicat fort et efficace ?	11
Se renforcer pas à pas	15
<b>Partie 1 : effectuer un auto-diagnostic</b>	<b>17</b>
Introduction	18
I. Un syndicat qui sait qui il est et où il veut aller	19
II. Un syndicat ouvert et inclusif	21
III. Un syndicat bien organisé	22
IV. Un syndicat démocratique, indépendant, qui s'appuie sur ses adhérent·e·s	24
V. Un syndicat qui rassemble - syndicalisation	27
VI. Un syndicat qui apprend, un syndicat expert	28
VII. Un syndicat qui résout les problèmes de ses adhérent·e·s	30
VIII. Un syndicat qui communique efficacement	31
IX. Un syndicat qui formule des propositions et des revendications	33
X. Un syndicat engagé dans la négociation collective et dans le dialogue politique	34
XI. Un syndicat qui construit des alliances	36
XII. Un syndicat qui mobilise et passe à l'action quand c'est nécessaire	38
<b>Partie 2 : identifier les forces et les faiblesses du syndicat, les opportunités et les menaces</b>	<b>41</b>
<b>Partie 3 : définir une stratégie d'action : objectifs, activités, ressources, suivi, évaluation</b>	<b>47</b>
Etape 1 : formuler, hiérarchiser les objectifs	49
Etape 2 : définir les activités permettant d'atteindre les objectifs	51
Etape 3 : recenser les ressources nécessaires à la réalisation des activités	53
Etape 4 : élaborer un plan d'actions	54
Etape 5 : effectuer le suivi et l'évaluation	54
Bibliographie	57
Annexe : modèle pour les résultats de l'auto-diagnostic	59



# Tableaux et graphiques

<b>Tableau 1:</b> principales caractéristiques d'un syndicat fort	11
<b>Graphique 1:</b> le cercle vertueux d'un syndicat fort	12
<b>Graphique 2:</b> avantage du régime de cotisations syndicales pour le syndicat et pour le-la membre	13
<b>Graphique 3:</b> à l'intérieur/à l'extérieur du syndicat	15
<b>Graphique 4:</b> structure du document	15
<b>Graphique 5:</b> structure du syndicat	22
<b>Graphique 6:</b> la voix du syndicat a ses membres pour base	24
<b>Graphique 7:</b> le syndicat s'engage dans un dialogue avec les autorités	35
<b>Graphique 8:</b> les alliés du syndicat	36
<b>Graphique 9:</b> forces et faiblesses du syndicat	42
<b>Graphique 10:</b> contexte dans lequel le syndicat opère	43
<b>Tableau 2:</b> forces et faiblesses	43
<b>Tableau 3:</b> tableau des facteurs externes pouvant influencer la capacité d'action des syndicats	44
<b>Tableau 4:</b> opportunités et menaces	45
<b>Graphique 11:</b> chemin à suivre pour atteindre les objectifs	48
<b>Graphique 12:</b> étapes du processus de planification	48
<b>Graphique 13:</b> processus de transformation, planification/suivi/évaluation/apprentissage	49
<b>Tableau 5:</b> tableau des objectifs prioritaires	50
<b>Graphique 14:</b> réalisations/résultats/impact	50
<b>Graphique 15:</b> activités pour atteindre un objectif	51
<b>Tableau 6:</b> tableau des activités nécessaires pour atteindre ces objectifs	51
<b>Tableau 7:</b> tableau d'identification des risques	52
<b>Graphique 16:</b> ressources nécessaires pour mettre une activité en œuvre	53
<b>Tableau 8:</b> tableau des exigences pour la réalisation des activités planifiées	53
<b>Tableau 9:</b> tableau chronologique de réalisation des activités	54
<b>Graphique 17:</b> séquence des activités	54
<b>Graphique 18:</b> le processus continu de planification/suivi/évaluation/apprentissage	55
<b>Tableau 10:</b> tableau comparatif pour la planification, le suivi et l'évaluation	55

# Glossaire

Certains des termes que nous utilisons régulièrement ont une signification différente selon les pays. Afin d'éviter toute ambiguïté, nous précisons dans cette section le sens exact que nous donnerons à certains termes dans ce document.

Nous avons également ajouté quelques notions qui apparaissent dans le texte.

- Adhérent·e :** une personne qui a payé des cotisations syndicales mais qui n'effectue pas de travail spécifique pour le syndicat.
- Démocratique :** une organisation démocratique informe ses membres de manière transparente et leur permet de participer activement à la prise de décision, y compris au choix des représentant·e·s. Chaque membre dispose d'un vote égal.
- Direction du syndicat :** personnes élues chargées de diriger le syndicat et d'appliquer les décisions prises lors des réunions syndicales.
- Éducateur·trice·s :** ce terme désigne l'ensemble du personnel éducatif, qu'il s'agisse d'enseignant·e·s, de personnel de soutien, d'universitaires, de chercheur·euse·s ou de directeur·trice·s d'établissement.
- Faiblesses :** les faiblesses sont les conditions internes qui entravent ou limitent le développement des activités du syndicat et son fonctionnement global.
- Forces :** les forces sont les conditions internes à une organisation qui peuvent améliorer la réalisation de ses buts et objectifs.
- Menaces :** les menaces sont les facteurs externes qui peuvent limiter ou affecter fortement les actions de l'organisation et qui, pour cette raison, nécessitent une attention particulière afin de contrôler ou de réduire leur impact sur l'organisation.
- Militant·e :** une personne qui a payé des cotisations syndicales et joue un rôle pour le syndicat, parfois de manière informelle, sans nécessairement être élue ou rémunérée en temps ou en argent.
- Opportunités :** les opportunités font référence aux conditions, au niveau externe, qui peuvent contribuer ou aider au développement des activités de l'organisation et, par conséquent, à la réalisation de sa proposition stratégique.



# Introduction



# Comment nous avons conçu cet outil

## ***Un outil qui s'appuie sur les travaux antérieurs de l'Internationale de l'Éducation***

En concevant cet outil, nous nous sommes inspiré·e·s du travail que l'Internationale de l'Éducation et ses organisations membres ont réalisé ces dernières années sur le renouveau syndical.

La résolution adoptée à Bangkok (Internationale de l'Éducation, 2019, p. 53) fournit des éléments importants que les organisations membres pourraient vouloir examiner sur ce à quoi pourrait ressembler un processus de renouveau syndical. La recherche de Stevenson et Bascia (2017) propose une liste claire des étapes qu'un syndicat peut envisager pour se renforcer.

Plusieurs travaux en régions ont également été utilisés :

- Recherche menée en 2021 en Asie-Pacifique, incluant une étude de cas de 10 pays (Ford et Ward (2021) ;
- Recherche et ateliers sur le renouveau syndical impliquant des organisations membres de la région européenne, menés par le CSEE en 2019 et 2020 dans le cadre du programme **Your Turn** (Stevenson et al., 2020 ; CSEE, 2020) ;
- Un guide de planification stratégique élaboré par la région Amérique latine (Valverde, 2010).

Tout au long du document, nous avons inclus des citations extraites de ces différents documents. Elles reflètent notre approche de la mise en pratique d'un processus de construction syndicale.

Ce document s'inspire également de l'outil sur la capacité organisationnelle

des syndicats (TUOC) produit par la Confédération syndicale internationale (CSI, 2019).

## ***Un outil développé avec et pour les syndicats de l'éducation***

Sur la base de la résolution de Bangkok sur le renouveau syndical, nous avons entrepris une série de consultations à différentes étapes pour nous assurer que l'outil répondait à un réel besoin, et pour nous assurer que le contenu et le format étaient les plus pertinents possible pour les différentes situations et cultures syndicales. Le processus a inclus les éléments suivants :

- Groupes de discussion des organisations membres ;
- Consultations avec les bureaux régionaux ;
- Consultation d'expert·e·s en développement international et évaluation des besoins.

## ***Un outil pratique, à utiliser sur le terrain***

Les organisations membres de l'Internationale de l'Éducation seront soutenues pour utiliser et mettre en œuvre l'outil par le biais :

- D'ateliers régionaux, sous-régionaux ou même nationaux ;
- D'un soutien des partenaires de coopération de l'Internationale de l'Éducation.

# Comment utiliser cet outil

## A qui s'adresse cet outil ?

Ce guide est conçu pour être utilisé de manière autonome par n'importe quel affilié de l'Internationale de l'Éducation.

*Au bout du compte, c'est aux membres de chaque syndicat qu'il revient de déterminer ce qui leur convient, où et quand.*

(Bascia et Stevenson, 2017, p. 3).

## Pouvons-nous recevoir de l'aide pour utiliser cet outil ?

Les affiliés estimant avoir besoin d'aide pour entreprendre une démarche de renforcement syndical peuvent demander l'aide de l'Internationale de l'Éducation. L'Internationale de l'Éducation peut apporter une assistance méthodologique pour, par exemple, l'animation de groupes de réflexion, l'utilisation de méthode de planification stratégique (telles que la théorie du changement, etc.).

Cet outil peut également être utilisé dans le cadre d'un projet de coopération. Dans ce cas, les syndicats partenaires peuvent également se référer au guide de coopération au développement de l'Internationale de l'Éducation (2021a) et au document politique de l'Internationale de l'Éducation sur la coopération au développement.

## Quand utiliser cet outil ?

Il est intéressant de choisir un moment propice pour engager le syndicat dans un

processus d'analyse et de planification stratégique. Le moment juste après un congrès syndical ou une réunion nationale pourrait représenter une bonne opportunité.

Un processus de transformation syndicale met en œuvre des mécanismes et un état d'esprit qui l'éloignent des mesures ponctuelles et en font une **activité quasi-permanente** (voir Graphique 13).

*Il s'agit, et il devrait toujours s'agir, d'un « travail en cours », systématiquement adapté, développé et révisé par toutes les personnes qui participent au processus de renouvellement (CSEE, 2020, p. 92).*

Dans le cadre d'un processus de transformation syndicale, ce guide – ou une partie de ce guide – peut être utilisé **à intervalles réguliers** – par exemple chaque année – pour évaluer l'avancement du processus.

*Les syndicats participant appliquent ces idées dans le travail quotidien du syndicat et répètent le processus (Ford et Ward, 2021, p. 4).*

Cet outil contient plusieurs parties qui peuvent être utilisées indépendamment les unes des autres.

## Quel cadre pour ce processus ?

Les activités proposées par cet outil doivent être organisées dans le cadre des Statuts et du Règlement intérieur du syndicat. Si ce n'est pas le cas, le processus pourrait être considéré comme illégitime.

Il est important d'expliquer clairement aux participant·e·s à quoi sert le processus et comment les résultats seront utilisés.

## Qui devrait être impliqué dans le processus?

Si les différentes étapes du processus sont scindées en plusieurs sessions distinctes, il est important qu'un **même groupe** de militant·e·s (voir glossaire) assiste à toutes les sessions afin d'assurer la cohérence de la procédure.

Le processus peut être rendu plus efficace s'il inclut un groupe de militant·e·s reflétant la **diversité** :

1. Militant·e·s de l'ensemble du pays ;
2. Militant·e·s de différents âges, sexe, origines ;
3. Militant·e·s de différentes catégories (différents types d'écoles, enseignant·e·s et personnel de soutien, contractuel·le·s, etc.).

*Plus les acteurs impliqués dans la rédaction d'une théorie du changement sont variés, plus le rôle et l'analyse sont riches. Augmentez la fiabilité et la légitimité en adhérant au principe d'inclusivité : rien sur moi, sans moi (MDF, 2002, p. 39).*

Toutes les personnes impliquées dans le processus doivent le voir de manière positive et constructive. Les dirigeant·e·s syndicaux·ales ne doivent pas craindre d'être jugé·e·s et les adhérent·e·s (voir glossaire) concerné·e·s ne doivent pas utiliser le processus pour porter des jugements.

## Comment concevoir le processus

Il est tout à fait possible de n'utiliser qu'une seule des trois parties de ce guide, voire uniquement des parties de la partie 1 sur l'auto-diagnostic.

Cependant, le document est conçu comme une séquence logique d'étapes d'un processus, et certains syndicats peuvent donc se lancer dans l'ensemble du processus.

Le processus sera d'autant plus approfondi que du **temps** lui sera consacré. Un atelier comprenant une grande diversité de participant·e·s peut conduire à une diversité aussi grande de débats. Disposer du temps nécessaire pour permettre aux différents points de vue de s'exprimer, puis d'effectuer une synthèse des différentes perceptions et opinions exprimées par les membres du groupe permettra au processus d'avancer de manière plus solide.

Il est important de concevoir les séances de réflexion de manière particulièrement **ouverte**. L'objectif du processus étant de mettre à plat l'ensemble des pratiques syndicales et de les questionner, il est important de réfléchir aux pratiques qui peuvent entraver l'efficacité de la contribution des participant·e·s. Utiliser des techniques de gestion de groupe ou avoir recours à un·e animateur·trice qualifié·e peut aider efficacement les participant·e·s à s'impliquer pleinement et à formuler des commentaires et des propositions sans ressentir de malaise.

# A quoi ressemble un syndicat fort et efficace ?

## Exercice : votre propre définition d'un syndicat fort

Avant de nous plonger dans ce sujet, nous vous proposons un petit exercice.

Pensez à votre politique, votre environnement, votre réalité nationale et locale. Pourriez-vous décrire les principales caractéristiques d'un syndicat fort ? Dans la colonne de droite du tableau ci-dessous, vous pourriez également mentionner certaines activités clés qui vous paraissent particulièrement importantes pour chaque caractéristique d'un syndicat fort.

