

Pour une Solidarité Syndical

Etude d'Impact de la Coopération Tripartite entre FES, FGME et IGM 2013-2018

Pour une Solidarité Syndicale

**Etude d'Impact
de la Coopération Tripartite
entre FES, FGME et IGM**

2013-2018

Décembre 2018

Remerciments

La Friedrich-Ebert-Stiftung et son équipe du projet syndical en Tunisie tiennent à remercier l'ensemble des organisations et personnes ayant contribué à ce travail.

Sommaire

I. Objectifs et méthodologie de l'étude d'impact	11
1. Historique du partenariat	11
2. Objectif de l'étude d'impact	12
3. Méthodologie de l'étude d'impact	13
II. Un programme de partenariat pertinent face à la priorité d'apaiser le climat social	21
1. Le contexte du programme de coopération	21
2. Les prémices du programme de coopération	22
3. Le lancement d'un programme de coopération	22
4. Action stratégique du programme	24
III. Résultats de l'étude d'impact	29
1. Impact sur des entreprises en crise	29
A. Un renforcement des compétences des SB de grandes entreprises	29
B. Un impact constaté par les directions et les travailleurs rencontrés.	31
C. Des résultats significatifs atteints grâce aux réunions de médiation	33
2. Impact sur la FGME, une structure en rénovation	39
A. La FGME a renforcé son bureau exécutif	39
B. La FGME a renforcé ses branches sectorielles	43
3. Impact sur les représentants de SB	48
A. Plus de 500 représentants de SB formées	48
B. Les points d'amélioration du programme de formation selon les SB	52
C. Impact sur le genre et les Violences Faites aux Femmes	56
4. Impact du programme sur son environnement	59
A. La FGME a gagné en crédibilité auprès des parties prenantes	59
B. Impact sur la disponibilité des données portant sur les secteurs couverts par la FGME	61
C. Impact du programme sur IGM	64
D. Impact du programme sur la FES	67
5. Degré d'atteinte des objectifs du programme	70
6. Durabilité du programme	74
7. Recommandations pour augmenter l'impact du programme	78
IV. Annexes	85

© Friedrich-Ebert-Stiftung- Bureau de Tunisie. 2018. « Etude d'impact de la coopération tripartite entre FES, FGME et IGM (2013-2018) »

Non destiné à la vente. Tous les droits sont réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être imprimée, reproduite ou utilisée par n'importe quel moyen sans autorisation écrite préalable des éditeurs. Les opinions et les analyses exprimées dans cette publication n'engagent que leur auteurs. Elles ne représentent pas nécessairement celles de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

Acronymes

- AHK :** Chambre Tuniso-Allemande de l'Industrie et du Commerce
- CEDAW :** Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
- BE :** Bureau Exécutif
- BS :** Branche Sectorielle
- DRH :** Directeur des Ressources Humaines
- FES :** Friedrich-Ebert-Stiftung
- FGME :** Fédération Générale de la Métallurgie et de l'Électronique
- FIOM :** Fédération Internationale des Ouvriers de L'industrie Métal Mécanique
- FSV :** Femmes Survivantes de Violence
- IGM :** IndustriegewerkschaftMetall
- PEC :** Prise en Charge
- RSE :** La Responsabilité Sociale des Entreprises.
- SB :** Syndicat de Base
- SG :** Secrétaire Général
- SGA :** Secrétaire Général Adjoint
- UGTT :** Union Générale des Travailleurs Tunisiens
- UR :** Union Régionale
- UTICA :** Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat
- VFF :** Violences Faites aux Femmes

I . Objectifs et méthodologie de l'étude d'impact

I. Objectifs et méthodologie de l'étude d'impact

1. Historique du partenariat

Un programme de coopération sujet de cette étude et impliquant IGM et la FGME-UGTT est implémenté sous l'égide de la FES depuis 2013. Il vise la création d'une véritable synergie entre syndicats du nord et syndicats du sud, représentants des travailleurs dans les entreprises multinationales et tunisiennes du secteur de la métallurgie et de l'électronique qui pèsent dans les 112000¹ emplois dans un pays où la persistance d'un taux de chômage élevé se trouve au cœur du débat public qui marque la transition démocratique.

Ce programme de coopération tripartite s'est décliné sous plusieurs volets dont notamment :

- Une série d'ateliers de réflexion stratégique ayant pour but le renforcement des capacités syndicales et le développement organisationnel de la FGME, l'échange d'expertises, une meilleure compréhension de la responsabilité de la fédération et des enjeux du dialogue social en Tunisie ainsi que la concrétisation d'un changement de la culture du travail syndical sur le plan individuel, organisationnel et collectif en reconsidérant les méthodologies de travail de la fédération ;
- Une série de réunions de préparation aux négociations et médiations afin d'appuyer la FGME dans le renforcement des dispositifs de dialogue social bipartite ou tripartite au sein des entreprises du secteur de la métallurgie et de l'électronique et favoriser l'établissement d'un consensus, le développement social et économique, et de promouvoir la bonne gouvernance. Ce volet du programme a pour but à la fois d'établir un diagnostic de la situation au sein des entreprises, de suivre les revendications sociales des travailleurs, d'assurer des réunions de médiation dans les entreprises et de renforcer la coordination entre FGME et Syndicats de Base (SB) ;

¹ Selon étude 2016 « Industries Mécaniques, métalliques, Métallurgiques et Électronique en Tunisie : État des lieux Promotion du dialogue social au niveau sectoriel et de l'entreprise » les emplois occupés dans la fabrication des produits métallique est de 28000 ; produit informatique, équipement électronique machine et équipement est de 70718 et dans l'industrie automobile et fabrication d'autre matériel minéraux et de transport est de 39226.

- Un programme de formation des membres des SB afin d'améliorer leurs connaissances du cadre légal et réglementaire en vigueur, de renforcer leurs capacités et de diffuser des pratiques syndicales innovantes et efficaces dans l'ensemble des secteurs couverts par la FGME.

2. Objectif de l'étude d'impact

L'objectif de la consultation est de procéder à l'évaluation du programme sur toute la période de sa mise en œuvre, c'est à dire de 2013 à ce jour. Cette étude fait partie des activités à conduire dans le cadre de la mise en œuvre du programme courant l'année 2018. Elle a pour but de **mesurer l'impact de la coopération tripartite** et de vérifier si les activités prévues dans le cadre du programme ont atteint les résultats et objectifs escomptés. L'évaluation vise aussi à relever les acquis et les insuffisances et/ou contraintes survenues dans la mise en œuvre du programme ainsi que les mesures correctives privilégiées.

Le travail d'évaluation comprend les deux volets principaux suivants :

- Dresser un **bilan global** des actions, des **résultats** atteints par le programme depuis son démarrage et de son **impact** sur les partenaires et les autres parties prenantes ;
- Formuler des **recommandations** notamment sur la base de la consolidation des bonnes pratiques.

Cette étude permet également d'explorer, de manière secondaire, la **pertinence**, l'**efficacité**, l'**efficience** et la **durabilité** du programme:

- Analyser la **pertinence du programme** au regard du contexte dans lequel il s'inscrit, ainsi que les parties prenantes engagées dans le processus ;
- Analyser la **pertinence des objectifs spécifiques et des activités entreprises** afin de comprendre si la stratégie adoptée garantit la contribution à l'objectif général et aussi si elle est applicable sur le terrain ;
- Évaluer l'**efficience du programme** et analyser les **moyens matériels et immatériels affectés** pour la réalisation des activités et dans quelle mesure ils permettent l'atteinte des objectifs du programme ;
- Évaluer l'**efficacité du programme**, mesurer et analyser la **réalisation des activités et des résultats** du programme à travers une collecte des informations pertinentes et fiables relatives aux indicateurs clés du programme et apprécier

l'atteinte des indicateurs ;

- Apprécier la **durabilité du programme** ;
- Mesurer l'**impact du programme** sur les parties prenantes et les groupes cibles : impact sur l'évolution de la culture du dialogue social, sur la centrale UGTT, sur le Bureau Exécutif de la FGME, sur le secteur et les sous-secteurs concernés, sur le développement de la chaîne syndicale, etc. ;

L'étude permet aussi de :

- Identifier les **difficultés, obstacles** et les **causes** de dysfonctionnement relatives à la conduite du programme ;
- Analyser l'**évolution du partenariat** tripartite depuis son début en 2013 à ce jour en 2018 et apprécier sa **qualité** ;
- Identifier les **changements les plus significatifs** générés par le programme ;
- Proposer des **recommandations concrètes et pertinentes** autour d'axes de réflexions pour d'éventuels développements ultérieurs du programme ;
- Identifier des **leçons tirées** et à partager avec les autres parties prenantes ;
- **Valoriser les résultats** de la coopération.

L'évaluation prend en compte le **contexte général de la Tunisie** et son évolution depuis le démarrage du programme pour autant que celle-ci ait eu un impact sur la mise en œuvre du programme.

3. Méthodologie de l'étude d'impact

Définie par l'équipe d'évaluation et discutée avec les responsables du programme, la méthodologie de collecte des données allie des outils quantitatifs et qualitatifs pour bénéficier d'une information complète, pertinente et croisée. Elle repose sur une analyse documentaire et sur la collecte des données sur le terrain. Les outils développés pour la réalisation de cette étude ont été adaptés aux groupes cibles et ont permis la prise en compte de leurs spécificités et besoins :

- **L'analyse des documents du programme** : a permis de retracer les événements, les faits, les activités, les accomplissements au fil du temps pour obtenir des détails pouvant mieux comprendre comment l'intervention s'est mise en place et a évolué. Elle a permis de renseigner les indicateurs de

performance du programme.

- **Les entretiens individuels / semi-directifs** : Ils permettent de recueillir le plus d'informations possible sur les différents aspects du programme tout en adoptant une attitude flexible vis-à-vis des interlocuteurs, ce qui permet une grande ouverture pour de nouvelles idées et suggestions de leur part. Les entretiens semi-structurés sont importants pour parvenir à une compréhension approfondie des questions qualitatives et sont utiles pour évaluer les opinions concernant la pertinence et la qualité des réalisations, les répercussions qui n'avaient pas été prévues (positives ou négatives), etc. Ce type d'entretiens est basé sur questionnaire avec un choix de questions prédéterminées, accessible en annexe de ce rapport. De nouvelles questions peuvent émerger au fur et à mesure du déroulement de chaque entretien. Au total, **29 personnes** ont été interrogées en entretien individuel (téléphonique ou physique).

- **Les focus groupes** : regroupant un panel de bénéficiaires du programme ont été animés par l'équipe d'évaluation. Au total, **14 SB et 13 travailleurs** ont été interrogés dans le cadre de Focus Groupes. Les SB bénéficiaires de l'accompagnement de la FGME ont été interrogés sur leurs avis sur le programme et sur leur perception de son impact. Les travailleurs ont été interrogés sur leurs avis sur le travail syndical et son évolution dans le temps.

- **Les entretiens téléphoniques** : afin de compléter la collecte de données et d'avoir une appréciation plus large de la satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis **des formations** organisées dans le cadre du programme, une enquête par questionnaire a été administrée par l'équipe d'évaluateurs par téléphone. Au total, **20 SB bénéficiaires des formations** (13 hommes et 7 femmes) ont été interrogés via des entretiens téléphoniques. Cette enquête a permis de mesurer l'atteinte des résultats des formations, les niveaux de compétences/connaissances acquises par les bénéficiaires, les besoins et les attentes du point de vue des SB, tout en croisant les données quantitatives et qualitatives collectées.

Dans le choix des SB à interroger, qu'ils soient bénéficiaires de l'accompagnement et / ou de formations, nous avons tenté de respecter les critères d'échantillonnage suivants :

- ▶ Représentativité des femmes
- ▶ Représentativité selon les régions

- ▶ Diversité des bénéficiaires selon leur réussite à priori
- ▶ Diversité des bénéficiaires selon les services obtenus (formation / accompagnement)

Les outils d'évaluations et questionnaires utilisés pour la réalisation de cette étude figurent en annexe de ce rapport.

La liste complète des personnes interrogées est la suivante :

Structures Syndicales	Personnes interrogées	Outil d'évaluation
Le BE de la FGME	SG : Taher Berberi	Entretiens individuels
	SGA : Wassila Nafti, Hammadi Boudrigua, Jamel Abdelnassir, Amina Mbarki et Houcem Beldhief (en entretien téléphonique)	
	Administrateur de la FGME : Sahbi Ben Salah	
Les Branches sectorielles	SG de la Branche Sectorielle (BS) de Ben Arous Tarek Touati	Entretiens téléphoniques
	SG de la BS de Sfax : Mohamed Ben Abderrahmen	
	SG de la BS Sousse : Mohamed Sbouii en présence de 2 SGA de la BS	Entretien individuel
Les Unions régionales UGTT	SGA de l'UR de Béja : Younis Kouki	Entretien individuel
Central UGTT	SGA des relations internationales : Naima Hammami	Entretien individuel

Partenaires du programme	Personnes interrogées	Outil d'évaluation
IGM	Claudia Rahman	Entretiens individuels
	Mohamed Harmel	
	Ferdije Rrecaj	
FES	Henrik Meyer	
	Emil Lieser	
	Sami Adouani	
	Leyla Chaari	
Entreprises visitées		
Entreprises visitées	Type d'acteurs	Outil d'évaluation
Leoni (Sousse)	2 SB	Focus Group
	Direction : DRH, Responsable production, Travel Management et le Directeur Général	Entretiens individuels
	3 Travailleurs	Focus Group
Dräxlmaier UATS (Sousse)	7 SB	Focus Group
	Direction : DRH et Directeur Usine	Entretiens individuels
	8 Travailleurs	Focus Group
Dräxlmaier METS (Sousse)	SG du SB Direction : DRH	Entretiens individuels
	5 SB	Entretiens individuels
Kromberg et Schubert (Béja)	Direction : Directeur Général et Directeur de la communication	Focus Group
	2 Travailleurs	Focus Group

SB formés	Régions	Outil d'évaluation
7 femmes SB	Ariana, Jendouba, Sousse, Tunis, Zaghouan et Bizerte	Entretiens téléphoniques
13 SB	Monastir, Nabeul, Zaghouan, Ben Arous, Beja, Tunis, Ariana, Bizerte, Sousse, Manouba, Sfax, Jendouba.	

II. Un programme de partenariat pertinent face à la priorité d'apaiser le climat social

II. Un programme de partenariat pertinent face à la priorité d'apaiser le climat social

1. Le contexte du programme de coopération

Au lendemain de la révolution, plusieurs entreprises actives en Tunisie ont été confrontées à des crises sociales importantes allant parfois jusqu'à la cessation des activités. L'impact de ce climat social tendu était de taille aussi bien sur le plan économique que social et la menace fut grande dans certaines régions au tissu économique sous-développé, tel que Siliana, où le manque d'infrastructures et la faible attractivité de la région représentent des contraintes qui entravent l'attraction de potentiels investisseurs. Certaines entreprises représentent le seul acteur économique privé dans la région et font vivre un grand nombre d'habitants et de familles. Par conséquent, la fermeture de ces entreprises représente toujours un grand risque et pourrait entraîner un niveau de chômage beaucoup plus important dans ces régions.

Depuis 2011, la Tunisie a ainsi connu un mouvement de protestations massives et successives avec un grand nombre de manifestations qui ont eu lieu dans diverses structures (étatiques, privées, multinationales ou autres). Bien souvent, ces mouvements sociaux ont été motivés par des demandes d'augmentation salariale et d'amélioration des conditions de travail. Toutefois, ces mouvements n'ont pas été pour leur totalité pacifiste. En effet, des travailleurs mécontents ont parfois eu recours à la violence, à la fermeture forcée de sites de production, et parfois même à la destruction et au vol de matériel.

Durant cette période de crise, les directions générales des entreprises concernées faisaient montre d'une certaine résistance au dialogue avec le corps syndical, allant même jusqu'à l'expulsion des syndicats en raison de leur participation aux grèves. Ainsi, le contexte était marqué par de fortes tensions et l'absence d'un véritable dialogue social constructif entre syndicats et employeurs.

Avec la signature en 2013 du contrat social tripartite entre le gouvernement, l'UGTT et l'UTICA, la Tunisie a réalisé des avancées au niveau national et institutionnel en matière d'avancement du dialogue social. En revanche, malgré le renforcement de la liberté syndicale et la protection du droit syndical, « *c'est au niveau de l'entreprise que réside l'une des faiblesses majeures du modèle social tunisien, où on continue de déplorer des lacunes dans le développement du dialogue social* », selon l'étude² réalisée dans le cadre du programme de

coopération et intitulée 'FES-2016 « *Industrie Mécaniques, Métalliques, Métallurgiques en Tunisie : État des lieux, Promotion du dialogue social au niveau sectoriel et de l'entreprise* ».