## Quelques caractéristiques d'un syndicat fort et efficace

L'objectif fondamental d'un syndicat de l'éducation est d'obtenir des avancées à trois niveaux :

- pour les **adhérent·e·s** qu'il représente, notamment concernant le statut, la rémunération, les conditions de travail, l'autonomie professionnelle ;
- pour le **système éducatif**, notamment pour une éducation publique gratuite et de qualité ouvertes à tou·te·s (Internationale de l'Éducation, 2022) ;
- pour la **société**, notamment pour la promotion des droits humains, de l'inclusion, de la démocratie, de la justice sociale et de la solidarité (Internationale de l'Éducation, 2017a).

*Les syndicats sont des organisations représentatives dont l'objectif est de promouvoir les intérêts de leurs membres (Bascia et Stevenson, 2017, p. 57).*

Chaque syndicat est le résultat d'une évolution depuis sa création. L'impact et le pouvoir de chaque syndicat sont directement liés à ses membres. Chaque

Caractéristiques fondamentales d'un syndicat	Activités principales
1. Exemple : un syndicat qui dispose d'un grand nombre de membres	Collecter les cotisations, veiller à l'adhésion des jeunes
2.	
3.	

Tableau 1: principales caractéristiques d'un syndicat fort



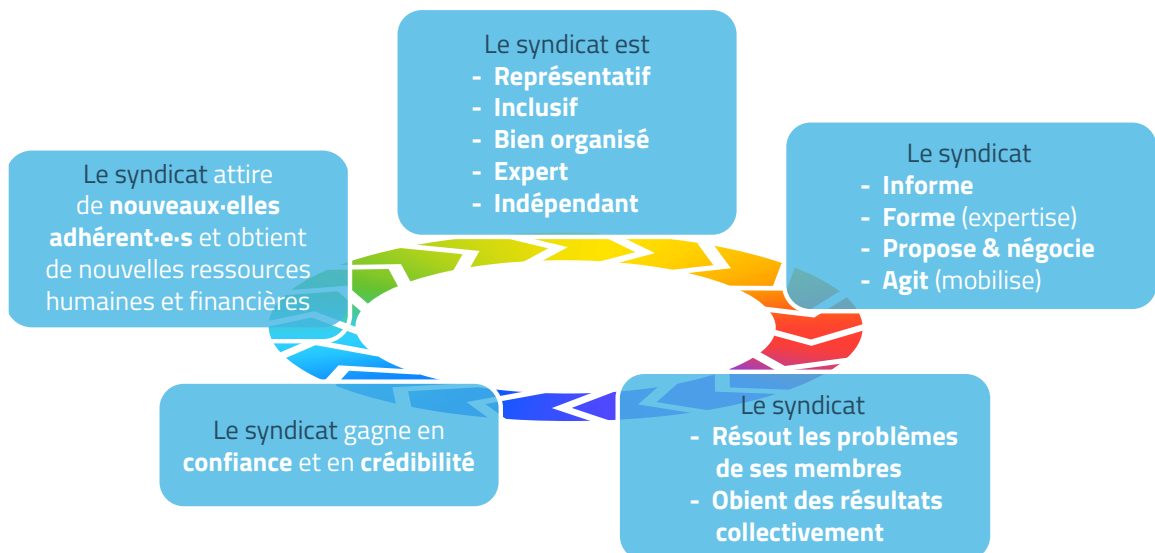
syndicat lui-même fait également partie d'un paysage syndical et politique qui influence le syndicat et pose des opportunités et des défis.

*Cela peut paraître évident, mais il est important de rappeler que l'importation et l'exportation des idées ne sont pas simples : ce qui fonctionne dans un contexte donné peut ne pas fonctionner, voire être impossible, dans un autre contexte. L'histoire du système éducatif, l'histoire du syndicat et les relations entre le syndicat et le gouvernement figurent au nombre des facteurs qui jouent un rôle essentiel dans le façonnement des contextes individuels. (Bascia et Stevenson, 2017, p. 11).*

Il n'existe **pas de description « idéale » universelle** de ce qu'est un syndicat fort. Cela varie selon le contexte, le lieu, etc. Néanmoins, il est possible, et probablement crucial, d'identifier certains critères fondamentaux permettant d'évaluer une organisation dans son contexte et l'efficacité de ses actions pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Ce sera une base solide sur laquelle s'appuyer pour définir notre stratégie et ce que nous voulons changer dans notre syndicat.

A partir des consultations faites avec des organisations membres de l'Internationale de l'Éducation, voici une liste des points fondamentaux qui concourent à un syndicat fort :

- I Un syndicat avec une identité et un objectif
- II Un syndicat ouvert et inclusif
- III Un syndicat bien organisé
- IV Un syndicat démocratique, indépendant, qui s'appuie sur ses adhérent·e·s
- V Un syndicat qui rassemble les gens – les organise
- VI Un syndicat qui apprend, un syndicat expert
- VII Un syndicat qui résout les problèmes de ses adhérent·e·s
- VIII Un syndicat qui communique efficacement
- IX Un syndicat qui formule des propositions et des revendications
- X Un syndicat qui s'engage dans la négociation collective et dans le dialogue politique
- XI Un syndicat qui construit des alliances
- XII Un syndicat qui passe à l'action quand c'est nécessaire



Graphique 1 : le cercle vertueux d'un syndicat fort





## Le rôle central de la cotisation syndicale

Le versement régulier, par l'adhérent·e, de la cotisation syndicale, joue un rôle central pour un syndicat. Il s'agit du ciment qui relie l'ensemble des points fondamentaux cités plus haut.

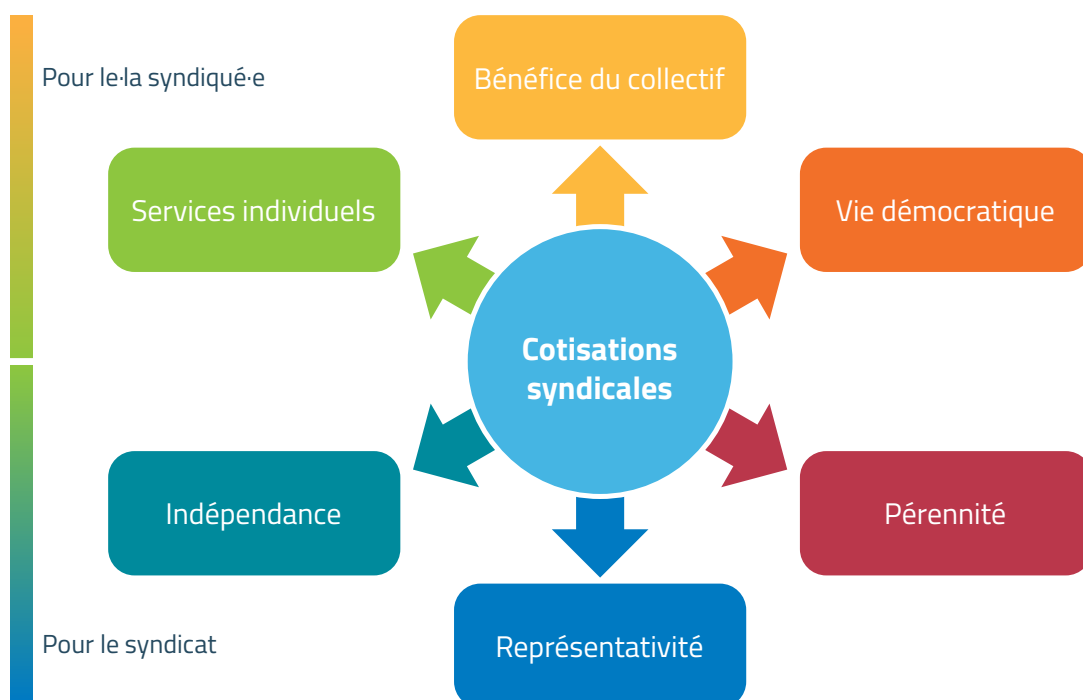
En effet, pour l'adhérent·e, faire l'effort de verser une somme au syndicat de manière régulière marque son soutien à la politique et aux valeurs du syndicat, notamment la solidarité. Le syndicat dispose ainsi d'un vivier de personnes plus aisément mobilisables (point clé **XII** « un syndicat qui mobilise »). En outre, le versement de la cotisation syndicale marque l'appartenance de l'adhérent·e à la famille syndicale, ce qui lui ouvre un certain nombre de droits ou d'avantages :

- Avoir son **mot à dire** dans l'élaboration des positions du syndicat et dans l'utilisation des fonds (**IV** « un syndicat démocratique ») ;

- Être mieux **informé·e** sur les activités en général (**VIII** « un syndicat qui communique ») et sur l'utilisation des fonds (**IV** « un syndicat démocratique ») ;
- Bénéficier de **formations** ou participer à certaines réunions (**VI** « un syndicat expert ») ;
- Bénéficier d'un **soutien individualisé** (**VII** « un syndicat qui résout les problèmes de ses adhérent·e·s »).

Pour le syndicat, disposer d'un vivier d'adhérent·e·s qui apportent une contribution financière régulière lui permet d'être :

- **Autonome** dans sa stratégie, ses activités et sa communication ;
- **Pérenne**, c'est-à-dire de pouvoir planifier des actions à moyen/long terme ;
- **Indépendant** de toute autre organisation qui, par l'apport de soutien financier, pourrait, directement ou indirectement, exercer une pression politique.



Graphique 2 : avantage du régime de cotisations syndicales pour le syndicat et pour le-la membre

## ***Adhérent·e·s et non-adhérent·e·s***

Chaque syndicat doit déterminer quelle distinction il fait entre un·e adhérent·e et un·e non-adhérent·e, en termes d'information, de formation, de services individuels rendus. Ne faire aucune distinction risque d'être interprété comme la non-nécessité de payer une cotisation et de profiter d'avantages payés par d'autres. À l'inverse, ne donner aucun aperçu à un·e non-syndiqué·e, du bénéfice qu'il·elle pourrait retirer à être syndiqué·e risque de le·la maintenir à l'extérieur du syndicat. Cette distinction est donc extrêmement stratégique et doit être régulièrement évaluée, pour être ajustée le cas échéant.

# Se renforcer pas à pas

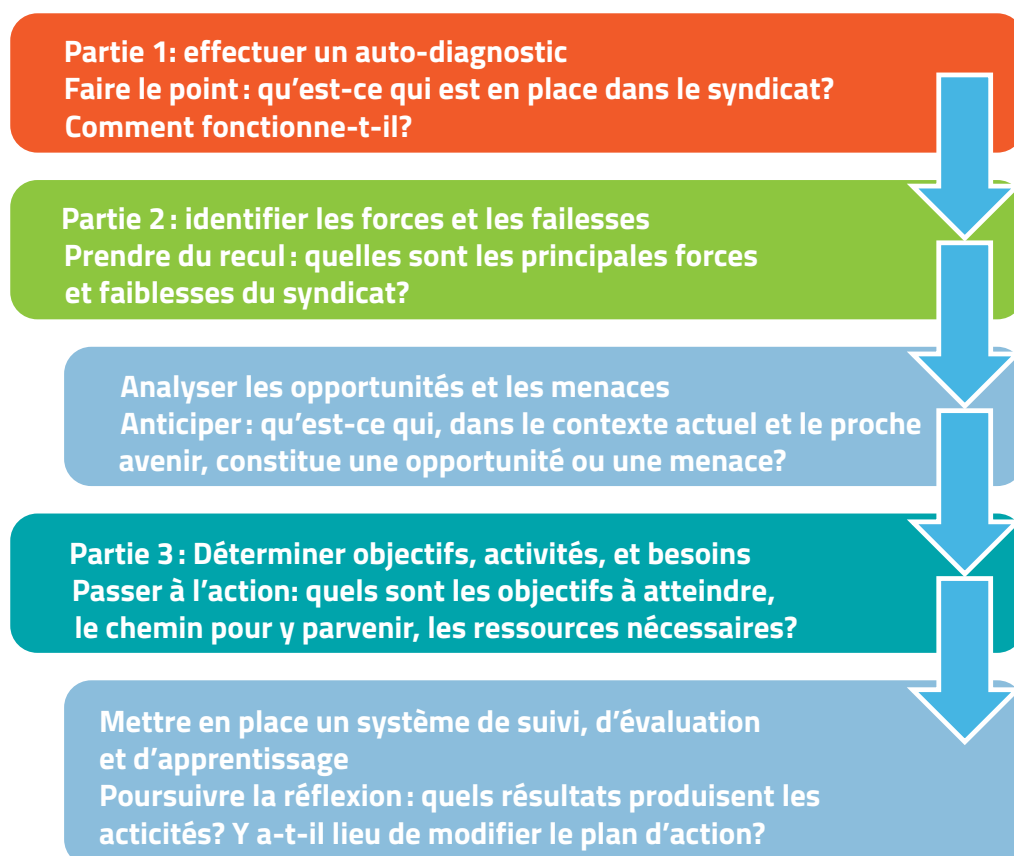
Les causes des difficultés des syndicats ne sont pas toutes externes. Certaines d'entre elles sont liées aux syndicats, à leur organisation. La bonne nouvelle est que les solutions à ces problèmes sont également entre les mains des syndicats !

Ainsi, si les syndicats prennent le temps de réfléchir profondément à un certain nombre de questions, d'analyser, de chercher des inspirations et des idées, puis de décider, ils résoudront certainement une partie de leurs propres problèmes.

La suite du guide consiste en une succession d'étapes, depuis une description des activités du syndicat jusqu'à un plan d'actions.



Graphique 3 : à l'intérieur/l'extérieur du syndicat



Graphique 4 : structure du document

Une option pour les syndicats consiste à :

- Suivre les différentes parties ;
- Consacrer le plus de temps possible à chaque partie ;
- Impliquer un groupe aussi large et inclusif que possible dans les discussions.

Il est également possible de n'utiliser l'outil qu'en partie, selon les besoins du syndicat et le temps disponible.



# Partie 1 : effectuer un auto-diagnostic



# Introduction

Cette partie propose une série de questions structurées selon les grands thèmes et sous-thèmes mentionnés dans la partie précédente. Elle vise à permettre aux militant·e·s qui s'engagent dans le processus de dresser eux·elles-mêmes un constat le plus objectif possible sur ce qui est en place dans le syndicat. Une phase ultérieure du processus permettra de prendre du recul afin d'évaluer ce qui, parmi les mécanismes en place et les actions menées, constitue une force ou une faiblesse (partie 2).

Etant donnée la diversité des cultures syndicales dans les différents pays, et même dans un même pays - système de collecte des cotisations, lois et règlements encadrant le dialogue social ou la grève, paysage syndical etc., certaines questions sont plus ou moins adaptées à chaque pays et à chaque syndicat. Par conséquent, la liste des questions suggérées peut tout à fait être modifiée par chaque syndicat selon le contexte dans lequel il évolue, par l'ajout, la modification ou la suppression de certaines questions.

Il est important de noter qu'il n'est pas nécessaire pour un syndicat de mettre en œuvre toutes les activités mentionnées dans les paragraphes suivants pour être un syndicat fort.

Cet exercice constitue une première occasion de mettre en application certains principes fondamentaux tels que l'information, le dialogue, l'inclusion, la démocratie et la transparence.

## Conseil méthodologique

- Selon le temps disponible, certaines parties peuvent être approfondies par un atelier spécifique.
- Un syndicat qui manque de temps ou souhaite chercher des solutions à un problème particulier peut se concentrer sur un seul des 12 domaines mentionnés dans cette partie.
- Une bonne partie des questions abordent des questions complexes, qui ne se prêtent pas à une simple réponse oui/non. C'est pourquoi le cadre « *Commentaires, explications - comment cela s'applique-t-il dans votre syndicat ?* » présent à chaque question offre la possibilité d'apporter toute la nuance liée au contexte spécifique, à la culture du syndicat.

# I. Un syndicat qui sait qui il est et où il veut aller

Un syndicat est un type d'organisation particulier, car il rassemble de nombreuses personnes qui partagent un ensemble de valeurs et sont prêtes à agir sur la base de ces valeurs. Un ensemble de valeurs est commun à tous les syndicats de l'éducation dans le monde : promotion de l'éducation pour tous les enfants, pensée critique, liberté d'expression, égalité, inclusion, justice sociale, démocratie, paix. Mais chaque syndicat a sa propre perception des priorités, en fonction de son histoire et du contexte politique et social. Dans un même pays, deux syndicats ayant la même

analyse d'une situation donnée peuvent avoir deux stratégies différentes sur ce qu'il convient de faire.

Ainsi, il est possible d'entamer un processus de renforcement syndical en réfléchissant aux objectifs et à l'identité du syndicat et en les formulant clairement. Les différences de perception de cette identité par les membres, les responsables syndicaux·ales, et les personnes extérieures peuvent constituer une base de réflexion très inspirante.

## 1. Le syndicat dispose de valeurs, de principes et d'objectifs fondamentaux :

---

- a. Élaborés collectivement (lien avec « *un syndicat démocratique* », point clé **IV**);
- b. Décrits de manière claire ;
- c. Largement diffusés (lien avec « *un syndicat qui communique efficacement* » **VIII** et « *un syndicat qui apprend, un syndicat expert* » **VI**).

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

*Ce qui est essentiel, c'est de représenter les intérêts des enseignant·e·s de manière globale et non pas d'isoler des « parties » de la profession (Bascia et Stevenson, 2017, p. 57).*

## 2. Le syndicat propose une vision qui englobe les sphères professionnelle et corporatiste/ catégorielle (lien avec « *un syndicat qui formule des propositions et des revendication* » **IX**).

---

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

3. Le syndicat enquête sur, et analyse sa notoriété et son image afin de viser un alignement entre son image et la vision qu'il porte.
- 

*Il est nécessaire que les enseignant-e-s reconnaissent l'importance de leur propre organisation et aient suffisamment confiance pour l'affirmer (Bascia et Stevenson, 2017, p. 9).*

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

4. Le syndicat assure la cohérence de son fonctionnement et de ses actions en fonction de ses valeurs, principes et objectifs (lien avec « un syndicat bien organisé » III).
- 

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

5. Le syndicat est officiellement reconnu par les autorités.
- 

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*



## II. Un syndicat ouvert et inclusif

Une organisation démocratique (voir Glossaire) doit être représentative de ses membres. Cela signifie que la composition des dirigeant·e·s et des représentant·e·s élu·e·s doit correspondre autant que possible à la composition des membres, par exemple par niveaux dans le secteur de l'éducation. L'égalité des sexes est importante à cet égard, et des facteurs tels que l'âge, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle et les handicaps doivent être pris en compte. Les syndicats forts ont plusieurs niveaux de leadership, ce dernier étant collectif et pouvant être renouvelé via une participation des diverses caractéristiques, démographiques et autres.

La vision stratégique diffère d'un syndicat à l'autre en ce qui concerne les catégories de personnel. Il existe des syndicats spécifiques à une catégorie de personnel

(par exemple, les enseignant·e·s précaires, ou les enseignant·e·s du secondaire, ou les directeur·trice·s d'école) qui sont très forts. A l'inverse, d'autres syndicats ou fédérations de l'éducation tirent leur force de la diversité, incluant par exemple les enseignant·e·s du public et du privé, les enseignant·e·s permanent·e·s et contractuel·le·s, les enseignant·e·s du pré-primaire et du supérieur, les professeur·e·s et le personnel de soutien à l'éducation.

*Repenser les structures syndicales en vue de créer des cultures organisationnelles plus inclusives et participatives et d'offrir aux membres de multiples moyens de s'impliquer auprès du syndicat en tenant compte de leurs intérêts et identités.* (Internationale de l'Éducation, 2019, [5][iv]).

Le syndicat:

- a. Analyse les freins à l'implication de nouveaux membres (lien avec « un syndicat qui rassemble – syndicalisation » **V**) – manque de connaissances du syndicalisme, peur de représailles, moyens insuffisants pour payer les cotisations, manque de temps pour s'impliquer, etc. ;
- b. Élabore et met en œuvre des mécanismes d'accueil et d'intégration, notamment des femmes et des jeunes.

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

2. Le syndicat élabore et met en œuvre des mécanismes :

- a. De prévention et de remédiation contre les discriminations ;
- b. Visant à stimuler la diversité.

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

3. Le syndicat conçoit et met en place des dispositifs permettant la participation des non-syndiqués.

*De telles activités ne se substituent en aucun cas aux structures traditionnelles du syndicat : elles lui sont complémentaires. Toutefois, ces nouvelles méthodes de travail peuvent commencer à influencer les structures plus traditionnelles de manière positive, tout en faisant office de plateforme encourageant de nombreuses personnes à s'engager dans un militantisme syndical plus large (Bascia et Stevenson, 2017, p. 60).*

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

## III. Un syndicat bien organisé

Un syndicat de l'éducation est une organisation complexe. Avec des ressources basées sur les cotisations individuelles, le syndicat compte des membres dans tout le pays, dans les villes comme dans les régions reculées. Fonctionnant selon des principes démocratiques, le syndicat doit disposer de mécanismes permettant à tou·te·s les membres de participer d'une manière ou d'une autre à son fonctionnement.

Les personnes qui travaillent pour le syndicat, qu'il s'agisse de militant·e·s bénévoles ou de personnel rémunéré, ont une grande variété de tâches qui exigent des compétences très diverses. Toutes ces tâches doivent être coordonnées pour que le syndicat soit efficace. C'est pourquoi il est important d'être bien organisé à tous les niveaux et que tous les niveaux soient reliés entre eux de manière logique et démocratique.

1. Le syndicat dispose de militant·e·s et de structures à différents échelons : national/régional/provincial/district/ville, local (école).



**Graphique 5 : structure du syndicat**

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

*La force d'un syndicat relève de sa capacité à travailler aux différents niveaux d'un système éducatif et à y exercer son influence (Bascia et Stevenson, 2017, p. 9).*

2. Le syndicat peut:

---

- a. définir des missions et responsabilités claires pour chaque responsable syndical·e, en prenant en compte les compétences et les aspirations ;
- b. se doter de mécanismes de travail collectif des équipes militantes à tous les niveaux et les mettre en œuvre (échanges d'information), incluant l'évaluation ;
- c. effectuer un suivi de la motivation et du bien-être des militant·e·s et mettre en place des mécanismes spécifiques de résolution de problèmes ;
- d. mener campagne de manière permanente pour recruter de nouveaux·elles militant·e·s.

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

3. Le syndicat met en place et utilise une base de données des adhérent·e·s afin

---

- a. de suivre la syndicalisation ;
- b. d'adapter les communications et les services rendus selon les profils des adhérent·e·s (lien avec « un syndicat qui communique efficacement » VIII).

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

4. Le syndicat met en place un système de communication interne entre les militant·e·s à tous les niveaux du syndicat (national, régional, local).

---

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

5. Le syndicat opère une gestion financière rigoureuse et transparente (lien avec « un syndicat démocratique » IV).

---

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

6. Le syndicat fonctionne conformément à ses principes statutaires (lien avec « un syndicat démocratique » IV).

---

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

## IV. Un syndicat démocratique, indépendant, qui s'appuie sur ses adhérent·e·s

*Le moyen le plus efficace et le plus durable pour améliorer le sort des étudiant·e·s, de la profession et des communautés reste l'action collective à travers des syndicats démocratiques et indépendants. (Hopgood et van Leeuwen, 2019, p. 135).*

Sans syndicat, les enseignant·e·s (voir Glossaire) n'ont pas de voix. Ce n'est que collectivement qu'il·elle·s peuvent avoir une voix et, en outre, ce pouvoir collectif permet à la voix des membres individuel·le·s d'être entendue. Un syndicat donne une voix aux membres et les aide à façonner leur destin.

Les syndicats d'enseignant·e·s définissent leurs politiques pour défendre et promouvoir les intérêts des membres. Des structures, procédures et cultures démocratiques doivent être mises en place pour garantir que l'organisation alloue ses ressources en conséquence. Une organisation qui œuvre visiblement

pour les intérêts de ses membres recrutera et conservera plus facilement des membres, aura un impact politique et sera probablement plus respectée dans la société.

Le fait d'avoir une large assise garantit que le syndicat dispose de ses propres revenus, ce qui constitue une première étape importante vers l'indépendance. Fonctionner de manière démocratique en est une autre. L'indépendance du syndicat vis-à-vis des partis politiques et de toute autre organisation est fondamentale pour que le syndicat puisse se concentrer pleinement sur ses missions. Être indépendant est une condition importante pour recruter encore plus largement de nouveaux membres.

*D'organisations de masse, nous devons nous transformer en organisations de participation de masse. Il ne saurait y avoir de renouveau syndical sans processus de renouveau démocratique. (Internationale de l'Éducation, 2019, [4]).*



Graphique 6 : la voix du syndicat a ses membres pour base

**1.** Le syndicat :

---

- a. apporte un soutien à ses membres – par exemple par le biais de formations (lien vers « *un syndicat expert* » **VI**) – pour comprendre les règles de participation aux activités du syndicat, y compris les processus et organes électoraux ;
- b. met ces règles en pratique et favorise l'engagement syndical sur le lieu de travail.

*L'influence d'un syndicat dépend avant tout de son aptitude à développer la capacité, l'engagement et la confiance de ses membres afin de générer une action collective (Bascia et Stevenson, 2017, p. 9).*

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

- 2.** Le syndicat communique avec ses membres de manière transparente : programme des réunions internes, finances du syndicat et évolution du processus de syndicalisation, relations avec l'extérieur et, en particulier, négociations avec les autorités.
- 

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

- 3.** Le syndicat met en œuvre des modalités de participation des adhérent·e·s afin :
- 

- a. de mieux comprendre leurs besoins et demandes et de mieux y répondre ;
- b. d'être en mesure de s'exprimer en leur nom.

*Consulter la profession sur les plans horizontal et vertical afin de s'exprimer au nom de toute la profession (Bascia et Stevenson, 2017, p. 2).*

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

4. Le syndicat met en œuvre un mécanisme d'élaboration collective des politiques et des revendications.
- 

*Favoriser l'engagement démocratique : encourager l'implication des membres dans le syndicat par le biais de structures formelles et informelles, en trouvant différents moyens d'impliquer des membres dotés d'expériences et d'intérêts divers (Bascia et Stevenson, 2017, p. 3).*

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

5. Le syndicat définit le processus de prise de décision dans ses statuts et ses règlements.
- 

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

6. Le syndicat veille à compter sur ses propres ressources, humaines et financières, et ainsi à rester indépendant de partis politiques ou d'autres groupes idéologiques ou culturels.
- 

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

## V. Un syndicat qui rassemble - syndicalisation

En ce qui concerne les membres, le syndicat vise à :

- la représentativité (quantitatif) : des adhérent·e·s **nombreux·euses** ;
- l'engagement (qualitatif) : des adhérent·e·s **actif·ve·s** à tous les niveaux.