C'est dans ce contexte que le programme de coopération entre IGM FES et FGME est né.

2. Les prémices du programme de coopération

Le premier contact entre la FGME et IGM date de 2010 lorsque le syndicat allemand est intervenu pour mettre en contact la FIOM³ et la direction de la société allemande Leoni pour la résolution de problèmes internes. En ce temps-là, IGM était impliqué auprès des deux organisations, mais la collaboration n'était pas officielle. Malgré les efforts déployés par ces derniers, la crise continuait chez Leoni mais aussi dans de nombreuses entreprises allemandes du secteur, ce qui a motivé la naissance de la collaboration entre la FGME et IGM en 2013 qui avait pour ambition de faire face à cette crise. Durant la première visite de IGM en Tunisie, les partenaires ont entre-autre organisé des rencontres entre représentants des SB de Leoni et la direction centrale allemande de Leoni dans le cadre d'une réunion du comité de supervision de Leoni à Sousse. La réunion a représenté le point de départ qui a débouché par la suite à une collaboration officielle à travers l'organisation de plusieurs activités (réunions de médiation, des séminaires pour les SB etc.).

3. Le lancement d'un programme de coopération

C'est dans ce contexte que les deux organisations ont proposé à la FES de mettre en place un programme de coopération tripartite et la réponse de la FES fut favorable. La FES entretenait déjà des liens forts avec IGM en Allemagne et dans d'autres pays et grâce à ce programme s'est élargie vers la Tunisie à partir de 2013.

² Étude réalisée en 2016 par Mongi Smaili et Abdesslem Nciri, mandatée par la FGME dans le cadre du programme du partenariat tripartite FGME, IGM et FES.

³ La FIOM a fusionné en 2012 avec deux autres fédérations internationales pour devenir Industriall Global Union

La FES avait déjà en Tunisie, au moment du lancement du projet, un programme élargi et constituait déjà le premier partenaire international de l'UGTT. Également à travers sa coopération avec la société civile tunisienne (Les organisations de femmes et de défense des droits humains, les associations de journalistes et les associations de défense de l'environnement...), la FES jouissait d'une bonne réputation et de la confiance de ses partenaires... « *Parmi les plus de 100 bureaux de la Fondation Friedrich-Ebert à l'étranger, celui en Tunisie est devenu le plus important* »⁴ Kurt Beck, Président de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

« *La FES s'est particulièrement distinguée par ses bons contacts avec le syndicat UGTT, mais aussi avec les organisations des droits humains et les organisations féminines, au regard plus critique... Et il est frappant qu'aujourd'hui, la FES à Tunis soit la fondation mondialement la plus importante en termes d'effectifs* »⁵. Horst-Wolfram Kerll.

Le programme a alors démarré en 2013 par un séminaire de lancement sous le thème « *Situation et avenir des entreprises multinationales allemandes installées en Tunisie et leur vulnérabilité dans le contexte de la crise économique Européenne et de la situation transitoire du pays* », avec la participation des SB des 3 sites de Leoni (Sousse, Mater Sud, Mater Nord), du groupe Dräxlmaier (Sousse, Béja, Siliana), de Kaschke (Nabeul, Zaghouan) et de Kromberg & Schubert. L'objectif de la FGME était alors d'évaluer la situation dans chaque société afin de déployer des actions adéquates et adaptées selon les problématiques⁶ identifiées. Grâce à cette rencontre, la FGME a pu écouter les SB, prendre conscience des difficultés qu'ils rencontrent et manifester son engagement pour les soutenir dans les prochaines étapes et ce travers un accompagnement rapproché et un suivi régulier de chaque SB. Suite à ce premier séminaire, une première réunion a été organisée entre la direction centrale de Leoni et les SB.

⁴ 'Entre continuité et nouveau départ. Les relations tuniso-allemandes au fil du temps, En l'honneur du 30 eme anniversaire de la Friedrich-Ebert-Stiftung en Tunisie. 'Henrik Meyer et Marcel Rauer (HRSG.). Etude réalisée par la FES en octobre 2018.

⁵ Idem

⁶ Exemples de problèmes identifiés : la situation sociale des entreprises, la relation entre SB et direction, les accords établis (titularisation, augmentation, la classification professionnelle...), le nombre de licenciements dus à la délocalisation de certaines chaînes de production, les tentatives de frapper les syndicats par la direction, les problèmes de prévention des risques et de la santé chez les ouvriers dus au manque de mesures prises par la direction, etc.

Des ateliers de travail sur la négociation collective ont également été organisés durant ce séminaire afin d'impliquer les SB dans l'élaboration des recommandations.

4. Action stratégique du programme

■ Phase 1 : Accompagnement rapproché des entreprises en crise

Les actions du programme ont d'abord concerné des réunions de travail avec les SB des quatre entreprises allemandes : Leoni, Dräxlmaier, Kaschke (Nabeul, Zaghouan) et Kromberg & Schubert. L'objectif de ces réunions est d'abord la prise de contact avec les directions des entreprises afin de réinstaurer la confiance avec les syndicats, d'assainir le climat social puis d'arriver à un compromis entre les deux parties sur des priorités communes. Elles concernent entre autres l'examen de la convention sectorielle, l'application des traités convenus entre SB et directions, la discussion autour des cahiers des revendications, l'écoute des problèmes et difficultés des travailleurs, la prise en compte de la situation économique et sociale de la société. Les thèmes de ces réunions sont préparés sur la base des résultats réalisés les années précédentes par la société.

Ces réunions de travail organisées et animées par les porteurs du programme (IGM et FGME) sont accompagnées par des réunions de médiation entre les SB et la direction pour présenter des points d'amélioration. Pour garantir des résultats efficaces lorsque la société est présente dans plusieurs régions, la FGME a tenté d'unifier les SB d'un même groupe et leur mise en réseau afin d'améliorer la coopération et la coordination sur les contenus des revendications.

Les SB en question sont :

- 3 SB de Leoni : Mateur Sud, Mater Nord, Sousse
- 3 SB de Dräxlmaier : METS Sousse, UATS Sousse, SATS Siliana

Des rencontres communes ont été organisées pour la mise en place d'une stratégie de travail commune entre ces SB. L'objectif était de renforcer le travail collectif et d'unifier le discours syndical afin de faciliter l'appropriation du dialogue social à l'échelle régionale et de constituer une force unie et importante de négociation.

A partir de 2016, le programme s'est élargi vers d'autres entreprises autres que les multinationales allemandes telles que Yazaki et Phonix mechano. Entre 2016 et 2018, le nombre de réunions de médiation s'est élevé à 16⁷ avec au moins un représentant de la direction présent à chaque rencontre.

■ Phase 2 : Renforcement organisationnel de la FGME

Pendant la première phase du programme décrite dans la partie précédant, la FGME a pris conscience de ses propres besoins en renforcement des capacités. Soutenu par ses partenaires, la fédération a fait évoluer le programme en faveur d'un renforcement de l'organisation en interne avant de se lancer dans un programme ambitieux de formation pour les syndicats de base.

Des ateliers stratégiques pour les membres du bureau exécutif ont été réalisés à partir de 2015 sur des thématiques variées. Les premiers ateliers ont visé l'organisation et la gouvernance au sein du BE et ont abordé les sujets suivants: la communication, le rôle syndical, le travail syndical, la répartition du travail au sein du BE, la pré-programmation, les pratiques de gouvernance démocratique, etc.

Puis en 2017, les ateliers de travail du BE ont continué à aborder les pistes de renforcement en matière de bonne gouvernance, les méthodes et les outils de travail du BE avec une implication des branches sectorielles (avec un focus sur le suivi, l'évaluation et la planification stratégique des activités de la FGME).

A partir de juillet 2017, la FES a fait évoluer sa stratégie envers ses partenaires et a proposé à IGM et FGME d'initier un axe d'intervention supplémentaire qui est celui d'instaurer de nouvelles pratiques de gestion et de planification des activités du programme.

⁷ Sur les 24 réunions de médiation prévues entre 2016 et 2018 :

- En 2016 sur les 6 réunions planifiées en faveur de 5 entreprises allemandes + 1 Yazaki : 1 rencontre avec la direction effectuée (celle de Leoni);
- En 2017 sur les 6 réunions planifiées en faveur 5 entreprises allemandes + 1 Yazaki : 4 rencontres avec la direction effectuées (les directions de Marquardt et Kaschke étaient inaccessibles) ;
- En 2018 sur les 12 réunions planifiées en faveur de 7 entreprises allemandes : 11 rencontres avec la direction effectuées.

■ Phase 3 : Renforcement des capacités des représentants des SB

La fédération a jugé indispensable d'impliquer le plus de SB possible dans ce programme afin de les préparer à contribuer à un dialogue social réussi à une plus grande échelle. 12 séminaires de formation ont été organisés entre 2015 et 2018 réunissant à chaque séminaire plus de 50 syndicalistes. Les formations ont d'abord ciblé les SB des entreprises multinationales du secteur de la métallurgie, avec pour thèmes :

/// Le dialogue social dans les entreprises multinationales : rôle du syndicat de base dans la protection de ses adhérents ; Chômage technique entre la législation et la pratique ; La communication dans la société et la spécificité du dialogue social entre les différentes cultures.

/// Les droits sociaux et syndicaux entre la législation et la pratique : le droit syndical entre les normes internationales et la législation nationale Tunisienne ; le parcours de carrière entre la législation et la pratique ; la loi fiscale.

Ensuite, la FGME a opté pour un ciblage par secteur d'activité⁸ et a choisi les thèmes suivants :

/// Santé et sécurité sociale : la réparation des préjudices résultant des accidents de travail et les maladies professionnelles, la santé et la sécurité au travail.

/// Structuration et organisation des syndicats de base de chaque secteur: renforcement des capacités dans le domaine juridique, notamment la présentation du nouveau règlement intérieur de l'UGTT et l'organisation du travail des SB.

/// Pour une négociation efficace : les techniques de négociation et les lois et règlements relatifs à différentes autorisations (congrés annuels, contrats de travail...).

⁸ Les secteurs concernés sont : l'automobile, aéronautique, électrique et électronique et le secteur des fonderies, mines, construction mécanique et construction métallique.

III. Résultats de l'étude d'impact

III. Résultats de l'étude d'impact

1. Impact sur des entreprises en crise

A. Un renforcement des compétences des SB de grandes entreprises

Les SB de Leoni, de Dräxlmaier (UATS et METS) et ceux de Kromberg & Schubert ont été interrogés dans le cadre de cette étude. Tous témoignent d'un renforcement effectif de leurs compétences en ce qui concerne :

L'idée était d'accompagner les SB mais aussi de les former dans les thématiques suivantes :

- **Le rôle et les responsabilités des SB** : la FGME a proposé une révision des acquis en ce qui concerne le rôle fondamental des SB. Une remise à niveau était nécessaire sur le rôle, les tâches et les méthodes de travail des syndicalistes : la gestion des employés et de leurs demandes, la classification des tâches dans un même document, la distribution des tâches et responsabilités entre membres syndicaux ; La préparation aux réunions avec la direction ; l'importance d'avoir le même discours entre SB ; l'organisation des réunions avec la direction ; la collecte de données sur l'entreprise etc.

- **Les mécanismes de résolution des problèmes** : regroupés dans des ateliers de travail, les SB ont été formés sur comment aborder et résoudre les problèmes et les conflits, déterminer et analyser les problèmes, déterminer des objectifs d'action et déterminer les procédures et les étapes de résolution des problèmes.

- **La négociation** : à travers cette formation, la FGME a pu encadrer les SB dans la réalisation d'un travail d'initiation à la négociation pour préparer les rencontres avec les directions des entreprises. Les SB ont pu découvrir de nouveaux outils et méthodes de travail tels que : la préparation d'un nombre de revendications et leur classification selon les priorités, le suivi régulier des états d'avancement et l'analyse des problèmes. La FGME a également assuré le suivi des revendications au sein de chacune des entreprises.

L'appui d'IGM a été motivant pour les SB. Pour eux, collaborer avec un grand syndicat allemand représente une opportunité pour apprendre de nouvelles pratiques et s'inspirer de leurs expériences. Aussi, la contribution d'IGM a parfois facilité la prise de contact avec des dirigeants de multinationales qui refusaient à priori le dialogue. Grâce à ce partenariat, la mobilisation des SB a permis de faciliter le dialogue avec les directions. En effet, IGM a apporté

un appui à la FGME dans la mise en place d'accords concrets dans certaines entreprises, et ce notamment à travers l'implication des directions centrales allemandes des entreprises.

« Ils (les allemands) ont de l'expertise, ils aident à trouver des solutions sous forme d'ateliers de travail avec l'élaboration de plans d'action concrets, l'organisation de tables rondes, d'échanges. Il y a une grande valeur ajoutée d'IGM et cela a été possible grâce à la FGME », témoigne un membre du SB de Leoni.

Les échanges réguliers avec la FGME ont également été bénéfiques pour les SB grâce aux conseils avisés des membres du BE. Ces derniers ont participé à l'analyse de la situation des entreprises et ont contribué à faire évoluer l'approche des SB dans leur demande de revendications auprès des directions. De fait, les membres des SB rencontrés ont compris que la réussite d'une négociation réside dans la préparation de la réunion et qu'il faut au préalable bien étudier la situation de l'entreprise et des travailleurs, vérifier si les demandes sont légales et légitimes, se référer à la loi. Ils travaillent désormais de manière plus assurée et n'hésitent pas à se faire conseiller par la FGME ou les branches sectorielles :

« On ne commence la réunion qu'une fois préparés et on analyse les problèmes avant de discuter avec la direction. C'est une méthode apprise grâce au workshop organisé avec IGM », témoigne un membre des SB interrogés.

Quant à l'unification des trois SB et leur mise en réseau, bien qu'il y ait eu une amélioration de la coopération et de la coordination entre eux, il subsiste toujours des difficultés liées à l'application par les SB des recommandations issues des ateliers. A titre d'exemple, chez Dräxlmaier, le SB de l'UATS regrette le fait que les autres SB des autres sites agissent toujours de manière isolée et ne respectent pas forcément les compromis noués entre SB, alors qu'à l'issue des ateliers, l'idée de l'unification semblait être bien intégrée par tous :

« Le syndicat de base de l'usine qui se trouve à Mater à plus de résultats que nous (en termes de revendications négociées avec la direction), et la direction régionale n'harmonise pas les décisions »,
témoigne un membre du SB de Dräxlmaier UATS.

Cette situation crée un déséquilibre entre SB et certaines tensions. Les SB du même groupe contestant les inégalités des conditions de travail entre les différents sites de production. Certains SB remettent en question cet objectif d'unification et émettent des critiques quant à la négligence des spécificités de chaque site/région, ce qui rend difficile l'harmonisation des solutions à l'échelle régionale, comme exposé par les membres du SB de METS :

« Nous ne pouvons pas nous attendre à ce que tous les sites soient similaires car les mentalités ainsi que l'environnement de travail changent d'une région à une autre. Par exemple, à Mater, on va retrouver des travailleurs qui ont peur de perdre leur travail. Ils sont donc plus dans le compromis car ils n'ont pas d'autres opportunités professionnelles dans leur région. A l'inverse de Sousse où les travailleurs peuvent témoigner d'un manque de discipline car pour eux, ils peuvent aller ailleurs s'ils sont licenciés. Ces différences nous obligent à traiter parfois chaque site d'une manière individuelle et spécifique ».

Aussi, selon la SG du SB de METS, l'harmonisation peut menacer les acquis que certains SB ont pu arracher à leurs directions :

« Il faut élargir aux autres SB ce qu'on a pu obtenir comme acquis et non l'inverse »

B. Un impact constaté par les directions et les travailleurs rencontrés.

Durant la visite des sites de Leoni, Dräxlmaier (UATS et METS) et Kromberg & Schubert dans le cadre de cette étude, l'équipe d'évaluateurs a pu s'entretenir avec les directions et les travailleurs de ces structures.

Les directions d'entreprises rencontrées ont constaté des changements importants chez les SB particulièrement au niveau de l'approche des SB qui leur semble plus professionnelle, plus organisée et privilégiant le dialogue social :

« Le changement est remarquable depuis 2 ans, il y a une amélioration dans le comportement, vers le positif. Désormais, les SB recherchent les intérêts des adhérents et l'intérêt de l'entreprise, et c'est nouveau »,
affirme le DRH de METS.

« Ils parlent plus, ils raisonnent plus, on voit l'impact (positif) sur l'entreprise »,
confirme le Directeur d'usine UATS.

« Le programme représente une évolution pour les syndicats, dans leur façon de présenter les choses, cela a changé, ils introduisent mieux leurs sujets (technique spécifique à la communication), emploient une communication fluide, et exposent une problématique claire », témoigne le DRH de Leoni.

« Ils expliquent, donnent des exemples, des chiffres. Avant, ils parlaient des personnes, des problèmes de telle ou telle personne. Aujourd'hui, ils présentent des données factuelles, ils argumentent point par point. Aussi, l'esprit de partenaire social prévaut », affirme le DRH de Leoni.

« Là, il y a une petite évolution, les syndicats font preuve de plus de maturité, notamment au niveau du comportement », témoigne le DRH de l'UATS.

De plus, le soutien de la FGME a renforcé la crédibilité des SB aux yeux des directions à travers une valorisation de toute l'organisation syndicale : *« Il y a plusieurs intermédiaires : la FGME, les BS, l'UR, ils mettent en place des feuilles de route sur comment négocier, discuter... »,* explique le DRH de METS.

En revanche, les directeurs regrettent que cette amélioration ne soit pas perçue chez la totalité des membres des SB dans la mesure où tous n'ont pas eu l'opportunité de se former, surtout pour les nouveaux membres fraîchement élus. Aussi, certains directeurs partagent leur insatisfaction vis-à-vis de certains syndicalistes pouvant parfois manquer à leurs obligations professionnelles et négliger leur travail, dénonçant ainsi une certaine forme d'impunité sous couvert de syndicalisme.

Enfin, lorsque nous leur demandons d'évaluer les compétences des SB, les directeurs affirment qu'il y a eu une évolution en comparaison au passé mais que des lacunes persistent en termes de stratégie d'action :

« Parfois, les SB sautent l'étape de négociation d'une éventuelle solution et se précipitent pour faire la grève », selon le DRH de l'UATS

« La direction cherche des partenaires stratégiques, des projets à moyen et long terme, non pas des accords individuels, non collectifs et ponctuels », explique le DRH de l'UATS

Quant aux travailleurs interrogés, leur opinion générale du SB est positive. Ils sont satisfaits de l'équipe syndicale qui se montre à l'écoute et disponible : *« On collabore quotidiennement avec le Syndicat de l'entreprise. On a une collaboration exemplaire et les résultats en sont la preuve »,* assurent les ouvrières de l'UATS.

Certains d'entre eux ont noté une amélioration de la qualité et de la nature des demandes et revendications des SB, ainsi qu'une amélioration de leur organisation : *« Chacun d'entre eux a une tâche différente au sein du syndicat (la gestion des crédits, les dossiers médicaux, les transferts, les avances sur salaires...), »,* expliquent les ouvrières de Kromberg & Schubert.

Si le programme a certainement eu un impact sur l'amélioration du climat social au sein des entreprises accompagnées par la FGME, il est difficile de cerner avec précision l'apport du programme dans les évolutions positives observées, tant les travailleurs interrogés associent davantage ces changements aux libertés acquises après la révolution et non pas spécifiquement à l'évolution des capacités et connaissances des membres des SB. En effet, plusieurs structures étaient privées d'activités syndicales sous l'ancien régime. Ainsi, la présence des SB actifs est un changement radical pour certaines entreprises, tel qu'en témoignent les ouvrières d'UATS :

« Avant (2011), les ouvriers étaient exploités, nous n'avions aucun droit. Grâce aux SB, on est traité comme des humains, le SB au sein de la société a permis d'aboutir à un changement ».

« Avant, nous étions exploitées. La direction nous obligeait à faire du travail supplémentaire, elle bafouillait nos droits. Aujourd'hui, notre dignité est protégée, il y a une forme de considération des travailleurs qui s'est installée, et les ouvriers sont devenus plus forts. Grâce aux syndicats, il y a du changement, il y a une grande différence entre l'époque où il n'y en avait pas et aujourd'hui ».

« C'est surtout après la révolution qu'il y a eu plus de transparence, nous sommes mieux informés, tout est accessible, l'information est disponible et communiquée ».

C. Des résultats significatifs atteints grâce aux réunions de médiation

Grâce à ce programme, les SB ont pu concrétiser plusieurs de leurs revendications à travers les réunions de médiation. Bon nombre d'accords ont été conclus. A titre d'exemples, nous en citons quelques-uns :

■ *Pour Dräxlmaier :*

- Accord avec la direction centrale du groupe sur l'augmentation salariale pour l'ensemble des ouvriers à hauteur de 5% à partir de l'année 2013 ;
- La mise en échec de multiples tentatives de la direction d'affaiblir les SB et de les diviser ;
- La généralisation de la prime de production à l'ensemble des ouvriers de METS Soussé à l'instar de SATS Siliana (etc.)

■ *Pour Kromberg & Schubert :*

- La classification professionnelle adoptée (un tableau de classification en catégories professionnelles et grilles de rémunération conséquentes) ;
- L'augmentation des salaires le mois de septembre de chaque année (à partir de 2016) ;
- L'octroi de crédits aux travailleurs qui varient entre 500 et 1500 DT sans intérêt ;
- La titularisation des employés au bout de 3 ans ;
- La réglementation des congés techniques (etc.)

Notons que Kromberg & Schubert représente un exemple en matière de réussite du dialogue social. Ci-dessous figure une illustration de ce succès :

Le dialogue social chez Kromberg & Schubert : une « success story »

Bien qu'ayant réussi à dépasser les multiples mouvements sociaux qui ont eu lieu à partir de 2011, Kromberg & Schubert a été frappé par une crise sociale profonde durant l'année 2013. Un climat tendu s'est installé dans l'entreprise dû à plusieurs conflits entre les employés et la direction qui ont abouti à l'agression des directeurs par les travailleurs et leur expulsion des locaux de l'entreprise. La productivité de la société en a été impactée et l'entreprise a essuyé des pertes conséquentes, une chute de la production en volume et en qualité sans parler de la réputation de la société qui en a souffert. La perte a été estimée à 20 millions d'euros pour l'année 2013. Suite à cela, Kromberg & Schubert a décidé de fermer ses portes et de délocaliser la production. C'est à ce moment-là que la FGME est intervenue dans l'espoir de rencontrer la direction et de négocier une trêve. Avec l'appui de son partenaire IGM, la fédération a pu ouvrir le dialogue avec la direction sur une possibilité du maintien des activités de l'entreprise.

C'est ainsi que des pourparlers ont eu lieu entre la direction, les représentants syndicaux (FGME-UGTT et IGM), les représentants gouvernementaux tunisiens et l'UTICA. Les discussions ont abouti à la proposition d'un plan de sauvetage par la FGME, décrit par le SG de la FGME comme suit :

« Nous avons proposé un plan d'action sur 3 mois, jusqu'à la date prévue de la délocalisation. Notre objectif était de rétablir le rythme de production, d'instaurer de nouveau la confiance entre travailleurs et direction et de renforcer le sentiment d'appartenance à la Société ».

La FGME, avec l'appui d'IGM, a mis en place ce plan d'action en concertation avec le directeur général de Schubert, avec des objectifs bien déterminés en termes de production et de standards qualités. La FGME a également organisé des réunions avec les travailleurs pour comprendre leurs besoins et a réuni les syndicats pour un programme de formation. Ce plan de sauvetage a évolué vers un projet commun et participatif qui implique les différentes parties: syndicats, direction et l'ensemble du personnel. Grâce à cette expérience, de nouvelles pratiques ont notamment été développées par :

- La direction, qui fait désormais preuve de plus d'écoute, d'ouverture et de coopération avec les syndicats, notamment en termes d'amélioration des conditions de travail et d'acceptation du travail syndical ; en matière de transparence en rendant disponibles les informations sur l'entreprise (dont les problèmes économiques, les perspectives et les plans de développement de l'entreprise), ainsi que les informations relatives aux exigences des clients et contraintes de la concurrence ;
- Les SB, qui ont gelé toutes les revendications de nature pécuniaire. Leur mission était d'ordre pédagogique : aider les travailleurs à comprendre les défis auxquels est confrontée l'entreprise mais aussi les sensibiliser pour une meilleure adhésion au plan de sauvetage.

D'après l'étude réalisée en 2016 et intitulée 'Industrie Mécanique, Métalliques, Métallurgiques et Électronique en Tunisie : État des lieux, Promotion du dialogue social en Tunisie au niveau sectoriel et de l'entreprise', ce choix de transparence économique a permis une mobilisation collective des travailleurs et de la direction autour des axes suivants: production, productivité, qualité et compétitivité.

Les rapports de confiance ainsi établis ont confirmé le rôle du dialogue social comme levier de résistance à la concurrence internationale et pour la défense de l'emploi décent. Par conséquent, les indicateurs économiques se sont nettement améliorés et les problèmes de qualité ont presque disparu, ce qui a aidé l'entreprise à regagner la confiance de ses clients et à récupérer les marchés perdus lors de la crise.

Le SG de la FGME explique ce succès par le fait d'avoir réussi à « *instaurer une conscience professionnelle chez les travailleurs, et les mettre en confiance de manière à ce qu'ils travaillent mieux.* De son côté, la direction félicite l'intervention de la fédération qui a su garder son objectivité et a joué un rôle de modération entre la direction et les représentants des SB. D'après le Directeur Général de Kromberg & Schubert, ce rôle fut d'une importance capitale : « *La FGME était un arbitre neutre entre nous et le syndicat. Au moment de son intervention, la FGME a su être à l'écoute des deux parties, juger objectivement la situation et proposer les solutions adéquates* ».

A l'issue de cette crise et grâce à sa résolution, la société Kromberg & Schubert est arrivée aujourd'hui à un taux d'efficacité de 100 % (contre 30% entre 2013 et 2014) ; à plus de 4000 salariés contre 750 en 2008 et a été en 2017 classée meilleure usine du groupe à l'échelle mondiale. Depuis 2015, la collaboration entre la direction et les SB a donné naissance à un plan de progrès social au profit des salariés de la société qui s'articule autour de 7 axes principaux : le droit syndical ; le classement professionnel ; la réglementation des congés techniques ; les normes de production ; les licenciements ; la responsabilité sociétale

de l'entreprise ; la démarche RSE ⁹ au sein de l'entreprise et au niveau de l'environnement de l'entreprise.

Depuis, la relation entre les représentants des SB et la direction est exemplaire, selon le Directeur général de Kromberg & Schubert : « On collabore quotidiennement avec le syndicat de l'entreprise (9 personnes élues). On a une collaboration exemplaire et les résultats en sont la preuve ». Et il ajoute : « *Nous avons une relation de confiance entre la direction et les syndicats. Un syndicat fort et crédible mène à la réussite de l'entreprise et au bien-être général* ».

⁹ La Responsabilité Sociale des Entreprises.

Synthèse de l'impact du programme sur les SB accompagnés

- Renforcement des capacités des SB en organisation interne, planification du travail syndical, communication, techniques de négociation et de préparation des réunions avec la direction.
- Développement de leur approche et de leurs méthodes de revendication syndicale pour réussir les négociations et apaiser le climat social. Des résultats remarquables ont été réalisés dans ce champ.
- Reconstruction de la relation parfois très conflictuelle entre SB et les directions à travers l'initiation d'un dialogue social constructif basé sur la confiance mutuelle.
- Développement de l'esprit de travail de groupe, de coopération et de la coordination entre membres d'un même syndicat ou entre plusieurs syndicats d'une même entreprise. Toutefois, des difficultés persistent au niveau de l'implémentation.
- Renforcement de la crédibilité des SB auprès des directions qui sont conscientes de la valeur ajoutée de la collaboration entre SB, FGME et IGM.
- Renforcement des liens entre SB et FGME et construction d'une relation de collaboration durable.

2. Impact sur la FGME, une structure en rénovation

A. La FGME a renforcé son bureau exécutif

Au fur et à mesure de l'avancement du programme, l'organisation et la gouvernance interne de la FGME a démontré certaines limites. En effet, selon les membres du BE, avant 2012, le BE de la FGME dépendait essentiellement de la motivation et de l'engagement des membres mais la structure n'était pas professionnelle : « *Personne ne connaissait bien ses responsabilités et ses devoirs en tant que membre du BE* », affirme un membre du BE. IGM a contribué à cette prise de conscience, notamment à travers l'organisation d'ateliers de réflexion stratégique portant sur la stratégie et l'organisation de la FGME : « *Il n'y avait aucune répartition des tâches, pas de plan d'action, pas de planification des activités. Lorsqu'on échangeait sur leur mission et leur rôle, les membres du BE ne savaient pas quoi répondre* », assure un représentant de l'équipe IGM.

Le besoin de travailler sur l'organisation interne du BE a toujours été évidente pour la FES et IGM. Mais ce n'est que progressivement que des actions spécifiques à cet objectif ont été organisées. En effet, c'est en évaluant ensemble les premières activités liées au programme de formation des SB qu'une première prise de conscience de la part de la FGME a eu lieu sur leurs besoins en renforcement de la gouvernance et des capacités organisationnelles. L'idée des ateliers stratégiques en faveur des membres du BE s'est alors imposée et le programme de renforcement a démarré avec une première réunion stratégique en Octobre 2015. L'expert du département de la formation chez IGM explique l'approche adoptée pour préparer ces ateliers : « *Nous avons connecté le processus d'organisation avec la culture prédominante basée sur le partage et l'échange oral d'expériences, une pratique appréciée par les membres du BE de la FGME car les documents écrits ne semblaient pas être un moyen efficace pour eux. Par exemple, le règlement intérieur existait bien sous forme de document, mais il n'était pas forcément appliqué* ».

Les premiers ateliers (entre fin 2015 et 2016) ont visé l'organisation et la gouvernance au sein du BE et ont abordé les sujets suivants : **la communication, le rôle syndical, le travail syndical, la répartition du travail au sein du BE, la pré-programmation, les pratiques de gouvernance démocratique, etc.**

Puis en 2017, les ateliers de travail du BE ont continué à aborder les pistes de renforcement en matière de **bonne gouvernance, les méthodes et les outils de travail du BE** (avec un focus sur le suivi, l'évaluation et la planification stratégique des activités de la FGME). Ce volet a été fortement recommandé

par la FES dans le cadre de la professionnalisation de ses partenaires. C'est ainsi que les ateliers ont ensuite évolué vers des thématiques qui concernent le volet opérationnel du travail de la FGME, comme la négociation des conventions avec le secteur privé, le travail syndical des branches sectorielles et des syndicats de base, la préparation du congrès de la FGME, etc. Dans cette deuxième phase, la FGME est passée à un niveau supérieur et a commencé à travailler de manière stratégique et organisée, basée sur la fixation des objectifs et la planification des activités au niveau du BE.

Les ateliers de réflexion stratégique ont démontré leur efficacité en matière d'harmonisation de la vision des membres du BE au sujet de leurs missions communes et leurs rôles individuels, un résultat que la FGME tend à préserver même après l'élection récente de nouveaux membres du BE. En effet, neuf¹⁰ ateliers stratégiques ont été réalisés en 2018¹¹ et ont porté sur la répartition des tâches et des responsabilités entre les membres du BE pour maintenir les acquis réalisés et atteindre les objectifs de 2018 à travers une stratégie et un plan d'action concrets et faisant l'objet de suivi et d'évaluation (point positifs, négatifs, réussites et difficultés et recommandations et élaboration d'une stratégie pour les activités à venir).

« Désormais, au sein de la FGME, il y a un principe, une vision commune, une stratégie et un plan d'action », affirme un membre du BE. De plus, les membres démontrent une forte motivation et engagement : ils sont présents à toutes les réunions et une cohésion de groupe est vraiment visible à travers la nature des relations entretenues entre les membres du BE. *« Aujourd'hui, on dialogue, on échange, on accepte les critiques malgré les différences que nous pouvons avoir. Alors qu'avant, ce n'était pas toujours le cas »,* témoigne un membre du BE.

Il est vrai que durant ce programme, on a assisté à une vraie volonté de développer des pratiques démocratiques encourageant une gouvernance basée sur la participation de tous membres dans la prise de décision :

« L'objectif du programme de partenariat était de faire participer les membres du bureau exécutif de la FGME, et leur attribuer des tâches selon le règlement interne de l'UGTT, car le travail était juste concentré chez le SG. Aujourd'hui, le travail repose sur tous les membres et cela a apporté une réelle valeur ajoutée », explique le SG de la FGME.

¹⁰ A la date de l'écriture de ce rapport, le programme est à sa 9^{ème} session toutes thématiques confondues : celles avec le BE, BS et celles avec le comité administratif sectoriel de la FGME (avec ou sans la présence de la IGM).

¹¹ Pour l'évaluation et le suivi de la planification, 02 retraites supplémentaires sont planifiées pour chaque semestre.