Les principales voies vers une large adhésion sont :

- le recrutement, le renouvellement : de **nouveaux·elles** adhérent·e·s ;
- la satisfaction, la fidélisation : des adhérent·e·s qui **réadhèrent**.

Un syndicat ne peut pas toujours compter sur un mouvement spontané des enseignant·e·s pour rejoindre le syndicat. La solidarité, qui est au cœur des valeurs du syndicat, ne suffit pas toujours à inciter les enseignant·e·s à rejoindre les syndicats. De plus, les syndicats souffrent souvent d'une mauvaise image : intérêt personnel des dirigeant·e·s syndicaux·ales, concurrence et division entre les différents syndicats, manque d'efficacité...

Il est donc important de développer une stratégie spécifique pour augmenter le nombre de membres. Cette stratégie doit s'appuyer sur toutes les activités efficaces du syndicat : fonctionnement démocratique, communication régulière, offre de formation syndicale, défense individuelle, etc.

La stratégie de syndicalisation doit également tenir compte des principaux intérêts des enseignant·e·s, qu'il s'agisse de leur statut, des questions professionnelles ou des questions sociétales (réfugié·e·s, droits des minorités, changement climatique, travail des enfants...).

*Il n'existe pas de relation simple entre l'augmentation des affiliations et le pouvoir. Ce dernier s'affirme lorsque les membres manifestent l'engagement et les compétences nécessaires pour se mobiliser efficacement et agir (Stevenson et al., 2020, p. 92).*

### 1. Le syndicat :

- a. définit une stratégie de syndicalisation, qui inclut la mise en œuvre de modes de paiement des cotisations adaptés ;
- b. met en place une démarche active de syndicalisation à tous les niveaux ;
- c. évalue régulièrement l'effet des actions entreprises (actions spécifiques de syndicalisation, mais aussi efficacité des autres actions, comme la formation, la mobilisation...).

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

**2.** Le syndicat s'adresse spécifiquement aux non-syndiqué·e·s.

---

*Comment démontre-t-il sa pertinence non seulement à ses membres mais aussi, et c'est probablement plus important, à ceux et celles qui ne le sont pas mais qui pourraient et devraient l'être ? (Stevenson et al., 2020, p. 91).*

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

**3.** Le syndicat propose des formes novatrices d'engagement.

---

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

## VI. Un syndicat qui apprend, un syndicat expert

La formation syndicale renforce l'organisation car ses représentant·e·s et ses membres améliorent leurs aptitudes et leurs compétences dans différents domaines. La formation syndicale peut donc couvrir un large éventail de domaines, conformément à la diversité des tâches des militant·e·s.

La formation syndicale permet aux militant·e·s d'acquérir une expertise précieuse pour de nombreuses activités. Elle contribue à améliorer le fonctionnement interne du syndicat. Elle contribue à renforcer la crédibilité du syndicat auprès des enseignant·e·s, du public, des médias, des autres acteurs de l'éducation et des autorités.

La formation syndicale contribue également à façonner et à transmettre une culture syndicale et donne aux participant·e·s un sentiment d'appartenance et d'importance pour le syndicat. Elle contribue ainsi à la durabilité et au renouvellement du syndicat à mesure que de nouvelles générations de dirigeant·e·s émergent.



1. Le syndicat se procure autant d'informations que possible (nationales et internationales) sur le financement de l'éducation, le fonctionnement du système éducatif. Le syndicat effectue une analyse critique des informations disponibles afin d'élaborer son propre diagnostic du système éducatif.

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

2. Le syndicat établit un réseau d'expert·e·s (internes au syndicat ou non) sur des sujets spécifiques (lien avec « un syndicat qui construit des alliances » XI).

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

3. Le syndicat élabore des formations syndicales selon les priorités stratégiques.

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

4. Le syndicat élabore, exécute et évalue un programme de formation syndicale actualisé périodiquement pour les militant·e·s à tous les niveaux.

*Le processus de communication avec les membres du syndicat, ainsi que leur éducation, sont peut-être plus importants encore. L'éducation des membres par le biais du développement et de l'apprentissage professionnels organisés par le syndicat est essentielle si les membres souhaitent s'impliquer pleinement. Pour bâtir un mouvement fondé sur des idées capable de combattre le GERM<sup>2</sup>, il est fondamental de former des « intellectuels à la base » (Bascia et Stevenson, 2017, p. 56).*

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

## VII. Un syndicat qui résout les problèmes de ses adhérent·e·s

Certains des problèmes auxquels sont confrontés les enseignant·e·s ne peuvent être résolus au niveau local et au cas par cas. Par exemple, les niveaux de salaire et les conditions de travail sont souvent le résultat de politiques décidées et mises en œuvre au niveau national ou régional. Cependant, les enseignant·e·s rencontrent également des problèmes dans le cadre de leur travail, dans leur école : conflit avec un·e élève, des parents ou un·e directeur·trice, par exemple. La capacité d'un syndicat à soutenir les enseignant·e·s dans de telles situations est très importante, que ce soit de manière formelle ou informelle. A cet égard, il est important que les adhérent·e·s et les militant·e·s connaissent et comprennent les procédures. Cela peut être un élément

clé pour donner aux enseignant·e·s une très bonne image des syndicats et, par la suite, les renforcer. En effet, si les membres du syndicat ont l'impression que l'organisation leur est utile ou pertinente dans leur travail quotidien, il·elle·s verront davantage de raisons d'être membres du syndicat.

*Assurer la présence du syndicat dans la vie des personnes en renforçant la capacité des syndicats sur les lieux de travail afin que les membres puissent se rendre compte des changements concrets apportés par leur syndicat dans leur travail. (Internationale de l'Éducation, 2019, [5][v]).*

Pour résoudre les problèmes individuels des adhérent·e·s, le syndicat :

1. recense et analyse les problèmes rencontrés par les adhérent·e·s et leurs besoins, entre autres par l'intermédiaire des militant·e·s présent·e·s sur le lieu de travail

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

2. élabore, utilise et diffuse des outils (fiches-conseil, guides..)

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

3. prend des initiatives concrètes, notamment avec l'appui d'expert·e·s juridiques

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

4. s'appuie sur les mécanismes existants (commissions, task force, groupes de travail)

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

5. évalue l'efficacité des initiatives de défense individuelle (résolution du problème, syndicalisation) et adapte sa stratégie en conséquence

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

## VIII. Un syndicat qui communique efficacement

Quelle que soit la qualité du travail du syndicat à tous les niveaux, il ne sera efficace que si la communication est bonne et les arguments pertinents. En effet, le syndicat s'adresse à des publics très divers : les enseignant·e·s, dont certain·e·s sont membres du syndicat ; le grand public, dont certain·e·s sont des parents ; et les autorités. Chacun de ces publics nécessite une communication appropriée, en fonction de leur niveau de connaissance des enjeux et de ce que le syndicat attend d'eux. Il

est donc souhaitable que le syndicat contrôle autant que possible sa propre communication. Deuxièmement, il est important que les syndicats transmettent leurs messages aux médias de masse lorsqu'ils communiquent avec le public. Ils peuvent en effet jouer un rôle clé dans la formation de l'opinion des populations sur les revendications syndicales. Il est dans l'intérêt des syndicats de s'assurer que les médias contribuent à faire passer les messages des syndicats de la manière la plus précise possible.

1. Le syndicat développe une stratégie de communication alignée sur ses priorités et adaptée

- a. aux différentes cibles (adhérent·e·s/non adhérent·e·s, autres syndicats, partenaires non syndicaux, autorités...) (lien avec « *un syndicat qui construit des alliances* » XI) ;
- b. au contexte (canaux de diffusion les plus utilisés par chaque cible) ;
- c. et aux ressources disponibles (humaines, techniques et financières).

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

2. Le syndicat utilise différents outils de communication (oral/écrit, papier/numérique) pour informer ses adhérent·e·s sur

---

- a. le système éducatif, les réformes (textes officiels, analyses, recherches...), les droits humains et syndicaux ;
- b. ses activités nationales et locales (réunions internes, services rendus aux adhérent·e·s, initiatives locales...), passées ou à venir ;
- c. l'utilisation des ressources financières (lien avec « *un syndicat démocratique* » **IV**).

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

3. Le syndicat communique auprès de ses partenaires extérieurs (associations de parents d'élève...), directement ou via la presse, afin de mieux faire comprendre ses analyses, ses objectifs et ses actions.

---

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

## IX. Un syndicat qui formule des propositions et des revendications

Les syndicats sont souvent présentés comme des adversaires politiques. Il s'agit parfois d'une tentative délibérée de discréditer les syndicats. Cela s'explique également par le fait que leur rôle consiste essentiellement à réagir aux propositions des autorités. La dissymétrie entre les autorités et les syndicats, en termes de ressources humaines/ financières et d'expertise, limite souvent la capacité des syndicats à dialoguer avec les autorités sur un pied d'égalité. Malgré

cela, il est fondamental pour un syndicat d'être en mesure de faire des propositions alternatives concrètes et solides.

En outre, il est fondamental que les propositions faites par le syndicat soient le résultat d'un processus démocratique interne. L'identification des membres avec ces propositions est une base pour que l'organisation agisse collectivement, mobilise son influence et apporte des changements

1. Le syndicat élabore des propositions et revendications basées sur l'expérience et les connaissances de ses adhérent·e·s, sur la recherche (Internationale de l'Éducation, 2017b) (lien avec « *un syndicat expert* » **VI**), et sur des réflexions menées avec d'autres organisations

- a. pour le système éducatif (droit à l'éducation, éducation publique gratuite et de qualité, etc.);
- b. pour ses membres (salaires, conditions de travail, etc.);
- c. pour la société (droits humains, changement climatique, etc.).

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

2. Le syndicat fait connaître largement ses propositions (lien avec « *un syndicat qui communique efficacement* » **VIII**).

- a. aux adhérent·e·s et aux non-adhérent·e·s ;
- b. à ses partenaires et aux organisations qui partagent les mêmes idées ;
- c. à la communauté éducative ;
- d. aux autorités/à l'employeur·euse ;
- e. à la presse.

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

## X. Un syndicat engagé dans la négociation collective et dans le dialogue politique

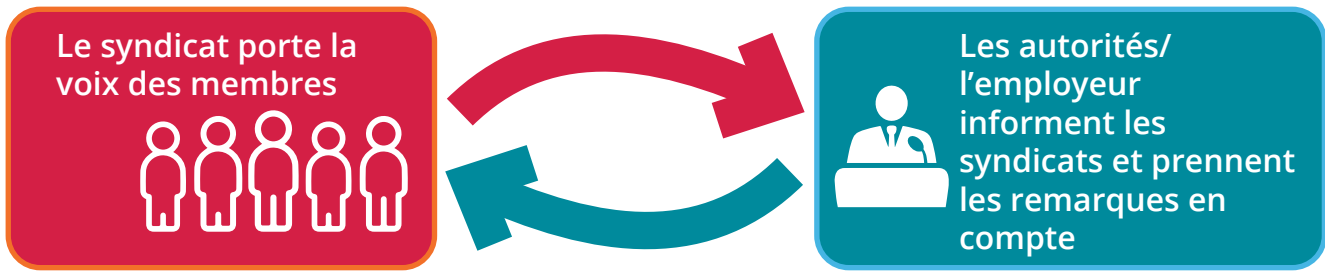
*La négociation collective est un droit fondamental pour la démocratie et pour garantir que les sociétés, et pas seulement les élections, soient démocratiques. La négociation collective dans l'éducation est étroitement liée à la qualité de l'éducation. Rendre la négociation collective illégale ou en limiter la portée limite la démocratie. Dans certains pays, les syndicats de l'éducation, qui sont les gardiens et les représentants de la profession enseignante, ne sont plus considérés comme des partenaires privilégiés des discussions sur les politiques éducatives. Dans certaines situations, des « expert·e·s » trié·e·s sur le volet se substituent aux représentant·e·s élue·e·s des éducateur·trice·s, ce qui rend beaucoup moins probable que l'expérience des éducateur·trice·s influence la réforme de l'éducation (Hopgood et van Leeuwen, 2019, p. 143).*

Les conventions de l'OIT sur la liberté d'association et la négociation collective (C87, C151, et C098) protègent les droits d'organisation et de négociation collective. Les pays membres de l'OIT sont censés respecter ces conventions même s'ils ne les ont pas ratifiées et il existe un comité spécial chargé de traiter les plaintes indépendamment de la ratification (le Comité de la liberté syndicale du Conseil d'administration de l'OIT).

Malheureusement, la réalité est parfois différente et l'espace accordé par les autorités aux syndicats de l'éducation pour donner leur avis sur les politiques éducatives et faire des propositions est parfois réduit. Les points suivants sont donc à considérer en fonction du contexte du pays.