Mais force est de constater que BE de la FGME a longtemps reposé sur son SG, qui grâce à son expérience et à ses compétences, occupe naturellement le rôle de leader, créant parfois une tendance à la passivité de la part des autres membres et conduisant à une forme de centralisation de la gouvernance interne de la FGME. En effet, les principes de la bonne gouvernance stipulent que :

« La gouvernance désigne un mouvement de « décentrement » de la réflexion, de la prise de décision et de l'évaluation, avec une multiplication des lieux et acteurs impliqués dans la décision ou la construction d'un programme ».

Avec le changement de plus de la moitié des membres du BE (7/11) lors du dernier congrès de la FGME en décembre 2017, l'écart s'est naturellement creusé entre les anciens et les nouveaux membres élus. L'expérience des anciens membres dans ce programme leur a permis d'acquérir davantage d'autonomie et de confiance en eux et de prendre plus de responsabilités. Il leur a surtout permis de se former par l'expérience et grâce aux formations et séminaires organisées par la fédération.

Les efforts de renforcement des capacités des membres du BE doivent se poursuivre afin d'harmoniser les niveaux entre anciens et nouveaux membres et éviter que le travail de la fédération ne repose que sur le SG et sur les élus les plus expérimentés. Cela conditionne la durabilité des effets du programme sur la FGME en tant qu'organisation composée d'un ensemble de ressources diversifiées, autonomes et compétentes.

Synthèse de l'impact du programme sur la FGME en termes d'organisation et professionnalisme

- Le BE a bénéficié d'un programme de formation adapté et pertinent suite à une identification des besoins prioritaires.
- Une amélioration de l'organisation interne et de la gouvernance au sein du BE.
- Une maîtrise des outils de planification stratégique et de suivi et évaluation.
- Un renforcement des méthodes d'accompagnement des SB et des branches sectorielles.
- Imprégnation des méthodes d'un travail stratégique, organisé et basé sur la détermination d'objectifs et la planification des activités.
- Harmonisation de la vision des membres du BE au sujet de leur mission commune et de leurs rôles individuels.
- Le rayonnement de la FGME et le succès de ce programme renforcent la motivation et l'engagement des membres du BE.
- L'implication des membres du BE dans ce programme a renforcé leur confiance en eux et leur prise d'initiative.

B. La FGME a renforcé ses branches sectorielles

Le nouveau règlement intérieur de l'UGTT prévoit désormais plus de pouvoir de décision pour les instances sectorielles régionales. Par conséquent, le BE de la FGME a décidé d'impliquer les branches sectorielles dans le programme de renforcement des capacités prévu dans le cadre du programme : « *On ne travaillait pas vraiment avec les branches dans le passé car l'UR était notre principal intermédiaire à l'échelle régionale. Depuis que nous les avons intégrés dans ce programme, nous avons une relation directe et nous œuvrons pour l'application du nouveau règlement intérieur* », explique un membre du BE.

La majorité des SG des BS ont déjà bénéficié des formations organisées par la FGME et maîtrisent les techniques de communication et de négociation qu'ils ont déjà mis en pratique dans leurs entreprises respectives : « *Par exemple, j'ai réussi à mettre en place une prime de productivité dans la société où je travaille* », témoigne un membre d'une BS. Ils affirment disposer des outils nécessaires pour former les SB au dialogue social, surtout grâce aux ateliers pratiques inclus dans les formations. Dans sa deuxième phase, le programme est venu renforcer le savoir-faire des SG des BS à travers des ateliers stratégiques spécifiques : deux ateliers stratégiques ont été organisés en Février et Mars 2018 avec les SG des branches sectorielles de l'Ariana, Ben Arous, Nabeul, Zaghouan, Monastir, Béja et Sfax. L'idée était de leur présenter le programme de partenariat entre FGME-IGM-FES, puis d'élaborer une stratégie de travail pour la suite du programme en 2018. Les thématiques abordées étaient les suivantes :

- L'organisation du travail des branches sectorielles après révision du nouveau règlement intérieur de l'UGTT.
- La mise en place d'une stratégie de travail pour le renforcement de la coordination et de la communication entre la fédération et les branches sectorielles afin de mieux organiser les activités syndicales dans le secteur.

Ces ateliers ont eu des résultats significatifs, notamment en matière d'amélioration de la coordination entre BS et FGME à travers le développement des moyens et des outils communication. « *Avant, on échangeait avec des fax ou le téléphone et ce n'était pas très efficace. Aujourd'hui, les SG des BS ont l'obligation d'avoir un compte mail et d'assurer le suivi avec la FGME* », explique un SG d'une BS.

Les BS travaillent désormais en coordination avec la FGME. Elles sont impliquées dans le plan stratégique 2018/2019 du programme de coopération.

« Avant, les BS n'avaient pas de plan d'action clair ni annuel, ni semestriel, ni même trimestriel. Elles agissaient selon la conjoncture, au cas par cas et en coordination avec l'UR. Maintenant, on est impliqué directement avec le BE de la FGME », explique un SG de BS.

Ainsi, ce programme de coopération a offert aux BS l'occasion de travailler de manière professionnelle et en lien direct avec leur fédération : *« Grâce à ce programme, j'ai appris à être à l'écoute de mes collaborateurs pour que nous travaillions de manière efficace. Mais aussi, sur le plan individuel, j'ai appris à gérer mon temps et à respecter les délais pour lesquels je me suis engagé »,* témoigne un SG d'une BS. En effet, les BS ont désormais l'obligation de transmettre un rapport trimestriel d'activité au BE de la FGME, notamment sur l'élaboration des bases de données sectorielles. Toutefois, les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude révèlent l'existence de marges d'amélioration sur ce point. En effet, il s'avère difficile pour les BS d'accéder aux informations sur les adhérents et les entreprises au niveau de l'union régionale. A ce sujet, un des membres du BE de la FGME a exprimé sa déception quant à la capacité des BS à enrichir les bases de données sectorielles.

La coordination entre les BS a aussi été un résultat important du programme: *« En plus du renforcement de nos capacités, l'avantage c'est de connaître les autres BS, d'élargir son réseau, d'avoir des échanges entre BS qui sont très enrichissants durant nos rencontres »,* témoigne un membre d'une BS.

Cependant, les branches sectorielles semblent être confrontées à une autre difficulté qui entrave leur action et qui consiste en l'absence de coordination au niveau régional, un problème qui dure depuis des années et qui a été renforcé par le manque de clarté quant au rôle et aux responsabilités de chaque partie prenante au sein de l'UGTT et par la persistance d'un esprit de compétition entre UR et BS :

« Il y a des calculs faits par les uns et les autres en vue des congrès régionaux et on assiste souvent à une guerre des égos entre UR et BS où les membres des UR peuvent se sentir menacés par ceux des BS, ils pensent qu'on peut leur voler leur place », explique un membre d'une BS.

Les relations peuvent se tendre davantage en l'absence d'une véritable relation de confiance entre UR et BS, comme l'explique un membre du BE de la FGME : *« Il y avait un combat entre la région et le secteur, la région éloignait les syndicalistes ambitieux du secteur car pour eux quand le secteur domine, il prend le pouvoir sur l'union régionale. Les personnes actives sont donc prises pour cibles et on fait tout pour les décrédibiliser ». De plus, les UR n'étant pas suffisamment informées sur le programme de coopération et ses objectifs, cela a pu creuser la*

crise de confiance : *« A Ben Arous par exemple, l'UR ne comprenait pas que nous privilégions le dialogue social, elle pensait que la FGME collaborait un peu trop avec les directions, puis les membres du BE ont changé et la relation s'est améliorée avec le temps »*, explique un membre du BE.

Désormais, le nouveau règlement intérieur de l'UGTT a accordé plus de légitimité à la BS. *« Quand il y a un souci dans le secteur, la prise de décision revient au secteur. Et quand il y a un souci au niveau de la région, les membres de la BS et de l'UR prennent les décisions ensemble »*, nous explique le SG de la BS de Sfax. Aussi, les récentes élections ont changé la donne dans la mesure où on assiste à une renaissance dans certaines régions d'une relation de confiance entre UR et BS à la faveur de l'émergence de nouvelles personnalités qui ne perpétuent pas les disputes fratricides, surtout dans les régions où des membres du BE de l'UR font partie des secteurs de la métallurgie et/ou de l'électronique.

A ce sujet, il semble que Sfax se démarque des autres régions en matière de coopération entre BS et UR, selon tous les acteurs interrogés : *« Nous traitons les demandes des SB et soumettons cela à l'UR mais nous sommes les preneurs de décision finaux »*, explique le SG de la BS de Sfax. Cette BS se démarque aussi par son accompagnement des SB : *« Tous les samedis et dimanches, nous recevons les SB et en semaine, on répond à leurs demandes par téléphone. On assiste à la majorité des réunions avec les directions »*, affirme le SG de Sfax.

A Sousse, les membres du BE de la BS semblent être plus ou moins satisfaits de leurs conditions de travail, notamment de l'existence d'un bureau consacré à la branche au sein de l'UR (ce qui n'est pas le cas pour 8 branches sur 11). Ils disent y organiser régulièrement des rencontres avec les représentants des SB, soit pour discuter des problèmes, soit pour encadrer un nouveau BE de SB fraîchement élu et sont souvent en contact par téléphone avec une trentaine de représentants des SB du secteur.

Toutefois, malgré leur dynamisme dans la région en comparaison à d'autres BS qui sont moins actives, ils regrettent le fait qu'ils ne soient pas en communication avec tous les SB du secteur, surtout pour les nouveaux qu'ils ne connaissent pas personnellement.

A Béja, la relation entre UR et BS était conflictuelle mais semble désormais apaisée : *« On avait des problèmes avant, mais on a une bonne relation maintenant avec l'union régionale. On ne les voit pas comme des partenaires stratégiques, notre collaboration se résume aux invitations qu'on leur envoie pour assister aux événements qu'on organise »*, témoigne un membre de la BS à Béja. Lorsque nous avons interrogé le SG de l'UR de Béja, ce dernier nous a témoigné de son évaluation positive du travail de la BS :

« La branche sectorielle a pu considérablement évoluer grâce au programme en partenariat avec IGM. Les représentants de la BS sont compétents et ont beaucoup travaillé sur la communication. Ils sont autonomes désormais mais nous impliquent dans tout ce qu'ils font. Ils sont capables de trouver des solutions sans nous faire intervenir. Ils sont maintenant compétents »

De fait, il est évident que ce programme de coopération a contribué à donner aux BS une crédibilité et un certain poids au niveau régional. Mais une question se pose toujours : les BS ont-elles suffisamment de moyens pour représenter la FGME dans les régions et agir de manière autonome auprès des SB maintenant que certains de ses membres ont été formés ?

Le SG de la BS de Ben Arous avance quelques éléments de réponse à cette question : *« On a aujourd'hui les outils suffisants pour former les SB au dialogue social, surtout grâce à l'atelier pratique des formations dont nous avons bénéficié. Mais depuis qu'on est élu, on n'a rien pu accomplir encore car on est handicapés à cause de l'absence de données nécessaires comme les informations sur les SB des 5 secteurs couverts par la FGME ou encore la maîtrise des conventions qui encadrent notre secteur ».*

Cette lacune au niveau de la disponibilité des données a été relevée par tous les SG des BS interrogés qui regrettent que cette situation les empêche d'atteindre leurs objectifs en matière de relation de proximité avec les SB. En effet, cela limite leur intervention, surtout à Tunis où la BS ne semble pas du tout identifiée par les SB du secteur comme acteur clé qui préfèrent s'adresser directement à l'UR ou à la centrale. Nous constatons que malgré le fait que les deux entités (UR et BS) travaillent dans les mêmes locaux, il n'y a pas d'échanges de données ou de travail commun mené auprès des SB.

De plus, il y a trois branches sectorielles qui ne sont pas encore formées¹² à Tunis, Bizerte et Manouba, ce qui engendre une absence de représentativité de la FGME dans ces régions.

¹² Les branches ne sont pas formées car les congrès n'ont pas encore été réalisés à la date de cette étude.

Synthèse de l'impact du programme sur le renforcement des branches sectorielles

- Les BS ont renforcé leur savoir-faire dans le cadre des ateliers stratégiques qui leur sont dédiés.
- Les BS sont impliquées dans le programme et travaillent de manière professionnelle, ce qui les rend plus opérationnelles donc plus crédibles au niveau régional.
- La coordination et la communication entre BS et BE de la FGME a été renforcée.
- Certaines BS qui ont des conditions de travail favorables ont commencé à mettre en place de nouvelles actions auprès des SB. Mais les moyens ne sont pas suffisants dans toutes les régions et pour toutes les BS.

3. Impact sur les représentants de SB

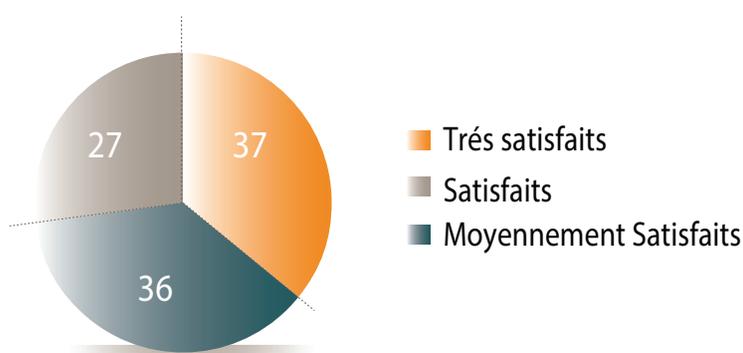
A. Plus de 500 représentants de SB formés

Une fois que la FGME a renforcé ses capacités interne et s'appuyant sur l'expérience acquise lors de la première phase du programme, la FGME a conçu un large programme de renforcement des capacités des SB de plusieurs multinationales, avec la réalisation d'un travail préalable d'identification et de planification des thèmes de formation propres aux secteurs ciblés. L'objectif étant d'harmoniser les compétences et connaissances des SB, mais aussi de renforcer leur esprit d'appartenance à la fédération qui n'a pas eu auparavant beaucoup l'occasion de réunir ses adhérents.

Nous avons demandé aux représentants des SB de partager leurs avis sur les formations dispensées dans le cadre de ce programme. A la question suivante: « De 1 à 5 : quel est votre niveau de satisfaction du séminaire de formation ? », l'ensemble des syndicalistes interrogés ont noté les formations au-delà de 3 sur 5, comme illustré dans la figure suivante :

Figure 1: Niveau de satisfaction des représentants des SB interrogés sur les séminaires de formation

Niveau de satisfaction des SB formés



Parmi les 11 représentants des SB qui ont noté les séminaires de formation, 5 Parmi les 11 représentants des SB qui ont noté les séminaires de formation, 5 attribuent une note de 5 sur 5, 3 SB les notent 4 sur 5 et 4 SB les notent 3 sur 5. Les moins satisfaits évoquent principalement les raisons liées à la contrainte temps (temps limité pour approfondir les échanges sur les thématiques abordées durant les séminaires).

Concernant l'organisation des séminaires, les représentants des SB ont apprécié le respect du planning, la logistique, la présence de grandes figures syndicales (les SGA de la Centrale UGTT), la sélection et ciblage d'experts formateurs de qualité. Certains représentants des SB ont moins apprécié la durée du séminaire (2jours) qui était selon eux insuffisante, car ils n'ont pas pu aborder tous les sujets en détail. D'autres points faibles se situent au niveau de l'organisation et de la coordination : avant la formation, certains représentants des SB n'ont pas eu connaissance du programme (ni le planning, ni le thème), de même que la sélection des représentants des SB s'est parfois réalisée à la hâte selon ces derniers.

Concernant le choix des formateurs, les SB les ont trouvés compétents et pédagogues, ils ont apprécié leur capacité à gérer le groupe, notamment les experts juridiques qui ont présenté et analysé certaines lois et règlements (code du travail, contrat de travail, ...) en simplifiant l'explication, ce qui facilite l'assimilation de l'information.

Concernant le choix des participants, les échanges étaient enrichissants selon les SB qui disent avoir développé un réseau de connaissances dans différentes régions. En effet, plusieurs SB ont témoigné de la qualité des échanges entre eux sur leurs expériences respectives, des échanges qui se poursuivent après le séminaire.

Les SB interrogés ont également apprécié **le format des formations**, avec un volet théorique et une autre pratique sous forme d'ateliers de groupes et d'exercices de simulation sur le dialogue social ainsi que des jeux de rôles. Les syndicalistes ont félicité le choix de ce format de formations qu'ils trouvent plus approfondi que celui des formations organisées par l'union régionale où uniquement quelques notions sont abordées durant 2 à 3 heures. Un membre du BE de la FGME a aussi abordé le dispositif de formation disponible au niveau régional en soulignant le manque de moyens pour organiser régulièrement les formations d'une demi-journée qui ne profitent pas à tous.

S'agissant du contenu de la formation, les SB affirment avoir renforcé leurs compétences en communication, en négociation, en écoute et en matière de dialogue social. « *On a appris qu'il y a un discours différent à adopter avec la direction, les ouvriers ou le reste des syndicalistes* », affirme un syndicaliste interrogé. « *Le contenu est bon, il y a eu un éveil (ou une prise de conscience) sur le travail syndical* », témoigne un autre représentant de SB.

Grâce aux conseils pratiques portant sur la préparation de la négociation avec la direction, les SB ont appris les techniques de travail en équipe à appliquer entre les membres du SB et ont intégré la notion de cohérence au niveau du discours. Selon un syndicaliste interrogé : « *Avant la réunion, il y a toute*

une préparation à faire sur notre manière de présenter les choses, les arguments à préparer sur la base de la convention, des lois... ».

Lorsque nous analysons de manière globale l'impact de ces formations, nous constatons que les changements les plus significatifs se situent au niveau de :

« **La préparation et le choix du timing** : les SB ont pris l'habitude de s'informer sur la situation économique de l'entreprise afin d'étudier la faisabilité de leur demande. Ils en témoignent comme suit :

« Avant, on avait recours à la force (...) on pouvait demander des augmentations de salaire alors que l'entreprise traverse une crise et prévoit des licenciements ».

« Désormais, 50 % de nos demandes sont acceptées alors qu'avant, on pouvait discuter de 3 points et ressortir avec aucune demande acceptée juste parce que ce n'était pas le bon moment ».

« **La confiance et la maîtrise de soi** : Les SB ont appris à prendre du recul et à contrôler leur impulsivité : *« Je me sens plus confiant quant à mes compétences syndicales, j'ai appris à canaliser ma colère, à ne plus me précipiter et à réfléchir avant d'agir ».* Ce genre d'attitude laisse place à plus d'objectivité afin de résoudre les conflits d'une manière efficace : *« J'ai appris à ne pas prendre position ni pour les travailleurs ni pour la direction, mais plutôt à essayer de résoudre le problème au bon moment ».*

« **L'attitude et le savoir être** : Que ce soit avec la direction ou avec les travailleurs, il existe des règles de base dans la communication que les syndicalistes ont appris à utiliser telles que : ne pas couper la parole de son interlocuteur, apprendre à écouter, à être entendu, la manière de s'asseoir, la posture, comment argumenter,...

« Généralement, dans les réunions avec la direction, les directeurs ont tendance à t'éloigner du sujet, te faire oublier l'essentiel, te font perdre tes idées... tout cela, il faut apprendre à le gérer. Il y a des techniques spécifiques ».

« Grâce à la formation, je me suis rendu compte de certaines choses, il y a eu une remise en cause sur mes techniques de communication. Le charisme, les techniques de communication, comment se comporter avec les gens, ne pas réagir devant la provocation, faire face à la direction, etc. Ce sont des qualités acquises sur le terrain et la formation les renforce ».

« **Le développement de la solidarité entre SB et de leur appartenance à la FGME** : Habitué à être isolés et à travailler chacun de son côté, ces rencontres ont contribué à l'ouverture des SB les uns envers les autres, créant

ainsi une cohésion entre les adhérents de la FGME qui se sentent désormais appartenir à une même communauté :

« Ces formations ont un impact positif sur la solidarité entre syndicats, ces rencontres permettent de développer un réseau réparti dans plusieurs régions et plusieurs entreprises, ces échanges permettent de partager nos expériences (durant le déjeuner, les pauses, ...). On essaye de garder contact après la formation ».

Synthèse de l'impact sur les SB formés

- Renforcement des capacités des représentants des SB en matière de dialogue social, droits sociaux et syndicaux, santé et sécurité sociale, structuration et organisation des syndicats de base, négociations sectorielles.
- Initiation aux techniques de négociation et préparation aux réunions avec la direction.
- Changement au niveau du comportement, de l'attitude et acquisition de savoir-être : confiance en soi, maîtrise de soi, communication non violente et écoute.
- Création d'une cohésion entre les représentants des SB et la FGME qui se sentent désormais appartenir à une même communauté.
- Écoute de la part de la FGME des besoins et des difficultés des SB pour réussir leur mission syndicale.
- Développement de la relation parfois inexistante entre SB et FGME.
- Développement de la solidarité et d'un réseau (inexistant auparavant) entre syndicats de base réparti dans plusieurs régions et plusieurs entreprises.

B. Les points d'amélioration du programme de formation selon les SB

Selon certains syndicalistes, l'approche adoptée par la FGME¹³ pour former les SB présente certaines limites quant à l'impact réel des formations sur leurs capacités à mettre en pratique leurs acquis. En effet, les entretiens réalisés par les évaluateurs ont révélé que certains syndicalistes ne semblent pas assez maîtriser le volet juridique des programmes de formation alors que cela devrait être leur principal atout. Aussi, certains représentants des SB, une fois livrés aux difficultés du terrain, ne semblent pas être assez préparés pour gérer les situations difficiles, pour élaborer une stratégie sur le moyen et le long terme, pour réaliser un diagnostic complet des conditions des travailleurs et mettre en place un plan d'action efficace pour les améliorer. Pour eux, les formations ont été davantage une occasion d'échanger entre représentants des SB :

« J'aurais aimé que la formation soit plus technique, et qu'elle porte davantage sur les techniques et outils à utiliser, plus que sur l'analyse des spécificités et des problèmes de chaque société. Parfois, tu te rends compte que tu as passé des heures à écouter les problèmes des autres sans vraiment avoir appris quelque chose d'utile », explique un membre d'un SB formé.

Aussi, la diversité des participants, le décalage entre leurs niveaux initiaux et la spécificité des problèmes des entreprises auxquelles ils appartiennent peuvent parfois limiter la valeur ajoutée des échanges lors des formations. En effet, certains syndicalistes trouvent qu'ils ne sont pas directement concernés par les débats qui portent sur un autre secteur que le leur, ou bien sur des problèmes rencontrés par d'autres participants mais qu'ils ont surmonté depuis longtemps.

Il n'en demeure pas moins que certains syndicalistes, bien qu'expérimentés, ont appris à manier de nouveaux outils grâce aux formations. Prenons l'exemple du SG de la branche sectorielle de Ben Arous qui, grâce aux formations, a pu renforcer ses compétences et connaissances en gestion du temps, en présentation d'un projet gagnant/gagnant à la direction et aux travailleurs, et a amélioré ses capacités de conviction ainsi que ses capacités à toutes les facettes d'un problème et à préparer un discours. Les acquis concernent notamment sa

¹³ En 2018, le choix de la FGME a été orienté vers l'organisation de formations sur les techniques de négociation. En 2017, les thématiques de formation portaient sur d'autres thèmes (exemple « santé et sécurité au travail »).

confiance en ses capacités et en sa façon de voir les choses : « *J'ai eu parfois un doute lorsque les travailleurs se plaignaient. Les idées étaient là mais maintenant j'arrive à les structurer et je saisis mieux le sens de nouvelles terminologies comme 'dialogue social'* ». Aujourd'hui, il est encore plus convaincu que le travail syndical est d'abord basé sur le dialogue : « *L'idée de 'condamner l'agressivité dans le dialogue' s'est renforcée en nous* ».

Par ailleurs, certains syndicalistes qui ont participé à plus d'un séminaire de formation se trouvent confrontés à la redondance des thèmes abordés, notamment pour les SB des multinationales accompagnées en début de programme et qui ont déjà été formés (Leoni, Dräxlmaier, Schubert). Ils sont également confrontés à la différence des problèmes et des niveaux de maîtrise de certains sujets entre participants d'une même formation. Ils en témoignent comme suit :

« *On est plus formé par rapport aux autres syndicats, on se contente d'observer les autres expériences* ».

« *Il y a un écart entre les nouveaux et anciens syndicalistes qui sont plus expérimentés* ».

« *Il faut harmoniser le choix des participants, c'est toujours les mêmes visages qui assistent aux formations* »

Aussi, les formations dispensées ne produisent pas toujours les effets escomptés. Le fait qu'un ou deux membres d'un SB assistent à une seule formation ne garantit ni la généralisation de l'impact sur l'ensemble des membres du SB, ni la génération de résultats significatifs en pratique. En comparant l'approche adoptée auprès des entreprises soutenues, les SB ont été formés en totalité et ont eu droit à plusieurs activités visant le renforcement de leurs compétences, contrairement aux autres bénéficiaires des formations. Lorsqu'on demande aux représentants des SB formés de nous illustrer la manière dont ils ont mis en pratique les acquis de leur formation, ils affirment rencontrer des difficultés :

« *Une formation c'est peu, on est encore en manque de compétences, notamment pour les réunions avec la direction, et en matière de dialogue social* ».

« *On n'est pas en total maîtrise, on n'a pas assez de pouvoir, pas assez de connaissances. Il faut qu'on soit plus outillés pour pouvoir faire face à la direction* ».

« *Tout ça n'est pas facile à appliquer sur le terrain, surtout pour convaincre et négocier avec la direction. Nous avons de grandes lacunes au niveau de la maîtrise des lois ce qui rend difficile la négociation avec la direction* ».

D'autres syndicalistes trouvent qu'**aborder directement le sujet du dialogue social est prématuré**, et qu'il serait souhaitable de bénéficier au préalable d'un renforcement des compétences sur tous les aspects du travail syndical : rôle et responsabilité des syndicats, la structure du syndicat, le code du travail, etc. Cet avis est surtout partagé par les représentants des SB nouvellement élus, qui considèrent qu'ils ont des faiblesses en matière de structure syndicale et de maîtrise de leur rôle de syndicalistes.

Enfin, le fait qu'uniquement un ou deux représentants des SB sur les sept membres assistent aux formations ne garantit pas **la diffusion des informations aux autres membres absents**. Les supports de formation et les documents distribués lors des formations ne seraient pas suffisants pour bien transmettre l'information.

« Ce n'est pas facile de transmettre ce j'ai appris durant la formation aux autres syndicalistes, en tout cas l'information ne sera pas aussi bien assimilée que durant les journées du séminaire », affirme l'un d'eux.

Synthèse des points d'amélioration du programme de formation des SB

- Une faiblesse au niveau de la mise en pratique par les représentants des SB des savoirs acquis durant les formations, surtout pour le volet juridique.
- Une faiblesse au niveau des outils et techniques nécessaires à la gestion des situations difficiles, à l'élaboration d'une stratégie sur le moyen et long terme, à la réalisation d'un diagnostic complet puis d'un plan d'action.
- Un format de formations limitant leur valeur ajoutée sur les bénéficiaires: une trop grande diversité des participants, un décalage entre les niveaux de connaissances des participants, la diversité des problèmes rencontrés dans les entreprises, etc.
- Former un ou deux membres d'un SB ne garantit pas la diffusion des savoir aux autres membres, ni aux travailleurs, ce qui limite l'impact du programme sur toute la structure syndicale et sur toute l'entreprise.
- Le rôle et les responsabilités syndicales a été un sujet abordé lors des formations mais les syndicalistes semblent être toujours confus quant à la répartition des responsabilités entre les différentes structures de l'UGTT (Centrale syndicale, UR, BS, SB, FGME).

C. Impact sur le genre et les Violences Faites aux Femmes

Le 23 avril 2014, la Tunisie a renoncé à toutes les réserves à l'égard de l'application de la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) qu'elle avait émises lors de sa signature en 1985. La Tunisie devient ainsi le premier pays de la région à supprimer toutes les réserves spécifiques au traité.

Même avant la révolution de 2011, la Tunisie s'est engagée dans la lutte contre les violences faites aux femmes en l'érigeant comme priorité nationale. En effet, l'État a adopté en 2008 une stratégie nationale de lutte contre la violence à l'égard des femmes et ce, sur la base d'un modèle participatif et inclusif. L'adoption de cette stratégie nationale démontre la prise de conscience des autorités de l'urgence de traiter cette problématique de manière spécifique. Cette stratégie nationale stipule que : « *Certains départements plus que d'autres, ont un rôle fondamental à jouer dans la promotion de la condition des femmes et leur habilitation à exercer pleinement leurs droits à l'égalité et à la lutte contre les différentes formes de discriminations et de VFF auxquelles elles s'exposent aussi bien dans le foyer, sur les lieux de travail, que dans les espaces publics* ».

Des mesures juridiques sont venues par la suite soutenir cette stratégie. Le 26 juillet 2017, l'Assemblée des Représentants du Peuple a adopté la loi intégrale sur la lutte contre les VFF. Celle-ci dispose que :

«L'État s'engage à protéger les droits acquis de la femme, les soutient et œuvre à les améliorer.

L'État garantit l'égalité des chances entre la femme et l'homme pour assumer les différentes responsabilités et dans tous les domaines.

L'État œuvre à réaliser la parité entre la femme et l'homme dans les conseils élus.

L'État prend les mesures nécessaires afin d'éradiquer la violence contre la femme.»

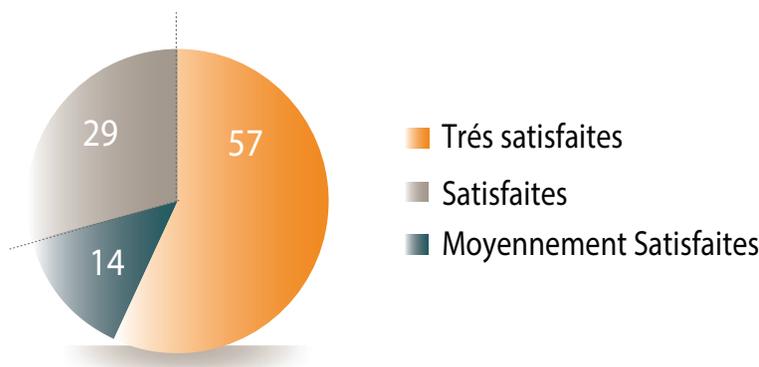
C'est dans ce contexte favorable à la lutte contre les VFF qu'à partir de 2017, des séminaires de formation exclusivement destinés aux femmes syndicalistes ont été organisés par la FGME. Au total, 4 séminaires ont eu lieu entre 2017 et 2018 réunissant à chaque fois plus de 50 femmes membres de SB appartenant au secteur de la FGME. Les thèmes abordés étaient variés¹⁴.

¹⁴ Thèmes des formations pour les femmes :

- Les droits économiques et sociaux des femmes ouvrières entre législation et pratique ;
- Santé et prévention dans le travail, mécanismes législatifs dans le domaine de la lutte contre les VFF : cadre de référence sur l'égalité entre les sexes (au niveau national et international) ; loi organique sur l'élimination des VFF ; prévention contre les violences au travail ; PEC des FSV

La totalité des femmes interrogées ont témoigné de leur satisfaction vis-à-vis des séminaires de formation. À la question suivante : « *De 1 à 5 : quel est votre niveau de satisfaction du séminaire de formation ?* », les femmes répondantes ont noté les formations au-delà de 3 sur 5, tel qu'illustré ci-dessous :

Figure 2: Niveau de satisfaction des femmes interrogées sur les séminaires de formation



Sur 7 femmes interrogées, 4 notent la formation à 5 sur 5, deux la notent à 4 sur 5 et uniquement une seule la note à 3 sur 5 en raison de la contrainte temps (le temps limité par rapport au nombre important de participantes et au nombre de thèmes abordés). Ainsi, toutes les femmes interrogées sont satisfaites des séminaires de formation notamment en termes de contenu, de qualité des formateurs et des échanges qui ont lieu durant le séminaire.

En effet, en plus du renforcement de leurs connaissances en matière de droit, santé et sécurité dans le travail, les primes, le rendement, les congés maternité, etc., les participantes ont clarifié plusieurs points auparavant inconnus pour elles, notamment en matière juridique (lois et règlements) :

« J'ai appris des choses que je ne savais pas, sur les lois, je ne savais même pas que ce cadre légal existait ».

Elles ont également acquis des connaissances en matière de prévention des VFF. Une prise de conscience s'est opérée chez les participantes, qui sont aujourd'hui mieux préparées pour conseiller leurs proches victimes de violences :

« La formation m'a permis de conseiller une proche amie sur la base de la loi, sur les droits de la femme, j'ai pu argumenter pour la convaincre. J'ai une vision différente sur les violences ».

« Aujourd'hui, je détecte facilement les cas de violences et je sais faire la différence entre les différents types de violences ».

D'autres participantes témoignent du renforcement de leurs personnalités grâce aux formations :

« Je peux aussi parler de la violence, j'en connais assez pour débattre, convaincre. Je suis en maîtrise du sujet, je ne ressens plus de la peur. Je sens que j'en sais plus vues les connaissances acquises sur le sujet. De plus, je peux défendre les droits de chacun sans léser personne ».