Contrairement à certaines associations ou ONG, les syndicats sont les seules organisations qui peuvent prétendre représenter les enseignant·e·s. Le processus d'adhésion au syndicat, le fonctionnement démocratique du syndicat avec l'élaboration collective des revendications, et enfin l'expertise des représentant·e·s syndicaux·ales, sont des atouts fondamentaux pour donner au syndicat une crédibilité dans le dialogue avec les autorités. Des syndicats reconnus et respectés dans le secteur de l'éducation et dans la société seront mieux à même, non seulement de défendre les intérêts de leurs membres (statut, autonomie, formation, conditions de travail), mais aussi de défendre une éducation publique et gratuite pour tou·te·s, qui promeut la paix, la démocratie, la justice sociale et l'inclusion par l'éducation.

*Les autorités publiques doivent respecter et mettre en œuvre les conventions internationales relatives au droit d'organisation et de négociation collective des employé·e·s de l'éducation, et à la condition des enseignant·e·s et autres employé·e·s de l'éducation à tous les niveaux. (Internationale de l'Éducation, 2022).*



**Graphique 7: le syndicat s'engage dans un dialogue avec les autorités**

1. Le syndicat analyse les différentes modalités de dialogue social et formule des propositions pour améliorer et institutionnaliser ce dialogue.

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

2. Le syndicat :

- a. participe activement aux instances de dialogue social s'il en a la possibilité ;
- b. prend des initiatives pour être intégré aux instances de dialogue social.

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

3. Le syndicat communique, prioritairement à ses membres, à propos du dialogue social (propositions, résultats obtenus ...) (lien avec « un syndicat démocratique » **IV**, « un syndicat qui communique efficacement » **VIII**).

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

4. Le syndicat évalue l'efficacité du dialogue social, par exemple en mesurant l'écart entre les objectifs fixés et le niveau atteint, et ajuste au besoin sa stratégie (lien avec « un syndicat qui mobilise et passe à l'action quand c'est nécessaire » **XII**).

*Les syndicats d'enseignant·e·s sont toutefois confrontés à un défi inéluctable : trouver un juste milieu entre la nécessité de collaborer avec le système et de s'opposer à lui. L'avantage de cette collaboration, c'est qu'elle peut générer des résultats positifs. Il existe également le danger qu'une relation étroite avec les décideur·euse·s politiques soit perçue par les membres comme trop proche. Le cas échéant, le syndicat peut être renvoyé dans le camp de ceux qui ont provoqué le problème auquel sont confronté·e·s les enseignant·e·s, ce qui peut susciter une forme de cynisme et d'aliénation chez les membres (Bascia et Stevenson, 2017, p. 58).*

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*



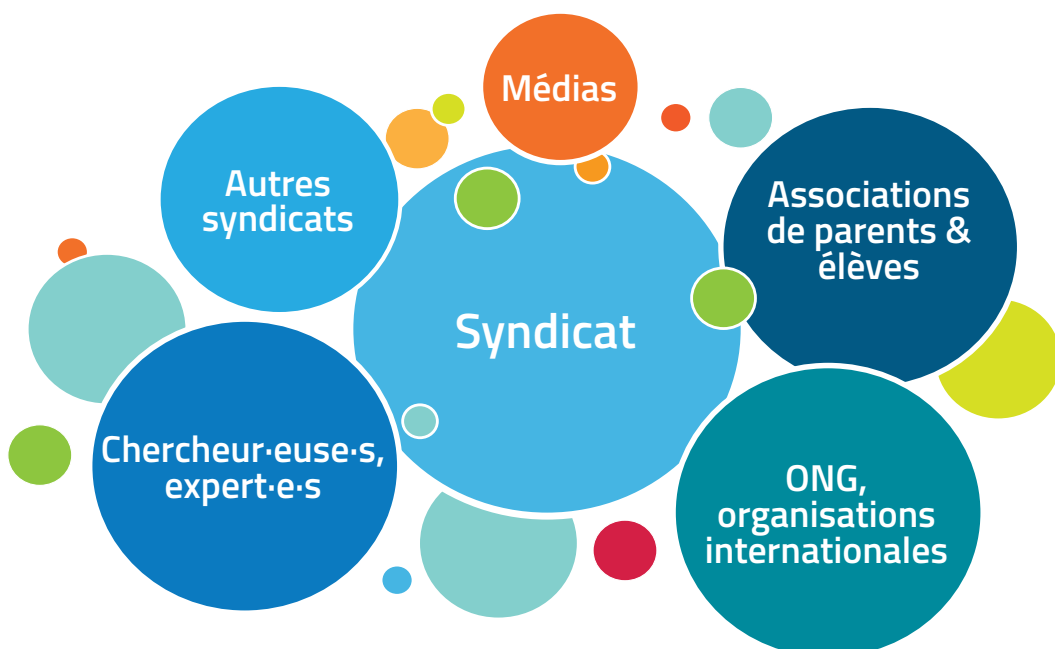
## XI. Un syndicat qui construit des alliances

Les syndicats de l'éducation s'efforcent d'obtenir une éducation gratuite et de qualité pour tou-te-s et de promouvoir les intérêts de leurs membres. Le soutien de la société, de l'opinion publique, des autres parties prenantes et parfois de la communauté internationale est important. Un acteur socialement reconnu et influent peut utiliser les médias traditionnels et sociaux pour faire connaître ses problèmes au public et, par ce biais, gagner la sympathie et le soutien de l'opinion publique. Cela nécessite des stratégies sur la façon de faire campagne efficacement pour les questions relatives à la profession d'enseignant·e, les politiques et les propositions de l'organisation pour avoir un impact.

*Les syndicats d'enseignant·e-s indépendants, démocratiques et représentatifs ont un rôle vital à jouer pour élaborer et mettre en œuvre une éducation de haute qualité dans la société. Ils devraient se voir accorder un rôle à part entière dans les débats sur l'offre et la qualité de l'éducation et devraient être reconnus, dans*

*les négociations collectives, comme les représentant·e-s officiel·le-s des enseignant·e-s et des autres employé·e-s de l'éducation. (Internationale de l'Éducation, 2022).*

*Jane McAlevey (2016) souligne que les syndicats des services publics tels que les syndicats de l'enseignement sont particulièrement bien placés pour créer ces alliances, étant donné que les employé·e-s de la fonction publique sont plus à même de trouver une cause commune à défendre avec les utilisateur·rice-s de leurs services. (...) Elle encourage vivement les syndicats à formuler délibérément des revendications qui correspondent aux aspirations de la population. Elle soutient également qu'il s'agit d'un travail essentiel pour les syndicats des services publics, car exercer la pression dans l'arène politique représente une source de pouvoir permettant aux syndicats d'influencer les acteur·trice-s politiques (ETUCE-CSEE, 2020).*



Graphique 8 : les alliés du syndicat



**1. Le syndicat :**

---

- a. effectue une analyse des potentiels partenaires stratégiques et de sa capacité à s'investir dans de tels partenariats (au niveau local, national et international) ;
- b. définit une stratégie en établissant des priorités entre les partenariats selon les thématiques ;
- c. informe régulièrement ses partenaires.

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

**2. Le syndicat prend des initiatives de travail régulier, met en place des alliances plus ou moins formalisées, avec**

---

- a. les autres syndicats de l'éducation, à tous les niveaux ;
- b. les autres syndicats de la fédération ou de la centrale, à tous les niveaux ;
- c. les associations de parents d'élèves, à tous les niveaux ;
- d. les associations et ONG travaillant dans le domaine de l'éducation ;
- e. les centres de recherche en éducation (universités) ;
- f. les médias ;
- g. les organisations internationales (UNESCO, UNICEF, OIT, OCDE...), au niveau national ;
- h. les autres affiliés de l'IE.

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

**3. Le syndicat effectue une démarche de lobbying auprès des partis ou des personnalités politiques ciblés.**

---

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

**4. Le syndicat recherche des soutiens extérieurs (partenaires syndicaux, fondations, médias, etc.) qui l'aident à mettre en œuvre ses orientations stratégiques, en veillant à conserver son indépendance.**

---

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

## XII. Un syndicat qui mobilise et passe à l'action quand c'est nécessaire

Les deux principaux facteurs que les autorités prennent en compte lorsqu'elles négocient avec un syndicat sont (i) la pertinence des propositions et des revendications du syndicat et (ii) sa base d'adhérent·e·s, qui donne une indication de la proportion de la profession qui soutient réellement ces revendications et ces propositions. En d'autres termes, cela souligne la capacité du syndicat à exercer un effet de levier au nom de ses membres.

Le succès du dialogue social et de la négociation collective dépend de la capacité et de la volonté des deux parties de faire un pas vers l'autre. Parfois, l'écart entre les positions initiales des deux parties, ou l'absence de marge de manœuvre suffisante pour définir et accepter un compromis, conduit à une impasse. Dans ce cas, les syndicats disposent d'une possibilité que leur confère leur nombre : la mobilisation.

Celle-ci peut prendre diverses formes, de la pétition à la grève, en passant par les sit-in, les marches et autres. La mobilisation est généralement une étape préalable à la reprise des négociations. Il convient de noter que dans de nombreux pays, les droits syndicaux sont limités – pour les fonctionnaires mais plus encore pour les contractuel·le·s ou le personnel des établissements privés – et ne permettent que peu ou pas d'actions collectives.

*(...) Il convient de combiner des stratégies défensives répondant aux attaques avec des programmes progressifs, là où c'est possible, pour obtenir des avancées. A tout moment, les syndicats sont susceptibles d'appliquer ces deux approches à différents sujets. (Bascia et Stevenson, 2017, p. 57).*

1. Le syndicat construit la mobilisation sur la base d'analyses et de propositions (lien avec « un syndicat qui formule des propositions et des revendications » IX).

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

2. Quand c'est nécessaire, le syndicat mobilise la profession :

- a. En s'appuyant sur ses adhérent·e·s ;
- b. En établissant les partenariats les plus larges possibles (autres syndicats, associations de parents d'élèves, organisations partageant les mêmes valeurs) (lien avec « un syndicat qui construit des alliances » XI).

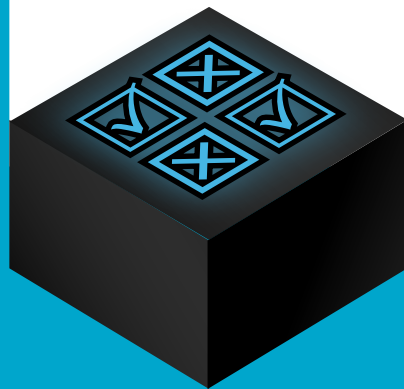
*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*

- 3.** Le syndicat évalue l'efficacité des modalités d'action utilisées et ajuste au besoin sa stratégie.
- 

*Commentaires, explications - Comment cela se passe-t-il dans votre syndicat ?*



## Partie 2 : identifier les forces et les faiblesses du syndicat, les opportunités et les menaces



## ***A l'intérieur ou à l'extérieur du syndicat***

Il est important de faire la distinction entre ce qui relève entièrement du fonctionnement du syndicat et ce sur quoi le syndicat n'a pas de contrôle direct (voir graphique 3). Un processus de renouvellement syndical se concentre sur le syndicat lui-même. Cependant, cela ne signifie pas qu'il n'y a pas d'interaction entre le fonctionnement du syndicat et son environnement politique, économique, social et culturel. En effet, certains modes de fonctionnement internes du syndicat peuvent être facilités, ou empêchés, par le contexte. Et inversement, l'ambition d'un syndicat va au-delà de son propre fonctionnement, puisqu'un syndicat vise à peser sur les politiques menées, dans l'éducation et dans d'autres domaines, par le dialogue et la mobilisation.

Cette partie vous invite à utiliser une méthode assez courante pour examiner les forces et les faiblesses (en se concentrant sur le syndicat lui-même) et les opportunités et les menaces, c'est-à-dire l'environnement dans lequel le syndicat opère.

### ***Forces et faiblesses***

La partie 1 a permis d'identifier un ensemble de mécanismes et d'activités, et la manière d'évaluer ceux qui étaient en place ou pas, ou partiellement seulement. Il s'agissait d'une partie essentiellement descriptive, une photographie du syndicat tel qu'il est actuellement. En utilisant les graphiques en annexe, vous obtiendrez un aperçu des domaines dans lesquels votre syndicat est le plus fort et des domaines qui pourraient être améliorés. Cela facilitera l'exercice forces/faiblesses/opportunités/menaces proposé dans la partie 2.

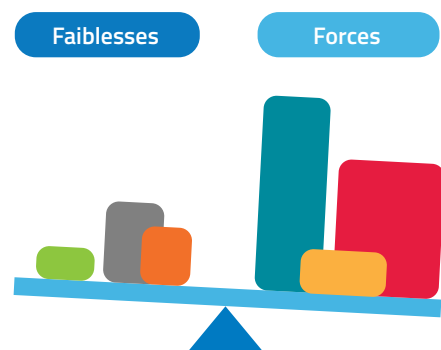
Dans cette partie 2, nous proposons de prendre du recul et d'évaluer ce qui, parmi tous les points abordés dans la partie 1, constitue plutôt une force du syndicat ou

plutôt une faiblesse. Cette évaluation comporte une partie de subjectivité, puisque selon la culture syndicale ou le contexte dans lequel évolue le syndicat, un même élément peut être considéré comme une force, ou pas.

### **Exemples**

- Disposer d'un site internet dans un pays où ni les enseignant·e·s ni les journalistes n'ont un accès facile à internet ne constitue pas forcément une force ;
- Ne pas disposer d'un réseau des jeunes ne constitue pas forcément une faiblesse si de nombreuses jeunes occupent déjà des postes de responsabilité dans le syndicat.