Ainsi, l'impact du programme en matière de lutte contre les VFF réside dans le fait d'avoir formé de véritables ambassadrices contre les VFF. Étant plus conscientes de la prévalence du phénomène notamment dans le milieu professionnel, et des dispositions protectrices de la loi, elles n'hésitent plus à en parler autour d'elles et à revendiquer leurs droits, aussi bien dans le cadre professionnel que personnel.

Synthèse de l'impact des formations sur les femmes formées

- Renforcement des connaissances des femmes en matière de droit des femmes, santé, sécurité dans le travail, les primes, le rendement, les congés maternité.
- Sensibilisation des femmes sur la VFF et prise de conscience de la prévalence du phénomène.
- Renforcement des connaissances des femmes en matière des VFF notamment sur les mesures de prévention (lois, comportement à adopter etc.).

4. Impact du programme sur son environnement

A. La FGME a gagné en crédibilité auprès des parties prenantes

La collaboration avec IGM et la FES a rendu plus crédible l'action de la FGME qui est à ce jour la seule fédération nationale menant un programme de coopération d'une telle envergure. En effet, cette opportunité a offert les moyens à la fédération pour concrétiser son ambition d'améliorer son intervention auprès des adhérents, mais aussi de découvrir et d'appliquer d'autres approches du travail syndical. Certes, les membres du BE de la FGME étaient au départ plutôt sceptique quant à l'entente entre les deux organisations syndicales, tant les préjugés sur l'approche allemande du travail syndical étaient persistants chez les partenaires tunisiens. En effet, les partenaires allemands pouvaient parfois paraître peu crédibles aux yeux de certains de leurs collègues tunisiens dans la mesure où leur approche privilégiait la négociation à l'attaque offensive. Mais peu à peu, « *ils ont témoigné d'une ouverture d'esprit et ont intégré l'approche du dialogue social à l'allemande* », affirme la représentante d'IGM. Dans ce sens, le programme a contribué, grâce à son assise partenariale, à faire évoluer l'approche du travail syndical chez les tunisiens, contribuant ainsi à améliorer l'image et la crédibilité de la fédération chez les différentes parties prenantes, les entreprises en particulier.

Ensuite, les premiers succès du programme ont renforcé la confiance du BE en leur propre potentiel mais aussi la confiance des parties prenantes du secteur en eux. La relation entre la FGME et les SB s'est considérablement développée à travers les multiples rencontres qui ont eu lieu lors des différents séminaires organisés dans le cadre du programme. Les SB reconnaissent l'opportunité que leur offre la FGME pour se renforcer et apprécient la relation de proximité mise en place par la FGME pour répondre à leurs besoins : « *Aujourd'hui, avec la FGME, il y a un échange régulier, on discute sur les thèmes de formation et on choisit ensemble ce qui est pertinent* », explique un membre du SB de Leoni.

La FGME s'est démarqué par le nombre important de séminaires organisés au profit des SB sur diverses thématiques et se positionne aujourd'hui comme une organisation professionnelle, sérieuse et proche de ses adhérents et adhérentes, les femmes ayant eu une place particulière dans le programme comme évoqué précédemment. En effet, les entreprises du secteur reconnaissent aujourd'hui la fédération comme acteur incontournable et capable de rassembler autour de sa vision d'un dialogue social constructif :

« *La FGME offre de l'encadrement, du coaching et leur approche et les fruits de leur travail est déjà visible à travers les SB* », témoigne le directeur de METS.

« *La FGME travaille sur des bases solides inspirées du modèle IGM pour transmettre le savoir et c'est ce qui fait son fort. Elle adopte une approche efficace gagnant-gagnant entre employés et directions et reste neutre quand il s'agit de trouver des solutions : ils ne sont pas par défaut du côté des SB* », affirme le directeur de Schubert.

Tous ses éléments ont renforcé la crédibilité de la FGME qui, dans la première partie du programme, a réussi à consolider son réseau d'adhérents et a noué progressivement une relation de partenariat avec les plus grandes entreprises de son secteur.

A ce sujet, la FGME a collaboré aussi bien avec la centrale qu'avec les UR dans l'organisation des formations. En effet, dans son choix des thématiques spécifiques, la fédération a coordonné avec la centrale et son département formation pour la mise à disposition des formateurs. De même, pour les bénéficiaires des formations, la FGME a également coordonné avec les UR pour la sélection des participants.

Synthèse de l'impact du programme en matière de crédibilité de la FGME

- Une expérience réussie de programme de coopération ambitieux avec une collaboration tripartite FES-IGM-FGME de taille qui a renforcé la crédibilité de la FGME.
- Un programme innovant qui place la FGME comme pionnier du dialogue social dans l'entreprise.
- Une fédération plus confiante vis-à-vis de son intervention et de son image auprès de parties prenantes de son secteur.
- La FGME, perçue aujourd'hui comme acteur incontournable, est capable de rassembler autour d'un dialogue social constructif.
- La FGME a consolidé son réseau d'adhérents et a noué progressivement une relation de partenariat stratégique avec les plus grandes entreprises de son secteur. Toutefois la fédération doit être vigilante et veiller à ce que les compromis avec la direction n'estampent pas le travail syndical. L'initiation aux grèves peut être envisagée comme thématique à enseigner pour les prochaines formations.

B. Impact sur la disponibilité des données portant sur les secteurs couverts par la FGME

Grâce à ce programme, la FGME a pu produire et diffuser plusieurs supports informatifs dont :

- **Le Magazine semestriel « Métallo »** : Ce magazine traite des principaux sujets économiques et sociaux du secteur de la métallurgie afin que les travailleurs soient informés des problématiques et actualités qui les concernent. 5 éditions du magazine ont été publiées entre Août 2016 et juin 2018, soit deux magazines par an. Ces éditions comportant des articles et rapports sur les rencontres et séminaires organisés par la FGME; des interviews et témoignages portant sur des thématiques telles que l'état du climat social dans certaines entreprises du secteur, les conventions sectorielles, les réformes législatives et légales en cours; des compte-rendu des rencontres avec les SB, avec les responsables de l'UGTT ou bien avec les représentants de la FES et IGM ; ainsi que différentes actualités telles que les grèves, les négociations collectives, les congrès organisés, etc. La dernière publication comporte même une rubrique 'formation' qui traite de la question de l'impôt sur le revenu au vu de sa récente réforme prévue dans la dernière la loi des finances. Outre l'objectif informatif du magazine, cet outil permet d'assurer une forme de continuité entre la FGME, sa base syndicale et l'ensemble des travailleurs des secteurs cibles de la fédération. Il permet de renforcer l'esprit de communauté au sein de la fédération ainsi que le sentiment d'appartenance des syndicalistes qui peuvent aisément se mettre à jour par rapport aux actualités et au contexte spécifiques aux secteurs couverts par la FGME. C'est aussi un moyen de promotion du programme de coopération tripartite envers les différentes parties prenantes.

- **Les supports d'information et de sensibilisation** : Des supports ont été produits dans le cadre de ce programme afin de sensibiliser les travailleurs à l'adhésion syndicale : des brochures traitant des questions de santé et de prévention au travail, des dépliants sur le rôle des syndicats et sur les VFF, etc. Depuis 2017, environ 6 dépliants ont été produits par année. Ces supports sont distribués durant les différents événements organisés dans le cadre de ce programme : réunions, séminaires, formations, etc.

- **La production de trois études** :

Une première étude a été réalisée en 2016 couvrant l'ensemble du secteur de la métallurgie et intitulée : 'État des lieux, Promotion du dialogue social au niveau sectoriel et de l'entreprise au sein des industries mécaniques, métalliques,

métallurgiques et électriques en Tunisie'¹⁵. Cette étude a permis de collecter des données pertinentes sur le secteur de la métallurgie ainsi qu'un état des lieux du dialogue social à travers l'élaboration d'une base de données portant sur les caractéristiques économiques et sociales du secteur, la réalisation d'une revue juridique et institutionnelle sur la question du dialogue social et l'évaluation du dialogue social dans la pratique complétée par une étude de cas illustrant un exemple de réussite du dialogue social dans le secteur.

Une deuxième étude spécifique au secteur des composants automobiles a été réalisée en 2017 sous le titre : '*État des lieux, Étude des indicateurs du travail décent*'¹⁶. Comparée à la première étude, celle-ci met l'accent sur les données relatives au secteur des composants automobiles¹⁷ et s'intéresse à la notion du travail décent qui englobe la protection sociale, les droits des travailleurs et le dialogue social.

Une troisième étude a été réalisée en octobre 2018 spécifique au secteur de l'aéronautique intitulée : '*État des lieux Industrie Aéronautique en Tunisie. Etude des indicateurs du dialogue sociale*'¹⁸. Cette étude dresse : l'état des lieux du secteur aéronautique dans le monde et en Tunisie ; et le bilan du dialogue social dans les entreprises du secteur de l'industrie aéronautique. En perpétuelle évolution, le secteur de l'aéronautique en Tunisie regroupe près de 79 entreprises pour 13 000 personnes en emploi direct. Selon cette étude, seul 15% des entreprises possèdent des SB mais ces dernières emploient plus de la moitié de la main d'œuvre du secteur en entier. Il n'en demeure pas moins que le dialogue social demande à être davantage développé entre l'administration et les SB : renforcer la confiance mutuelle ; améliorer les capacités de négociation et de communication des SB, ...

Ces études ont permis de développer une base de données sectorielle ainsi qu'une évaluation du niveau du dialogue social dans le secteur. Elles permettent ainsi une large diffusion de la culture du dialogue social et des enjeux de la réforme du modèle qui s'y attache. En plus des activités déployées dans le cadre de ce programme, ces études profitent de la visibilité à la FGME et un certain rayonnement auprès d'un large public syndical. Si ces études ne

¹⁵ Étude réalisée par Mongi Smaili et Abdesslem Nciri.

¹⁶ Étude réalisée par Elka Consulting.

¹⁷ Qui est l'un des secteurs les plus importants en Tunisie de par sa forte employabilité

¹⁸ Etude réalisée par ELKA Consulting

peuvent être accessibles à l'ensemble de la base syndicale de la FGME du fait de leur relative complexité, elles contribuent à produire une connaissance précieuse à même de permettre à la FGME de mieux maîtriser les enjeux et défis des secteurs qu'elle couvre. Cette production de connaissances est également fondamentale pour faire évoluer le discours et les arguments des syndicalistes dans leurs actions de négociation et de plaider vis-à-vis de diverses parties prenantes (multinationales et entreprises du secteur, autorités publiques, centrale syndicale, etc.).

Synthèse de l'impact du programme sur la disponibilité des données portant sur les secteurs couverts par la FGME

Des supports informatifs ont été produits : un magazine semestriel, des supports d'information et de sensibilisation et des études sectorielles sur ont été élaborés afin de :

- Se mettre à jour par rapport aux actualités et au contexte spécifique aux secteurs couverts par la FGME
- Promouvoir le programme de coopération tripartite auprès des différentes parties prenantes.
- Faire évoluer le discours et les arguments des syndicalistes dans leurs actions de négociation et de mobilisation des travailleurs.

C. Impact du programme sur IGM

IGM a toujours mené des activités au niveau internationale, mais ce programme lui a permis de faire ses premières expériences dans la région MENA où le syndicat n'avait pas conduit d'activités auparavant. Le programme a permis à IGM de renforcer sa portée et son rayonnement à l'international, et d'élargir son périmètre d'action auprès des entreprises de sous-traitance allemandes délocalisées en Tunisie comme Dräxlmaier, Leoni, Kromberg & Schubert, etc. Cet engagement a contribué à une compréhension plus profonde du travail syndical international auprès des membres syndiqués des comités d'entreprises et à une acceptation plus grande des activités syndicales d'IGM à l'étranger auprès des directions centrales des entreprises cibles allemandes. En se basant sur l'expérience en Tunisie, IGM a commencé à étendre ses relations à d'autres pays de la région comme le Maroc.

Bien qu'IGM soit présent, souvent à travers des actions ponctuelles, dans beaucoup de pays dans le monde, son implication en Tunisie se distingue par son importance et sa durabilité. Une nouvelle approche adoptée pour ses projets en Hongrie et pour un projet pour des jeunes syndicalistes en Amérique Latine. Selon la représentante d'IGM, le projet en Tunisie est parmi les plus fructueux qu'IGM a pu porter à l'échelle internationale et la richesse de ses méthodes et de son approche représentent un succès.

Le programme a par ailleurs vécu des phases différentes, selon le point de vue d'IGM :

Au cours d'une première phase d'apprentissage, la confiance entre les partenaires FGME et IGM – deux syndicats avec des cultures complètement différentes - a été progressivement instaurée grâce à des activités concrètes implémentées au niveau des entreprises. En même temps, les représentants d'IGM ont appris beaucoup sur le pays, l'organisation, le travail et la culture syndicale ce qui a contribué à développer la coopération entre les deux partenaires. Le sauvetage du site de Kromberg & Schubert à Béja et la résolution d'autres conflits dans les sites des multinationales Leoni et Dräxlmaier par une introduction du dialogue social au niveau de l'entreprise prouve l'efficacité de ce partenariat.

Durant cette phase, IGM a contribué à la prise de conscience de la FGME de ses besoins en formation pour dépasser les lacunes que l'organisation syndicale a démontrées lors des premières tentatives de formation des syndicats de base. Cette approche de renforcement de la gouvernance et de l'organisation n'était pas connue par la FGME. La confiance établie pendant la première phase du programme a permis d'entrer dans une deuxième phase durant laquelle la

méthode de conseil systémique (Systemische Beratung) a été utilisée par IGM pour la première fois dans un programme à l'étranger. Le conseil systémique fait référence au conseil d'individus ou de groupes en relation avec leur système social et leur contexte spécifique. Le mode de consultation systémique est généralement indirect : aucune solution concrète ne doit être proposée.

La solution devrait venir d'un processus d'autoréflexion de l'individu ou du groupe (auto-organisation). En théorie, les problèmes résultent de réalités construites qui doivent être traitées par des conseils systémiques. Le consultant systémique (dans ce cas l'IGM) ne doit pas « présumer » une solution (car elle résulte simplement de sa propre réalité construite), le demandeur de conseils (dans ce cas la FGME) ne devrait pas être limité dans son autonomie. Le conseil systémique se définit comme une aide à l'aide de soi-même.

« Au début, la majorité des membres du bureau exécutif de la FGME n'étaient pas conscients de leurs possibilités et de leur pouvoir syndical au sein du secteur. Avec cette méthode, IGM les a aidé à réfléchir sur leur situation et leurs possibilités – toujours sur la base des statuts et du règlement intérieur de l'UGTT. Ils ont commencé à développer de nouvelles idées, des stratégies et les mettre en pratique. Ce travail était fondamental pour la motivation des membres du bureau exécutif et le développement de la FGME. Après une première étape d'accompagnement du bureau exécutif, on a aussi commencé à l'initiative de la FGME d'intégrer les branches sectorielles dans cette approche. Ces structures sectorielles régionales sont importantes comme lien entre les syndicats de base dans les entreprises dans les régions et le bureau exécutif au niveau national », témoigne la représentante d'IGM.

Cette approche à des niveaux syndicaux multiples est considérée comme « unique dans son genre », IGM ayant plutôt l'habitude de travailler spécifiquement avec le niveau sectoriel ou uniquement au niveau des entreprises. *« Cette approche descendante (top-down) et ascendante (bottom-up) était nécessaire pour toucher tous les problèmes et pour trouver des solutions car il y a une connexion entre les différents niveaux »,* explique la représentante d'IGM.

Par ailleurs, face à l'ampleur des activités développées dans le cadre de ce programme de coopération, IGM a relevé un nouveau défi en matière de coopération internationale. Cette expérience lui a permis de tester sa capacité à développer des outils et des approches adaptées à son partenaire local et au contexte de la Tunisie. Grâce à sa forte implication dans le programme, IGM a renforcé ses compétences en gestion des conflits dans les entreprises allemandes à l'étranger. En plus, elle a considéré un conflit avec le partenaire FGME qui s'était développé après le congrès de l'UGTT (janvier 2017) à cause

d'une conception différente de la nature de la coopération non pas comme un problème qui menace la coopération mais comme une chance et occasion de clarifier la manière dont la coopération est menée.

« La condition préalable pour une coopération réussie dépend du niveau de confiance et du fait qu'on se considère comme des partenaires sur un pied d'égalité (Partner aufgleicher Augenhöhe), mais aussi de la volonté d'écouter et de comprendre l'autre », explique Claudia Rahman.

IGM a accompagné la FGME dans l'amélioration des méthodes de travail à travers l'introduction d'outils de gestion de programmes de coopération. IGM, qui utilise la gestion de projet dans son travail en Allemagne, a gagné de l'expérience avec cette méthode et a renforcé ses compétences. *« La valeur ajoutée de ce programme réside dans l'expérience qu'on en a tiré dans la conduite d'un programme riche en activités avec une durée importante. Ce programme a montré qu'on pouvait achever des actions avec succès et avec un engagement durable ».*

Cet apprentissage en matière de résolution des conflits, de gestion de programme de coopération avec un partenaire d'un autre pays, ainsi que l'échange de visions, d'approches, de points de vue, d'expériences et d'opinions avec le partenaire tunisien, ont été d'une grande richesse pour les deux partenaires. Chacun a pu apprendre de l'autre, dans une approche favorisant la réflexion collective et l'échange mutuel de bonnes pratiques entre les deux parties. Si la FGME a grandement bénéficié des conseils et du soutien de son partenaire allemand, IGM estime également avoir appris de l'expérience de son partenaire tunisien. Les différences culturelles entre les deux pays et au niveau des approches syndicales des deux partenaires auraient pu constituer une barrière à une coopération efficace. Elle a au contraire constitué une richesse et une source d'apprentissage pour les deux parties. A travers ce programme, IGM a pu promouvoir le modèle allemand du travail syndical, basé sur la culture de la négociation et du dialogue continu et constructif avec les entreprises. Si le programme a par moments constitué un challenge dans l'application de l'approche allemande dans le contexte spécifique de la Tunisie marqué par une transition démocratique difficile et un climat social tendu, il a néanmoins démontré l'utilité de cette approche, sa pertinence et son adaptabilité avec la culture syndicale tunisienne. Ainsi, pour les deux partenaires, il s'agissait moins de transposer le modèle allemand tel quel sans prendre en compte les spécificités du contexte tunisien, que de trouver ensemble les moyens de s'en inspirer pour l'adapter aux besoins et capacités spécifiques du partenaire tunisien. C'est probablement ce dernier point qui représente le plus grand apprentissage et impact du projet sur le partenaire

allemand. Enfin, en contribuant avec son partenaire tunisien à apaiser le climat social dans les entreprises allemandes actives en Tunisie, et à y insuffler la culture du dialogue social constructif, IGM a contribué, à travers ce projet, à l'essor et au développement des industries de la métallurgie et de l'automobile en Tunisie, s'imposant ainsi avec son partenaire tunisien comme acteurs clés du développement économique en Tunisie, ce qui a forcément un impact sur IGM en termes d'image de marque.

« Ces entreprises ont déjà transféré la plupart de la production de l'Allemagne à l'étranger. Si la production n'était pas possible en Tunisie, ils auraient transféré le site à un autre pays, par exemple le Maroc, la Macédoine etc. », témoigne la représentante de IGM.

En effet, dans une déclaration d'intention récemment signée par le Ministère fédéral du développement économique et de la coopération (BMZ), représenté par S.E. Dr. Gerd Müller, et trois fournisseurs automobiles allemands ¹⁹, il est prévu d'ici 2020 la création de 7450 nouveaux emplois dans l'industrie du câblage automobile et le perfectionnement des compétences humaines, notamment par la formation de 260 mains d'œuvre qualifiées ²⁰.

D. Impact du programme sur la FES

Bien avant l'ouverture de ses locaux en Tunisie en 1988, la Fondation accorde un intérêt particulier au travail syndical en Tunisie. Collaborant avec l'UGTT depuis les années 70, la Fondation est devenue le principal partenaire de la centrale syndicale tunisienne.

Le programme de coopération entre la FGME, IGM et la FES représente un pas en avant important pour la Fondation en termes de renforcement de son assise partenariale et d'évolution de son approche de coopération avec les syndicats. En effet, grâce à ce programme, elle a pu élargir son intervention auprès de l'UGTT à travers le soutien du secteur de la métallurgie qui se distingue par une représentativité significative des multinationales allemandes installées en Tunisie. Si la FES a toujours privilégié le travail direct avec les départements de la centrale syndicale, c'est bien la première fois qu'elle

¹⁹ Dräxlmaier, Leoni et Marquardt qui emploient actuellement 25.800 salariés en Tunisie.

²⁰ Source : https://www.ilboursa.com/marches/les-allemands-dr%C3%A4xlmaier-leoni-et-marquardt-emploieront-33000-salaries-en-tunisie-d-ici-2020_15011

s'implique directement à un niveau sectoriel auprès de son partenaire tunisien. Selon l'ancien responsable du bureau de Tunisie de la FES, il existait avant le programme une certaine culture du dialogue social en Tunisie comparé à d'autres pays voisins (Algérie, Maroc) : *« il y a ici une expérience dans le dialogue social et une certaine tradition de culture sociale »*. Mais cette culture du dialogue social s'appliquait surtout au niveau national et institutionnel. Ce programme a offert l'opportunité à la FES de s'impliquer dans le renforcement du dialogue social directement au niveau des entreprises, ce qui est un fait inédit.

Grâce à cette initiative, la FES a aussi pu développer sa collaboration avec IGM. Ainsi, la FES a pu s'investir dans un programme innovant et évolutif, de par les activités déployées, mais aussi de par la coopération tripartite qui a pu être constituée.

Ce programme s'inscrit parfaitement dans les orientations stratégiques de la FES qui tend à élargir son champ d'intervention au niveau sectoriel et régional. Si la FES s'est longtemps impliquée dans le dialogue social au niveau national à travers son implication dans des projets tels que la constitution du 'Conseil national du dialogue Social'²¹, elle a renforcé grâce à ce programme son rôle de médiation dans le renforcement du dialogue social et a élargi son champ d'intervention en la matière. La FES exprime aujourd'hui sa volonté de dupliquer l'approche de ce programme dans d'autres secteurs, tel que le secteur textile qui est aussi couvert par IGM.

Enfin, grâce à ce programme de coopération, la FES a pu développer ses connaissances et maîtrise d'avantage les défis relatifs au système syndical en Tunisie et ailleurs. La stratégie qu'elle poursuit aujourd'hui prend en compte les résultats de l'expérience de la coopération tripartite FGME/FES/IGM. *«...J'ai pu prendre la mesure de l'importance de notre engagement sur plusieurs décennies pour nos partenaires tunisiens et du bénéfice que nous retirons mutuellement de cette confiance sans cesse renouvelée. Notre travail est fondé sur la relation étroite et de confiance que nous entretenons avec nos partenaires en Tunisie. La solidarité n'est pas une expression sociale-démocrate vide de sens, mais la base de notre travail international²²»*. Kurt Beck, Président de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

²¹ Un programme de renforcement du dialogue Social par la création d'un conseil au niveau national qui implique plusieurs acteurs (UTICA, UGTT, Gouvernement).

²² 'Entre continuité et nouveau départ. Les relations tuniso-allemandes au fil du temps, En l'honneur du 30em anniversaire de la Friedrich-Ebert-Stiftung en Tunisie.' Henrik Meyer et Marcel Rauer (HRSG.). Etude réalisée par la FES en octobre 2018.

Synthèse de l'impact du programme sur les partenaires IGM et la FES

- IGM a renforcé sa portée internationale et son rayonnement dans la région, et élargi son périmètre d'action auprès des entreprises allemandes délocalisées en Tunisie.
- IGM a relevé un nouveau défi en matière de coopération internationale par son implication dans un programme d'envergure et s'étalant dans le temps, renforçant ainsi ses capacités en conseil systémique et en gestion de programme de coopération à l'étranger.
- Le travail à plusieurs niveaux syndicaux (SB, BE, BS) était stratégiquement crucial pour un succès durable (approche descendante et approche ascendante qui est menée au même temps). Cette expérience alimentera d'autres projets d'IGM au futur.
- IGM a renforcé ses capacités et expériences de mise en pratique le concept du dialogue social dans l'entreprise dans un pays où il n'était pas pratiqué. Cette approche sera appliquée aussi dans autre projets futurs – adaptée à la situation spécifique dans chaque pays.
- Les différences culturelles et approches syndicales des deux partenaires (IGM et FGME) ont constitué une richesse et une source d'apprentissage pour les deux parties.
- La FES a pu élargir son intervention auprès de l'UGTT à travers le soutien du secteur de la métallurgie; la coopération avec la FGME a permis à la FES d'élargir son champ de coopération avec l'UGTT et offre désormais la perspective de dupliquer l'expérience à d'autres fédérations sectorielles (le textile...).
- La FES a pu renforcer sa collaboration avec la plus grande fédération syndicale allemande IGM; la FES a joué un rôle de levier opérationnel aussi bien pour son plus important partenaire tunisien (UGTT) que pour la plus grande fédération syndicale allemande (IGM), capitalisant une expérience pilote.

5. Degré d'atteinte des objectifs du programme

Les éléments analysés plus haut dans le rapport nous permettent d'avoir une vision globale de l'impact du programme, qui n'a cessé d'évoluer depuis son commencement dans la formulation de ses objectifs, mais aussi dans sa stratégie d'action. Pour mesurer l'atteinte des objectifs du programme, nous allons prendre pour référence le cadre logique élaboré en 2018 sachant qu'il inclut les objectifs qui ont toujours été ciblés par le programme et ceux qui ont été rajoutés au fur et à mesure de son avancement.

O.S.1 : Gouvernance et renforcement organisationnel du secteur de la FGME UGTT

Les ateliers stratégiques en faveur des membres du BE, mais aussi ceux qui ont concerné les branches sectorielles, ont permis à la FGME d'évoluer dans ses méthodes de travail, à renforcer ses structures et capacités en interne (BE et BS) et à résoudre les problèmes de son secteur grâce à : l'amélioration de l'organisation interne ; la création d'une relation de proximité avec les SB ; la formation des SB ; le développement des compétences en gestion de programme et en planification stratégique des membres du BE ; l'élaboration d'études sur le secteur ; le partage d'expérience avec IGM et l'apprentissage par l'action.

L'évolution de la FGME en matière de gouvernance et de renforcement organisationnel est évidente et significative grâce à ce programme. Toutefois, une marge d'amélioration subsiste toujours, notamment en matière de coordination avec les niveaux central et régional.

O.S.2 : Renforcement du dialogue social sur la base de la pratique au sein des entreprises

Des activités pertinentes implémentées au sein de grandes entreprises (Leoni, Dräxlmaier, Kromberg & Schubert et Kaschke) ont permis d'atteindre cet objectif clé du programme grâce à : la relation de collaboration créée entre FGME et entreprises en crise, l'encadrement des SB et leur accompagnement dans la résolution des problèmes des entreprises, la médiation entre les directions et les SB, etc. Le climat social dans les entreprises soutenues s'est fortement apaisé et les conditions actuelles sont plus favorables pour engager

un projet ambitieux d'amélioration des conditions des travailleurs sur le long terme.

Cet objectif est indirectement ciblé à travers les séminaires de formation en faveur des représentants des SB qui, grâce aux connaissances acquises ou à travers le partage d'expérience (avec les autres SB et les membres du BE de la FGME), s'imprègnent du dialogue social et des outils/techniques qu'il faut employer pour faire valoir leurs revendications.

O.S.3 : Renforcement des capacités des représentants

Un nombre important de représentants de syndicats de base ont intégré ce programme et ont bénéficié des séminaires de formation. Leur rôle a été valorisé et leur mission s'est éclaircie même s'ils regrettent parfois de ne pas maîtriser toutes les connaissances (connaissances juridiques par exemple) et les compétences (techniques de négociation par exemple) nécessaires pour honorer ce rôle. Toutefois, malgré les difficultés qu'ils peuvent rencontrer, ils semblent aujourd'hui convaincus du dialogue social et démontrent une motivation de continuer à se former.

O.S.4 : Renforcement de l'adhésion des travailleurs et amélioration de leur connaissance de la vie syndicale

Depuis 2012, le nombre des adhérents à la FGME a déjà augmenté significativement passant de 33.000 (2012) à plus de 50.000 (2017) et cela avant de commencer à mener des actions qui vise directement les adhésions. Pour l'instant, une seule campagne de remobilisation des adhérents a été réalisés dans la région de Monastir le 7 et 8 Novembre 2018, ayant touché 3 entreprises. 5 autres campagnes de remobilisation régionales étaient planifiées pour le reste de l'année 2018 mais ont été annulées car la FGME a jugé que le contexte politique et social actuel en Tunisie n'est pas favorable et risque d'entraver le succès de ce genre d'activités.

S'agissant de l'amélioration des connaissances de la vie syndicale, des actions ont été menées pour atteindre cet objectif comme l'élaboration d'études, de supports de sensibilisation et d'information, le site web de la FGME. Cependant, la connaissance de la vie syndicale par les travailleurs ne semble pas encore être largement diffusée pour des raisons logistiques, financières et organisationnelles.

O.S.5 : Intégration des femmes et des jeunes dans la vie syndicale

Des séminaires de formation spécifiques pour les femmes ont été réalisés et ont eu un grand succès auprès de cette catégorie de travailleurs en besoin de soutien et d'information en ce qui concerne la protection de leurs droits et leur sécurité. Une conférence qui a ciblé les jeunes a été réalisée le 24 et 25 septembre 2018. La tranche d'âge des représentants des SB, et celle des nouveaux membres du BE, a contribué à faire émerger de plus en plus de jeunes dans la vie syndicale et ces derniers se sont formés grâce à ce programme.

Objectif Global : Le dialogue social dans les entreprises et au niveau sectoriel se déroule de façon constructive, et dans des conditions cadre améliorées.

Ce programme a réussi à développer une nouvelle culture du travail syndical basé sur un dialogue social constructif et a également réussi à renforcer les compétences et les connaissances des acteurs de la vie syndicale concernés à travers les activités consacrées à chaque objectif spécifique.

Ce programme a produit des changements positifs et significatifs chez la FGME et les divers acteurs qui la composent (membres du BE de la FGME, membres de SB, femmes, jeunes etc.), apportant un nouveau souffle à l'organisation syndicale. La FGME a réussi à diffuser la culture de dialogue social auprès d'un grand nombre de SB et a aussi contribué à sa mise en pratique au sein de certaines entreprises qui traversaient une crise sociale.

Ce programme est venu en réponse au besoin urgent d'encadrer et de former les cadres syndicaux et les activités visant cet objectif ont donné leurs fruits, surtout au niveau du BE de la FGME qui est aujourd'hui doté d'outils et de méthodes de travail efficaces qu'il continue à exploiter pour multiplier les effets du programme et diffuser la culture du dialogue social à une plus large échelle dans le secteur.

Synthèse du degré d'atteinte des objectifs du programme :

<p>Objectif général : Le dialogue social dans les entreprises et au niveau sectoriel se déroule de façon constructive, et dans des conditions cadre améliorées.</p>	<p>Nouvelle culture du travail syndical diffusée basée sur un dialogue social constructif et renforcement des compétences et des Nouvelle culture du travail syndical diffusée basée sur un dialogue social constructif et renforcement des compétences et des connaissances des acteurs ciblés de la vie syndicale</p>
<p>O.S.1 : Gouvernance et renforcement organisationnel du secteur de la FGME UGTT</p>	<p>Meilleure organisation et gouvernance au sein de la FGME</p>
<p>O.S.2 : Renforcement du dialogue social sur la base de la pratique au sein des entreprises</p>	<p>Fort impact pour les entreprises accompagnées au niveau de l'apaisement du climat social et initiation du dialogue social</p>
<p>O.S.3 : Renforcement des capacités des représentants</p>	<p>Adhésion des représentants des SB à la culture du dialogue sociale Initiation des représentants aux compétences syndicales</p>
<p>O.S.4 : Renforcement de l'adhésion des travailleurs et amélioration de leur connaissance de la vie syndicale</p>	<p>Pour l'instant atteint indirectement à travers les actions du programme; augmentation du nombre des adhérents significative de 33.000 (2012) à plus de 50.000 (2017)</p>
<p>O. S. 5 : Intégration des femmes et des jeunes dans la vie syndicale</p>	<p>Plusieurs séminaires pour les femmes pertinents et appréciés. Un séminaire pour les jeunes a été réalisé et des nouveaux membres jeunes ont été élus au BE.</p>

6. Durabilité du programme

Cette étude d'impact a pour objectif de nourrir la réflexion de la FGME sur la manière avec laquelle elle doit consolider ses acquis et passer à un niveau supérieur en termes d'impact de ses actions. En effet, la FGME est désormais une fédération ambitieuse qui a pour mission de diffuser à une plus large échelle sa vision du travail syndical et du dialogue social. Les activités de ce programme lui ont déjà permis de le faire au niveau d'un grand nombre de représentants des SB de son secteur.

Il serait donc pertinent de continuer à propager auprès d'un maximum d'adhérents les valeurs et la vision de la fédération en dupliquant les séminaires de formation et en déployant plus de moyens pour garantir la plus large diffusion possible des apprentissages. A ce titre, la FGME pourrait envisager d'inviter plus de membres des SB pour s'assurer d'une harmonisation des méthodes de travail et pour renforcer leur cohésion.