Les forces et les faiblesses sont des défis internes au syndicat, qu'il peut relever. Les opportunités et les menaces (voir section suivante) sont des défis externes, des contraintes qui sont imposés au syndicat et sur lesquels il n'a aucun contrôle.



**Graphique 9 : forces et faiblesses du syndicat**

### **Conseil méthodologique**

- Afin de permettre l'expression la plus large possible des points de vue, il peut être envisagé de proposer à chaque participant·e une réflexion individuelle, avant de passer à une discussion en petit groupe, puis avec le groupe complet.
- Un effort de synthèse devra être fourni pour ne retenir que les forces et les faiblesses qui accueillent le plus large consensus.

## Détermination des forces et des faiblesses

Compléter le tableau ci-dessous en classant les forces et les faiblesses du syndicat par ordre décroissant d'importance.

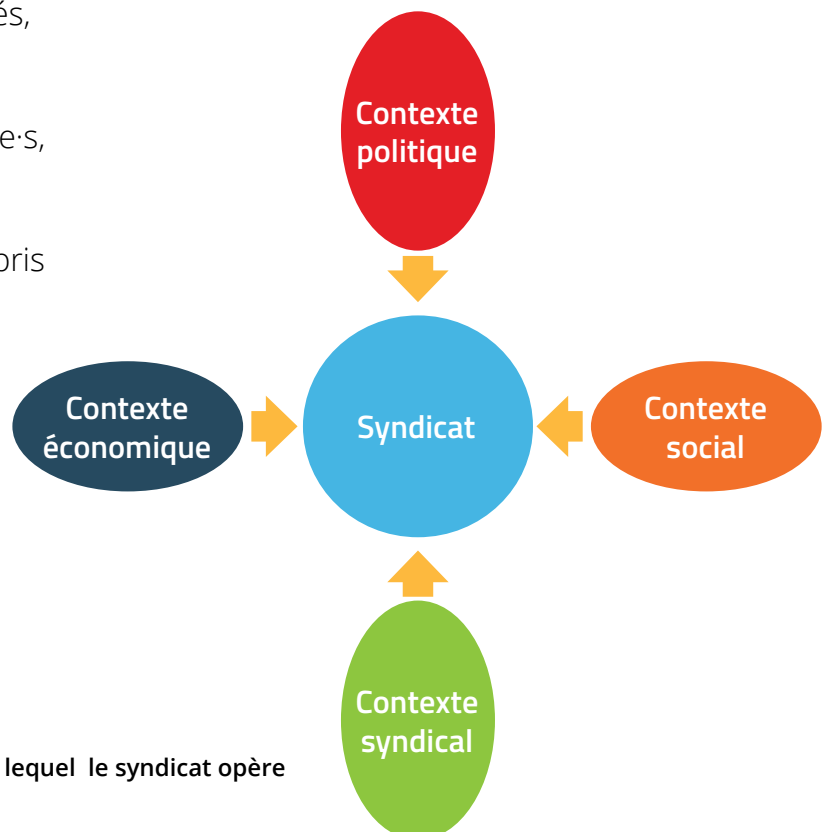
Tableau 2 : forces et faiblesses

Forces	Faiblesses

## Opportunités et menaces

Le syndicats de l'éducation évoluent dans un contexte national et international, sur chacun des plans suivants :

1. la scène **politique** : les autorités, les partis politiques ;
2. le monde **économique** : les principaux·ales employeur·euse·s, le marché du travail, les qualifications requises ;
3. l'environnement **social**, y compris les autres travailleur·euse·s, l'opinion publique ;
4. le paysage **syndical** : les centrales syndicales.



Graphique 10 : contexte dans lequel le syndicat opère

Il est indispensable de bien analyser les évolutions en cours sur chacun de ces plans, les tendances, les forces en présence, les points d'appui et les dangers.

Dans ce contexte en évolution permanente, les besoins et les demandes de la profession évoluent également. Il est indispensable de comprendre également les tendances en ce domaine. Sur chacun de ces plans, est-il possible d'anticiper

certains événements qui pourraient constituer des opportunités pour votre syndicat ou, au contraire, des menaces ?

Le tableau suivant permet d'établir un aperçu de facteurs externes qui peuvent influencer le pouvoir ou la capacité d'action des syndicats. Cette liste n'est absolument pas limitative, des aspects peuvent être ajoutés, modifiés ou retirés.

**Tableau 3 :** tableau des facteurs externes pouvant influencer la capacité d'action des syndicats

		<i>Faible</i>	<i>Fort</i>
<b>Sur le plan politique</b>	Impact d'échéances politiques	•	
	Impact de troubles éventuels dans certaines régions	•	
<b>Dans l'éducation</b>	Impact d'éventuelles réformes du système éducatif	•	
	Influence de rapports ou de recommandations	•	
<b>Sur le plan économique</b>	Influence de la situation économique sur les ressources de l'Etat	•	
	Influence de la situation économique sur le pouvoir d'achat	•	
	Influence des recommandations des institutions financières internationales & autres acteurs internationaux	•	
<b>Sur le plan social</b>	Position du salaire des enseignant·e·s par rapport à d'autres catégories	•	
	Soutien de la population envers le syndicat	•	
<b>Sur le plan syndical</b>	Niveau d'unité syndicale	•	
	Existence et mise en application de dispositions sur le dialogue social	•	
	Existence et mise en application de dispositions sur les droits syndicaux	•	
	Existence et mise en application de dispositions de représentativité syndicale	•	
	Lien avec les centrales syndicales	•	



## ***Détermination des opportunités et des menaces***

Un risque, ou une menace, est un facteur susceptible d'entraver le bon déroulement des activités. Il est par définition incertain et en-dehors de la sphère de contrôle du syndicat.

Cependant, un problème récurrent ne constitue pas une menace, il devra simplement être pris en compte dans la définition des objectifs visés et des activités envisagées. Ainsi, ne doivent pas être considérées comme des menaces :

- des difficultés de connexion ;
- des difficultés de déplacement ;
- des dysfonctionnements chroniques de l'administration ;
- un faible niveau de ressources propres du syndicat, humaines ou financières.

**Tableau 4 :** opportunités et menaces

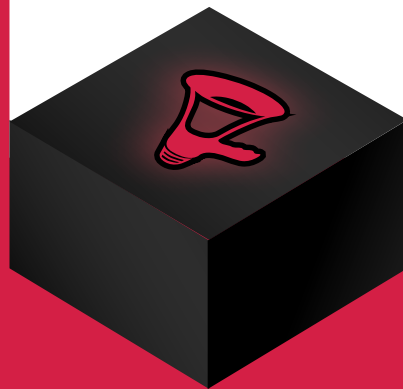
<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>

*Le résultat de cet exercice sera un apport essentiel pour proposer ensuite les actions à entreprendre pour renforcer la proposition stratégique du syndicat. (Valverde, 2010).*





# Partie 3 : définir une stratégie d'action : objectifs, activités, ressources, suivi, évaluation



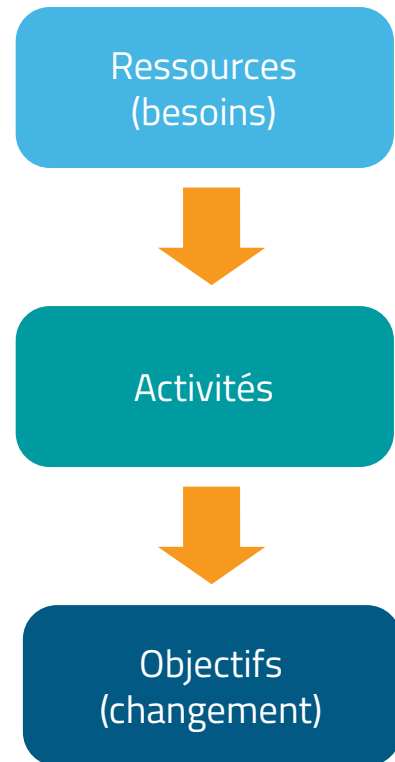
Sur la base de l'auto-diagnostic effectué dans la partie 1, la partie 2 a permis de dégager une série de forces et faiblesses les plus importantes, ainsi que les opportunités et menaces les plus fortes. L'idée est de :

- Bâtir sur la **force** ;
- Remédier aux **faiblesses** ;
- Utiliser les **opportunités** ;
- Atténuer les **menaces**.

*Une façon d'élaborer (ou de réviser) une proposition stratégique pour l'organisation est de faire un travail de groupe avec la ligne directrice suivante : à quoi aimerions-nous que notre organisation ressemble en 20XX, par exemple ? (Valverde, 2010).*

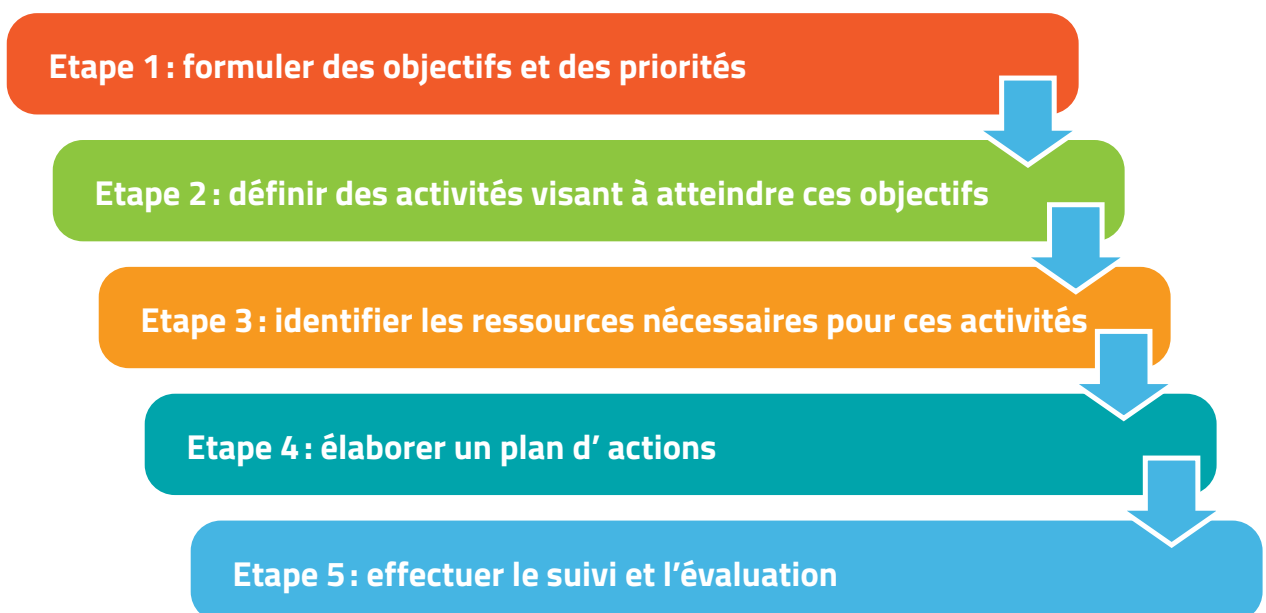
Les éléments des parties précédentes conduisent à formuler

- des **objectifs** à atteindre, des changements que l'on souhaite voir advenir ;
- le chemin pour les atteindre (**activités**) ;
- les besoins en termes de **ressources** à mettre en œuvre pour réaliser ces activités.



**Graphique 11 :** chemin à suivre pour atteindre les objectifs

Le reste du document est donc structuré comme suit :



**Graphique 12 :** étapes du processus de planification

En fait, la construction syndicale n'est pas une activité ponctuelle, c'est un processus de remise en question et de réajustement constant des objectifs et des activités basé sur le suivi et l'évaluation. C'est un processus continu :



Graphique 13 : processus de transformation, planification/suivi/évaluation/apprentissage

## Etape 1 : formuler, hiérarchiser les objectifs

Dans cette partie, il s'agit de déterminer quel problème on souhaite résoudre, quel objectif on souhaite atteindre, quel changement on souhaite voir.

### Exemples

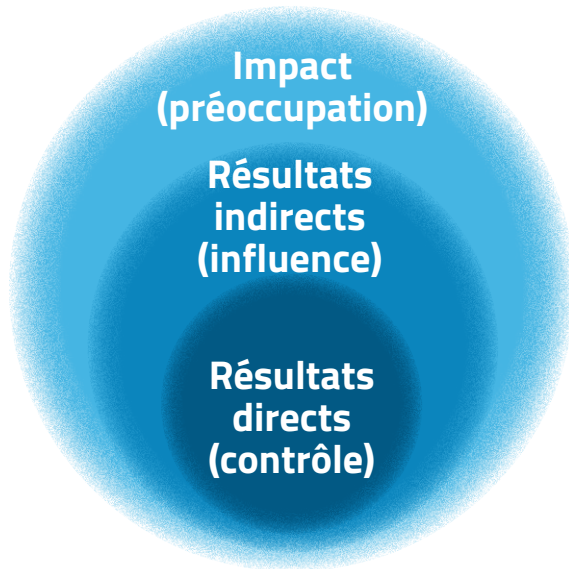
- Mieux faire connaître le syndicat auprès de la base ;
- Améliorer la capacité des militant·e·s à négocier ;
- Améliorer l'unité syndicale ;
- Améliorer la prise en charge des problèmes individuels ;
- Augmenter le nombre de cotisant·e·s.

Les objectifs doivent être SMART (**S**pecific **M**esurable **A**chievable **R**elevant **T**ime-bound) : précis, mesurables, atteignables, pertinents, limités dans le temps.

Dès la phase de définition des objectifs, il est important d'avoir en tête les limites à la réalisation des objectifs, internes (moyens financiers, ressources humaines, expertise, équipements) comme externes (contexte). L'idéal est de trouver un équilibre entre l'ambition et la faisabilité.

### Il convient de faire la distinction entre :

- **La sphère de contrôle** : les résultats directs attendus des activités ;
- **La sphère d'influence** : les résultats indirects des activités, l'utilisation faite des activités ;
- **La sphère de préoccupation** : ce qui dépasse l'influence directe du programme, notamment en raison de la complexité, d'autres acteurs ou de facteurs d'externes.



**Graphique 14 :** réalisations/résultats/impact

**Exemple**

- L'atelier de formation à la négociation s'est bien tenu, le·la formateur·trice et les participant·e·s étaient présent·e·s, les documents prévus ont été distribués (sphère de contrôle);
- Suite à la formation, les participant·e·s initient des actions nouvelles, mettent en œuvre leurs nouvelles compétences (sphère d'influence, utilisation de l'atelier);
- Les actions entreprises par les participant·e·s produisent un changement (sphère de préoccupation).

**Attention aux suppositions**

Il est important d'identifier les chaînes logiques pouvant exister entre certains

objectifs visés, afin de privilégier l'atteinte d'objectifs simples nécessaires ensuite à la réalisation d'autres objectifs plus complexes. Les questions suivantes pourraient être envisagées : Quel est notre rêve social commun ? Quelles conditions transformeront notre rêve en réalité ? Quels liens voyons-nous entre ces conditions ? Quelles suppositions avons-nous et comment pouvons-nous les justifier ?

**Exemple**

- Première étape : un besoin de formation du leadership sur la négociation a été identifié ;
- Deuxième étape : un atelier de formation à la négociation a eu lieu avec les personnes ad hoc et le programme adapté.

Cela ne signifie pas que cette activité conduira aux changements attendus. En effet, de nombreux obstacles peuvent empêcher les apprenant·e·s d'appliquer leurs connaissances.

*Classer les questions politiques spécifiques que les membres ont identifiées en fonction de leur impact potentiel sur la politique sociale et le bien-être des enseignant·e·s, de la faisabilité d'un changement efficace et de ce que serait le succès (Ford et Ward, 2021).*

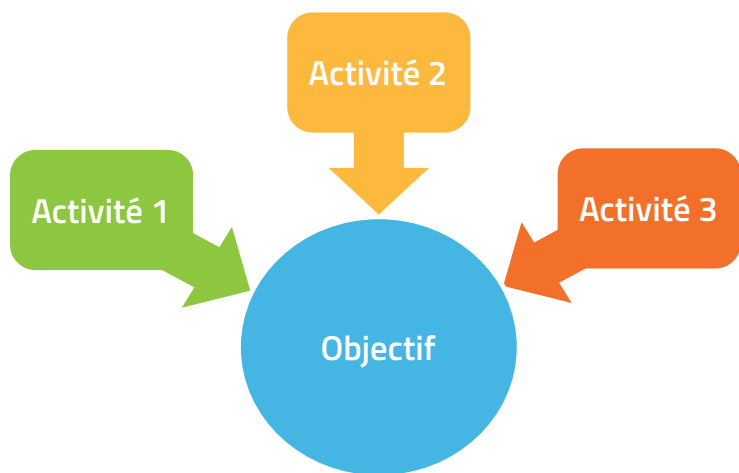
**Tableau 5 :** tableau des objectifs prioritaires

	<b>Objectifs prioritaires</b>	<b>Forces ou opportunités utilisées</b>	<b>Faiblesses ou menaces auxquelles cet objectif s'attache</b>
1.			
2.			
3.			

# Etape 2 : définir les activités permettant d'atteindre les objectifs

*Une fois les objectifs stratégiques définis, l'étape suivante consiste à identifier les lignes d'action pour chaque objectif stratégique défini. La ligne d'action est l'axe central ou le thème général des activités à développer, par exemple : ateliers, formation de comités de base, analyse de la réalité syndicale, actions publiques, etc (Valverde, 2010).*

Pour l'atteinte de chaque objectif, plusieurs activités peuvent être envisagées.



Graphique 15 : activités pour atteindre un objectif

Voici quelques principes importants à prendre en compte :

- Envisager des activités **réalistes**, tenant compte des forces / faiblesses / opportunités / menaces ;
- Evaluer le **rapport coût/efficacité** d'une activité, en termes de ressources humaines et financières à mobiliser ;
- Bien s'interroger sur la **relation de causalité** entre l'activité et l'objectif visé. Si l'effet d'une activité, par rapport à l'objectif visé, n'est pas assuré, il convient sans doute de la reconsidérer.

*Les actions en faveur du changement social sont souvent fondées sur des croyances implicites. En les nommant explicitement, l'organisation clarifie la manière dont elle conçoit que les interventions déclencheront le changement (MDF, 2022, 1.1, p. 8).*

Quelques types d'activités possibles :

- Consultation des adhérent·e·s ;
- Réunions de définition de politiques ;
- Réalisation de recherches ;
- Ateliers de formation de militant·e·s ;
- Campagne ;
- Manifestations.

Tableau 6 : tableau des activités nécessaires pour atteindre ces objectifs

Objectifs prioritaires	Activités envisagées pour atteindre ces objectifs
1.	a
	b
	c
2.	a
	b
	c
3.	a
	b
	c

## Gestion des risques

La gestion des risques consiste à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques, puis à prendre des mesures pour minimiser, surveiller et contrôler la probabilité et/ou l'impact de certains événements.

Les risques peuvent être classés en 4 catégories selon l'effet prévisible sur le projet :

- **Risque faible** : aucune mesure nécessaire ;
- **Risque moyen** : effectuer une surveillance ;
- **Risque élevé** : prendre des mesures pour limiter l'effet ;
- **Risque inacceptable** : ne pas poursuivre tant que le risque n'est pas contenu.

Tableau 7 : tableau d'identification des risques

<i>Danger</i> <i>Probabilité</i>	<i>Non significatif</i>	<i>Faible</i>	<i>Perceptible</i>	<i>Grave</i>	<i>Menace l'existence</i>
<i>Elevée</i>					
<i>Possible</i>					
<i>Moyenne</i>					
<i>Faible</i>					
<i>Improbable</i>					



# Etape 3 : recenser les ressources nécessaires à la réalisation des activités

Chaque activité requiert une ou plusieurs des ressources suivantes :

- expertise (chercheur·euse, informaticien·ne ...);
- équipement technique (ordinateur, photocopieuse...);
- disponibilité de certain·e·s militant·e·s particulier·ère·s (déplacement, rédaction d'article...);
- temps (délais statutaires, contrainte politique...).

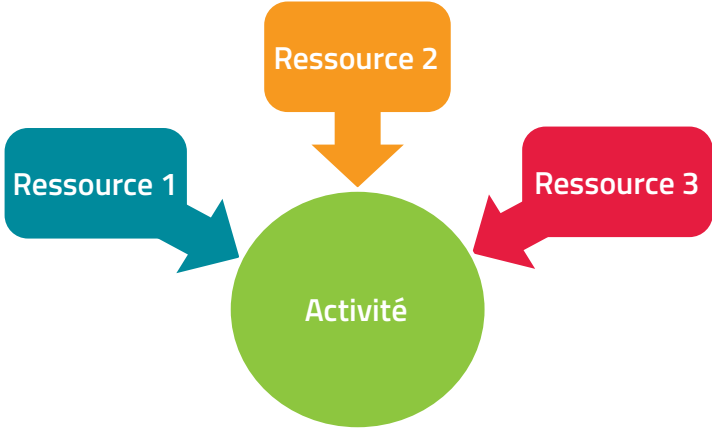
Certaines de ces ressources sont disponibles dans le syndicat, d'autres pas. Dans ce second cas, il est important d'analyser l'accessibilité de la ressource en termes

- de coût ;
- de temps ;
- d'implications autres.

Le recensement précis des besoins peut conduire à réaliser qu'une activité n'est

pas envisageable, et par conséquent que l'atteinte d'un objectif est compromise. Il peut alors s'avérer nécessaire de reprendre la stratégie.

Le tableau suivant vise à recenser l'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation de chacune des activités.



Graphique 16 : ressources nécessaires pour mettre une activité en œuvre

Tableau 8 : tableau des exigences pour la réalisation des activités planifiées

Objectifs	Activités	Ressources permettant la réalisation des activités
1.	a	
	b	
	c	
2.	a	
	b	
	c	
3.	a	
	b	
	c	

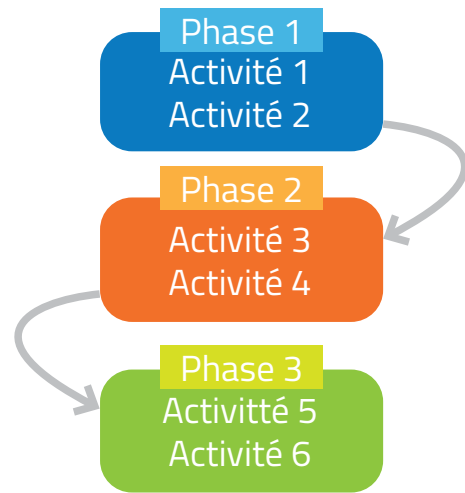
# Etape 4 : élaborer un plan d'actions

Les parties précédentes ont permis de définir

- une liste d'activités prioritaires
- les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre.

L'étape qui suit ne peut être envisagée qu'après avoir vérifié que les ressources nécessaires à la réalisation des activités sont bien disponibles

Cette partie va conduire à préciser la chronologie des actions envisagées, à court, moyen et long terme.



Graphique 17 : séquence des activités

Tableau 9 : tableau chronologique de réalisation des activités

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
<b>Activité 1</b>						
<b>Activité 2</b>						
<b>Activité 3</b>						

# Etape 5 : effectuer le suivi et l'évaluation

Le suivi et l'évaluation des activités font partie du processus de renforcement syndical. Il s'agit d'un apprentissage permanent.

Pour un syndicat, les objectifs du suivi/évaluation de ses activités sont les suivants :

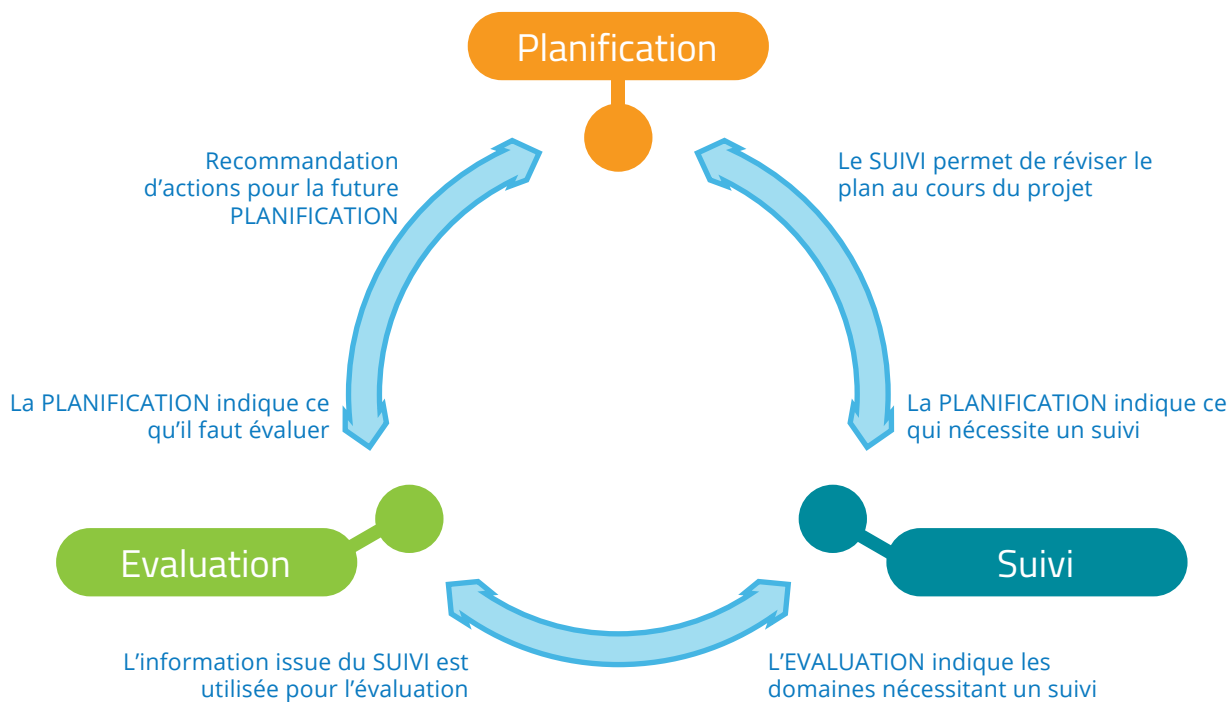
- stimuler les échanges au sein de l'organisation ;
- apprendre des expériences ;

- faciliter le pilotage de l'organisation, la prise de décision ;
- rendre des comptes aux partenaires et aux membres.

Le tableau suivant résume les principales caractéristiques des phases de planification, suivi et évaluation des activités :

Tableau 10 : tableau comparatif pour la planification, le suivi et l'évaluation

<i>Evaluation</i> <i>Passé (récent ou lointain)</i>	<i>Suivi</i> <i>Présent, passé proche</i>	<i>Planification</i> <i>Futur</i>
Questionne le plan d'action	Suit le plan d'action	
A la demande	Processus continu ou périodique	Processus continu ou périodique



Graphique 18 : le processus continu de planification/suivi/évaluation/apprentissage

## Définition des indicateurs

Évaluer l'atteinte des objectifs, et mesurer le changement réalisé, nécessitent une définition préalable des indicateurs.

Les indicateurs doivent être définis en amont dès que les objectifs et le plan d'action du projet sont définis. Ils doivent être étroitement liés à ces objectifs et actions.

Il faut s'assurer que ces indicateurs sont liés aux informations qui seront disponibles.

Il est souvent plus facile de définir et d'utiliser des indicateurs quantitatifs : nombre de participant·e·s à une réunion, nombre de documents diffusés, etc.

Les indicateurs qualitatifs visent à mesurer la satisfaction des personnes vis-à-vis d'une formation ou d'un service rendu, l'efficacité d'une négociation ou d'une mobilisation. Leur utilisation lors de l'évaluation implique une part de subjectivité, ce qui la rend plus complexe. Néanmoins, cela en vaut souvent la peine car les informations sont plus riches que de simples chiffres.

Les personnes ayant beaucoup d'expérience dans la gestion de projet disent aussi souvent que la partie la plus intéressante d'une phase d'évaluation concerne les résultats inattendus.





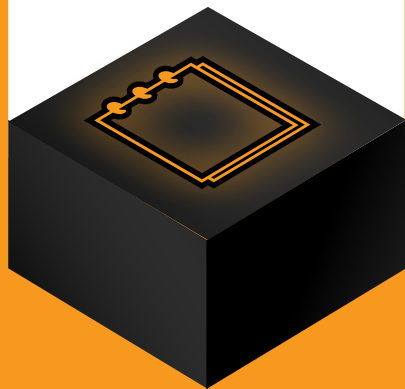
# Bibliographie



- Bascia, N. et Stevenson, H. (2017) La syndicalisation des enseignant·e·s : Développer le pouvoir de la Profession ([EN](#), [FR](#), [SP](#))
- Ford M. et Ward K. (2021) *Union Renewal in the Education Sector, Prospects for the Asia-Pacific*. Bruxelles : Internationale de l'Éducation ([EN](#))
- Hopgood, S. et van Leeuwen, F. (2019) *25 leçons sur l'éducation et la démocratie*. Bruxelles : Internationale de l'Éducation ([EN](#), [FR](#), [SP](#))
- Internationale de l'Éducation (2017a) *Document politique de l'IE sur les droits humains et syndicaux*. Disponible en ligne : <https://www.ei-ie.org/en/item/21663:human-and-trade-union-rights-policy-paper> ([EN](#), [FR](#), [SP](#)).
- Internationale de l'Éducation (2017b) *Toolkit, From Research to Advocacy*. Disponible en ligne : [https://issuu.com/educationinternational/docs/2016\\_researchtoolkit\\_eng\\_final](https://issuu.com/educationinternational/docs/2016_researchtoolkit_eng_final)
- Internationale de l'Éducation (2019) Résolution I Renouveau syndical, le nouvel impératif. Disponible en ligne : <https://www.ei-ie.org/en/item/23059:resolution-education-union-renewal-the-new-imperative> ([EN](#), [FR](#), [SP](#))
- Internationale de l'Éducation (2021a) *Guide de l'IE de la coopération au développement : un manuel pour un partenariat réussi*. Disponible en ligne : <https://www.ei-ie.org/en/item/25599:development-cooperation-handbook-a-guide-to-successful-partnerships> ([EN](#), [FR](#), [SP](#))
- Internationale de l'Éducation (2021b) *Document politique de l'IE sur la Coopération au Développement*. Disponible en ligne : <https://www.ei-ie.org/en/item/25657:education-international-policy-document-on-development-cooperation> ([EN](#), [FR](#), [SP](#))
- Internationale de l'Éducation (2022) *Document politique de l'IE sur l'éducation : une éducation de qualité pour bâtir l'avenir*. Disponible en ligne : <https://www.ei-ie.org/en/item/21581:policy-paper-on-education-building-the-future-through-quality-education> ([EN](#), [FR](#), [SP](#)).
- MDF (2022) *Empowering People, Creating Impact*. Disponible en ligne : <https://eiie.io/3hocLWG>
- Organisation internationale du travail (OIT) (n.d.) Conventions. Disponible en ligne : <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12000:0::NO>
- Réseau syndical de coopération au développement (2019) *Outil sur la capacité organisationnelle des syndicats (Outil-COS)*. Bruxelles : CSI ([EN](#), [FR](#), [SP](#))
- Stevenson, H., Carter, B., Milner A., et Vega Castillo, M.A. (2020) *Your Turn! Les enseignant·e·s pour le renouveau syndical*. Bruxelles : CSEE ([EN](#), [FR](#), [SP](#), [GE](#), [RU](#))
- Union of Education Norway/Läraryrbundet, Sweden (2021) *Analytical framework for teachers' trade unions - a tool for analysis of organisational development*. Disponible en ligne : <https://eiie.io/3UICDB5>
- Valverde J. M. (2010) Tres pasos esenciales para una planificación básica ([SP](#))



# Annexe : modèle pour les résultats de l'auto-diagnostic



Dans les tableaux ci-dessous, vous trouverez toutes les questions listées dans la partie 1 du document. Certaines phrases ont été raccourcies, veuillez vous référer à la partie 1 pour la version complète.

Ces tableaux vous permettent de synthétiser les réponses aux questions, ce qui donnera un meilleur aperçu et facilitera l'utilisation de la partie suivante du document (Partie 2, analyse SWOT).

Chaque réponse peut être résumée, classée de \* à \*\*\*\* selon que le niveau de mise en œuvre est faible ou élevé.

### ***I. Un syndicat qui sait qui il est et où il veut aller***

\*

\*\*

\*\*\*

\*\*\*\*

1. Le syndicat dispose de valeurs, de principes et d'objectifs fondamentaux.s.  
\_\_\_\_\_
2. Le syndicat propose une vision qui englobe les sphères professionnelle et corporatiste/catégorielle.s.  
\_\_\_\_\_
3. Le syndicat enquête sur, et analyse, sa notoriété et son image afin de viser un alignement entre son image et la vision qu'il porte.  
\_\_\_\_\_
4. Le syndicat assure la cohérence de son fonctionnement et de ses actions en fonction de ses valeurs, principes et objectifs.s.  
\_\_\_\_\_

### ***II. Un syndicat ouvert et inclusif***

\*

\*\*

\*\*\*

\*\*\*\*

1. Le syndicat analyse les freins à l'implication de nouveaux membres.  
\_\_\_\_\_
2. Le syndicat élabore et met en œuvre des mécanismes d'accueil et d'intégration.  
\_\_\_\_\_
3. Le syndicat élabore et met en œuvre des mécanismes de prévention contre les discriminations et de remédiation et visant à stimuler la diversité.  
\_\_\_\_\_
4. Le syndicat conçoit et met en place des dispositifs permettant la participation des non-syndiqué-e-s.  
\_\_\_\_\_



### III. Un syndicat bien organisé

\*

\*\*

\*\*\*

\*\*\*\*

1. Le syndicat dispose de militant·e·s et de structures à différents échelons.

Le syndicat :

- définit des missions et responsabilités claires ;
  - se dote et met en œuvre des mécanismes de travail collectif des équipes militantes ;
2.
    - effectue un suivi de la motivation et du bien-être des militant·e·s ;
    - met en place des mécanismes spécifiques de résolution de problèmes ;
    - effectue une veille permanente visant au recrutement de nouveaux·elle·s militant·e·s.

3. Le syndicat met en place et utilise une base de données des adhérent·e·s.

4. Le syndicat met en place un système de communication interne entre les militant·e·s.

5. Le syndicat opère une gestion financière rigoureuse et transparente.

6. Le syndicat veille à ne pas dépendre d'autres organisations pour ses activités fondamentales.

7. Le syndicat fonctionne conformément à ses principes statutaires.

### IV. Un syndicat démocratique et indépendant qui s'appuie sur ses adhérent·e·s

\*

\*\*

\*\*\*

\*\*\*\*

1. Le syndicat prend des dispositions pour stimuler la vie syndicale sur le lieu de travail.

2. Le syndicat communique à l'ensemble de ses adhérent·e·s de manière transparente.

3. Le syndicat met en œuvre des modalités de participation des adhérent·e·s afin de mieux comprendre leurs besoins et demandes et de mieux y répondre et d'être en mesure de s'exprimer en leur nom.

4. Le syndicat met en œuvre un mécanisme d'élaboration collective des politiques et des revendications.

5. Le syndicat définit le processus de prise de décision dans ses statuts et son règlement.

6. Le syndicat veille à compter sur ses propres ressources et ainsi à rester indépendant d'autres groupes idéologiques ou culturels.

### V. Un syndicat qui rassemble - syndicalisation

\*

\*\*

\*\*\*

\*\*\*\*

1. Le syndicat définit une stratégie de syndicalisation, met en place une démarche active de syndicalisation et se livre régulièrement à des évaluations.
2. Le syndicat s'adresse spécifiquement aux non-syndiqué-e-s.
3. Le syndicat explore des formes novatrices d'engagement.

### VI. Un syndicat qui apprend, un syndicat expert

\*

\*\*

\*\*\*

\*\*\*\*

1. Le syndicat se procure autant d'informations que possible sur le financement de l'éducation, le fonctionnement du système éducatif.
2. Le syndicat établit un réseau d'expert-e-s sur des sujets spécifiques.
3. Le syndicat élabore des formations syndicales selon les priorités stratégiques.
4. Le syndicat élabore, exécute et évalue un programme de formation syndicale actualisé périodiquement.

### VII. un syndicat qui résout les problèmes de ses adhérent-e-s

\*

\*\*

\*\*\*

\*\*\*\*

1. Le syndicat liste et analyse les problèmes rencontrés par les adhérent-e-s et leurs besoins.
2. Le syndicat élabore, utilise et diffuse des outils.
3. Le syndicat prend des initiatives concrètes, notamment avec l'appui d'expert-e-s juridiques.
4. Le syndicat s'appuie sur les mécanismes existants.
5. Le syndicat évalue l'efficacité des initiatives de défense individuelle et adapte sa stratégie en conséquence.

### VIII. Un syndicat qui communique efficacement

\*

\*\*

\*\*\*

\*\*\*\*

1. Le syndicat développe une stratégie de communication.
2. Le syndicat utilise différents outils de communication pour informer ses membres.s.
3. Le syndicat communique auprès de ses partenaires extérieurs.

**IX. Un syndicat qui formule des propositions et des revendications**      \*      \*\*      \*\*\*      \*\*\*\*

1. Le syndicat élabore des propositions et revendications pour le système éducatif, pour ses membres et pour la société..

---

2. Le syndicat fait connaître largement ses propositions..

**X. Un syndicat engagé dans la négociation collective et le dialogue politique**      \*      \*\*      \*\*\*      \*\*\*\*

1. Le syndicat analyse les différentes modalités de dialogue social et formule des propositions pour améliorer et institutionaliser ce dialogue

---

2. Le syndicat participe activement aux instances de dialogue social et prend des initiatives pour être intégré aux instances de dialogue social.

---

3. Le syndicat communique, prioritairement à ses membres, à propos du dialogue social.

---

4. Le syndicat évalue l'efficacité du dialogue social et ajuste au besoin sa stratégie.

**XI. Un syndicat qui construit des alliances**      \*      \*\*      \*\*\*      \*\*\*\*

1. Le syndicat effectue une analyse des potentiels partenaires stratégiques, définit une stratégie et informe régulièrement ses partenaires.

---

2. Le syndicat prend des initiatives pour travailler régulièrement avec les autres partenaires.

---

3. Le syndicat effectue une démarche de lobbying auprès de partis ou de personnalités politiques ciblés.s.

---

4. Le syndicat recherche des soutiens extérieurs qui l'aident à mettre en œuvre ses orientations stratégiques, en veillant à conserver son indépendance.

**XII. Un syndicat qui mobilise et passe à l'action quand c'est nécessaire**      \*      \*\*      \*\*\*      \*\*\*\*

1. Le syndicat construit la mobilisation sur la base d'analyses et de propositions.

---

2. Quand c'est nécessaire, le syndicat mobilise la profession.

---

3. Le syndicat évalue l'efficacité des modalités d'action utilisées et ajuste au besoin sa stratégie.





[Cette publication est soumise à la licence Creative Commons Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage des Conditions Initiales à l'Identique 4.0.](#)

(CC BY-NC-SA 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 œuvre.

**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 Boîte à outils



## Outil pour le renforcement des syndicats

Pour des syndicats  
de l'enseignement  
plus efficaces



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

### Siège

15 Boulevard Bischoffsheim  
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 est la Fédération syndicale mondiale qui réunit des organisations d'enseignant-e-s et d'autres employé-e-s de l'éducation du monde entier. Grâce à nos 390 organisations membres, nous représentons plus de 32 millions d'enseignant-e-s et de personnels de soutien à l'éducation dans 180 pays et territoires.



*Ce travail est sous licence Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. (CC BY-NC-SA 4.0)*

Publié par l'Internationale de l'Éducation - février 2023  
ISBN 978-92-95120-70-9 (PDF)