► Le travail auprès des SB doit continuer pour garantir une base syndicale solide et compétente

Les SB interrogés dans le cadre de cette étude témoignent de besoins toujours prégnants en matière d'encadrement et de renforcement de leurs capacités, aussi bien en matière de négociation avec les directions des entreprises que de diffusion et de concrétisation de la culture du dialogue social auprès de toute la base syndicale et des travailleurs. Les efforts déployés dans ce sens par le programme ont certes été nécessaires pour avancer dans ce sens, mais manifestement insuffisants pour produire un impact large et durable.

Aussi, la FGME gagnerait à adopter une approche plus qualitative en matière de formation des représentants des SB, en accompagnant les formations d'un encadrement continu et d'un suivi au niveau de la mise en pratique sur le terrain. En effet, les entretiens réalisés avec les SB ont révélé que s'ils ont bien saisi l'importance du dialogue social et s'ils en sont aujourd'hui convaincus, ils ne sont pas tous suffisamment outillés en termes de connaissances (sur le volet juridique en particulier) et de compétences (en techniques de négociation, en résolution de problèmes) pour bien l'appliquer sur le terrain.

Renforcer les syndicats de base doit donc continuer à être la priorité pour la FGME afin de les faire gagner en autonomie à l'échelle locale. Le BE, qui intervient toujours au niveau des entreprises pour solutionner des problèmes que les SB pourraient résoudre seuls, pourrait ainsi prendre de la hauteur et être moins happé par le travail opérationnel sur le terrain. En effet, en renforçant les SB, le BE pourrait se consacrer à un travail plus stratégique et

pourrait compter sur les bases pour dans la déclinaison de cette stratégie sur le terrain. Ainsi, le rôle de la fédération dans le futur consisterait davantage à traiter des problématiques communes et transversales aux différents secteurs d'activités couverts, plutôt que d'intervenir à l'échelle des entreprises. La fédération pourrait alors élaborer des stratégies sectorielles qu'elle pourrait ensuite décliner à l'échelle locale en se reposant sur les SB et les BS.

Pour y parvenir, il est primordial pour le BE de la FGME de continuer à être très proche des SB et des BS grâce auxquels il pourrait régulièrement nourrir sa réflexion, fonder et concrétiser ses stratégies sectorielles. A ce jour, seuls 6 membres sur 11 du BE sont complètement dédiés à la fédération et peuvent donc assurer un suivi plus rapproché des bases syndicales. L'idéal serait que tous les membres puissent contribuer à cette tâche à travers une division territoriale du travail afin de permettre un suivi plus rapproché des SB (chaque membre pourrait avoir pour responsabilité le suivi d'une ou plusieurs régions).

► **La FGME doit veiller à la consolidation des acquis de ce programme et à les renforcer**

La FGME doit s'assurer de consolider les acquis et les effets de ce programme pour assurer leur durabilité :

► **Les SB des entreprises accompagnées** : les SB de Dräxlmaier, Leoni, Kromberg & Schubert et Kaschke ont pu bénéficier d'un encadrement qui a renforcé leurs compétences mais qui leur a aussi permis de pratiquer un dialogue social effectif avec leurs directions respectives. Ils ont déjà atteint des résultats importants en termes d'amélioration des conditions de travail dans les usines, mais ce n'est pas pour autant que tous leurs objectifs sont atteints. La FGME doit continuer à les soutenir et à être à l'écoute de leurs besoins, à approfondir leurs connaissances et leurs compétences pour qu'ils puissent tirer un maximum de profit de la reconstruction de la relation de confiance entre eux et les directions.

► **Les représentants des SB formés** : le fait d'avoir assisté à des séminaires de formation a donné confiance aux syndicalistes. Ils se sentent aujourd'hui plus forts grâce au soutien de la FGME, qui leur a aussi transmis sa détermination d'avancer de manière professionnelle et organisée. La FGME doit veiller à préserver cette confiance et cette relation, doit pouvoir les suivre régulièrement et les impliquer de près ou de loin dans son programme. Maintenant qu'ils ont acquis des connaissances de base, ils sont curieux de les approfondir et d'aller plus loin dans la formation.

► **Les membres du BE formés** : le BE s'est renforcé à travers la montée en compétences de ses membres, surtout les quatre anciens membres qui ont été réélus et qui aujourd'hui maîtrisent leur rôle et sont imprégnés de l'approche du dialogue social. Ils constituent un groupe de mentors potentiels qui sont capables de diffuser leurs savoirs et compétences auprès des bases syndicales. Pour cela, il faut s'assurer qu'ils sont aptes à le faire de manière efficace et les doter de techniques nécessaires à l'animation de formations /sessions de sensibilisation.

► **Les membres des BS** : Toutes les branches sectorielles n'étaient pas encore structurées au moment des activités de renforcement des capacités auxquels ont participé quelques représentants de BS. Ces derniers ont témoigné de la valeur ajoutée que leur a procuré les ateliers stratégiques notamment dans l'organisation du travail et dans la compréhension de leur rôle et de leur responsabilité dans les actions menées par la FGME.

► **L'expérience de la FGME** : Avec ce programme, la FGME a prouvé qu'elle était capable de gérer un programme ambitieux et de réussir à travailler avec des partenaires de taille comme IGM et la FES. Ce programme n'a pas toujours été facile à gérer mais le BE a su à chaque fois surmonter les difficultés. La fédération pourrait se rendre disponible pour accompagner d'autres fédérations de l'UGTT dans le partage et la duplication de son expérience. C'est là un gage de durabilité des effets de son propre programme.

► **Le partenariat IGM-FGME** : La collaboration entre les deux syndicats n'a pas toujours été facile mais les deux partenaires ont fini par s'apporter mutuellement une valeur ajoutée. Toutefois, afin de garantir la durabilité de ce partenariat, il conviendrait de le dépersonnaliser et de l'institutionnaliser davantage.

► **Le partenariat avec la FES** : en plus de l'élargissement de son champ d'action, la FES représente un soutien concret auprès d'un syndicat sur plusieurs aspects : financier mais aussi stratégique, organisationnel et opérationnel. Un caractère inédit de coopération dans lequel la FES soutient directement le bon fonctionnement d'une fédération syndicale de l'UGTT en Tunisie pour la première fois.

► **Des données sur le secteur sont disponibles** : Qu'il s'agisse des dépliants, des études ou des magazines, leur diffusion doit faire l'objet d'une stratégie de communication et de dissémination mûrement réfléchie car il semblerait que pour l'instant, leur portée soit encore limitée. L'une des options pour laquelle la FGME pourrait opter pourrait consister à réaliser un travail de simplification et de vulgarisation des résultats des études afin de les rendre accessibles au plus grand nombre d'adhérents.

Synthèse de la Durabilité du programme

- La nouvelle vision du travail syndical développée par la FGME devrait continuer à se propager au niveau de toute l'organisation syndicale.
- Le travail auprès des SB doit continuer pour garantir une base syndicale solide et compétente.
- La FGME doit veiller sur la consolidation des acquis de ce programme et à les renforcer.
- La FGME doit passer au niveau supérieur avec une maîtrise parfaite de certaines connaissances et compétences par tous les acteurs qui la composent.
- La FGME doit continuer à faire face au défi de la coordination entre les différents niveaux centraux, régionaux et sectoriels.

7. Recommandations pour augmenter l'impact du programme

La FGME doit pouvoir passer à un niveau supérieur qui se traduirait automatiquement par l'augmentation de son impact. Les compétences/ connaissances nécessaires pour y parvenir sont les suivantes :

Une totale imprégnation du cadre légal et la capacité à le maîtriser pour en faire une utilisation optimale. Ce programme a d'ores et déjà identifié cette priorité et a traité certaines connaissances juridiques indispensables pour les SB lors des séminaires de formation. Mais les syndicalistes formés ne semblent pas suffisamment confiants quant à leur maîtrise des aspects juridiques de leur action syndicale et jugent l'apport des formations utile mais insuffisant par rapport à leurs besoins réels, surtout lors de la mise en pratique. Cette étude a permis de révéler que certaines BS manquent parfois des informations les plus élémentaires sur le volet juridique, telles que les textes des conventions du secteur. C'est le cas aussi de certains membres du BE qui déclarent vouloir approfondir certaines notions. Ainsi, ces observations nous amènent à penser que l'apprentissage juridique ne devrait pas se suffire aux seules sessions de formation, mais devrait se poursuivre sur le terrain en privilégiant l'apprentissage par la pratique pour garantir une meilleure maîtrise et imprégnation des syndicalistes du cadre légal et réglementaire régissant leurs actions. D'autres approches peuvent être envisagées tel que l'auto apprentissage / auto formation pour les membres des SB, des BS et BE. En effet en raison des capacités limitées de la FGME en matière de ressources (RH, temps, disponibilités, financement...), le développement des capacités d'autonomisation dans la recherche d'information peut être une alternative. Pour cela la FGME doit être en mesure de mettre à disposition d'une manière régulière les informations et données nécessaires et variées (cadre légal et juridique, actualités, statistiques, études, articles,...) à l'exemple des conventions collectives sectorielles qui sont disponibles dans le site web de la FGME. Il est important de garantir l'accessibilité de ces informations et l'adéquation des supports disponibles par rapport au public ciblé (support numérique, papier etc.)

Les connaissances sur le contexte général sur les entreprises du secteur, qui sont des données indispensables pour pouvoir analyser une situation avant d'appréhender les problèmes à résoudre et de fixer les objectifs à atteindre. Qu'il s'agisse du BE, des BS ou des SB, la collecte et l'analyse de ces données doit représenter la première étape de chaque intervention. Tout au long du programme, cette approche a été privilégiée et du temps a été accordé pour échanger et analyser des situations de plusieurs entreprises dans le but de

comprendre avant d'agir. Les SB des entreprises accompagnées ont pu s'exercer sur cette méthode durant les réunions avec la FGME et IGM. Le BE l'a exercé lors des ateliers stratégiques. Les représentants des SB ont pu participer à des débats de ce genre lors des séminaires de formation, même s'ils regrettent de ne pas avoir eu l'occasion de parler davantage de leur situation spécifique vu le nombre important de participants et la diversité des problèmes abordés. Des études ont été réalisées dans le cadre de ce programme et un magazine publié régulièrement pour pouvoir fournir des données sur le secteur, ce qui représente une source régulière de diffusion d'informations pertinentes pour les travailleurs du secteur et surtout pour les syndicats de base qui manquent souvent de connaissances pour élaborer leur stratégie/arguments de négociation.

Être capable d'analyser un problème donné (causes, conséquences, facteurs internes, facteurs externes, analyse SWOT, etc.) pour pouvoir définir des objectifs, une stratégie et un plan d'action sur le court, moyen et long terme et convaincre de leur pertinence. Cette aptitude a été développée chez les membres du BE qui, grâce à ce programme, ont adopté la méthode du changement planifié. Pour les BS, les ateliers stratégiques leur ont transmis cette méthode, mais ils n'ont pas encore eu vraiment l'occasion de la pratiquer. De leur côté, les SB n'ont pas été formés à ces méthodes. Pourtant, ils gagneraient en efficacité et en professionnalisme et induiraient des effets positifs sur toute la fédération s'ils maîtrisaient cette approche.

La capacité à former et à sensibiliser représente un atout majeur pour les cadres syndicaux qui doivent se doter de ces compétences pour pouvoir rassembler et encadrer (chacun à son niveau) des personnes / entités. En effet, les membres des SB qui ont des savoirs à transmettre (suite à leurs expériences ou suite à des formations) à leurs collègues doivent disposer des outils nécessaires pour y parvenir. Les représentants des BS doivent aussi être capables de former les autres membres lorsqu'ils bénéficient des formations. Cette compétence doit être encore plus maîtrisée par les membres du BE qui, de par leur rôle, doivent être capables de rassembler des milliers de personnes autour de leur vision. Il est à signaler que le BE envisage dans le futur d'organiser des formations de formateurs pour atteindre cet objectif.

La FGME doit continuer à faire face à ses défis : Outre le problème de disponibilité de tous les membres du BE de la FGME, cette étude a permis de constater que le BE repose beaucoup sur le SG. Ceci dit, ce programme a effectivement permis aux autres membres du BE d'acquérir davantage de confiance en eux et de prendre plus de responsabilités, comme c'est le cas aujourd'hui de quatre membres – hormis le SG - qui interviennent seuls

auprès des SB dans les régions à travers les séminaires de formation ou pour participer aux réunions de négociation. C'est dans ce sens que la FGME devrait poursuivre **l'objectif de renforcement des capacités des membres du BE et doit consolider les capacités et expériences des anciens et des nouveaux membres et veiller à un partage des savoirs entre tous** (anciens et nouveaux membres ont des expériences différentes et peuvent apprendre les uns des autres), et pour qu'elle puisse évoluer vers une organisation composée de professionnels du travail syndical tout à fait autonomes et capables de porter de manière collective la fédération et ses différents projets.

L'action de la FGME ne doit pas uniquement reposer sur les membres du BE qui pourront difficilement couvrir toutes les demandes des SB, même s'ils sont tous détachés et capables de le faire. Cette mission du BE serait impossible pour une fédération rassemblant des dizaines de milliers de travailleurs. C'est pour cette raison que la représentation régionale de la fédération doit être renforcée pour devenir effective et pour gagner en efficacité. Aujourd'hui, les branches sectorielles ne sont pas toutes encore disposées à assurer cette représentation. 7 BS ont été impliquées dans les ateliers stratégiques (les 4 autres n'étaient pas encore structurées et attendaient que leurs congrès soient organisés)²³ et seule un ou deux membres par branche ont pu en profiter, ce qui limite l'impact de cette activité en termes de renforcement de la représentation régionale. Le travail avec les BS devrait se poursuivre à travers des formations procurées au maximum de membres de chaque branche, mais aussi à travers un encadrement rapproché de la part du BE dans le but de transmettre leurs bonnes pratiques et leurs savoirs au fil de l'eau, les formations étant certes utiles pour y parvenir mais insuffisantes. Le choix de la répartition des régions entre les différents membres du BE permettrait d'attribuer à chaque branche un référent du BE qui pourrait jouer ce rôle de « mentor ».

Par ailleurs, cette étude a aussi révélé l'existence de freins externes à la FGME susceptibles de ralentir le travail de la fédération au niveau national et régional. Il s'agit principalement de la faiblesse de la coordination avec les niveaux central et régional. Le BE est tout à fait conscient de la nécessité d'améliorer cette collaboration et a souvent sollicité la présence de certains représentants de la centrale et des unions régionales durant ses activités. Ces personnes ont pu découvrir le programme de la fédération et certains se sont inspirés de l'approche innovante du dialogue social privilégiée par ce programme. Cependant, la FGME a du parfois faire face à certaines résistances

²³ La décision des dates d'organisation des congrès revient à la Centrale UGTT.

de ces mêmes parties, du fait de la persistance d'un esprit de compétition lié à la peur que la fédération ne fasse de l'ombre à d'autres structures de l'UGTT, ou encore du fait d'une incompréhension de l'utilité du dialogue social et de la persistance des préjugés sur cette approche susceptible de remettre en question les pratiques habituelles de l'UGTT. Si les relations de la fédération avec les niveaux central et régional semblent s'améliorer avec le temps, certains obstacles persistent. C'est pour cette raison que la FGME gagnerait à impliquer davantage et en amont²⁴ les autres structures de l'UGTT, surtout au niveau des régions, et œuvrer pour l'émergence d'une collaboration effective et pour l'apaisement de certaines tensions.

Enfin, le partenariat IGM-FGME-FES a évolué avec le temps : IGM a opté pour une approche de conseil systémique avec un encadrement dans la mise en place des activités liées au programme. Une intervention qui progressivement a diminué vers de plus en plus d'autonomisation de la FGME sur le volet opérationnel. En effet, la Fédération est devenue de plus en plus capable de mener ses activités, de suivre et évaluer son action pour l'ajuster et de mieux appréhender les besoins du secteur. Toutefois, les membres du BE expriment toujours un besoin d'accompagnement de la part de ses partenaires IGM et FES alors que ces derniers souhaiteraient que la FGME continue à avancer dans le chemin de l'autonomie. **La Fédération doit prendre conscience que sans autonomie, sa durabilité** est menacée et que cela pourrait aussi être un signe de manque de confiance en sa capacité à atteindre ses objectifs et à surmonter les difficultés auxquelles elle fait face. Le problème se creuse avec la dépendance de la FGME au soutien financier que son partenaire FES lui offre : il semble que cet appui financier soit toujours indispensable pour les années à venir car l'organisation n'a pas le budget suffisant pour continuer à mener seule le programme entamé et qui doit prospérer dans le temps. D'autre part, la Fédération est aussi dépendante de l'UGTT notamment sur le plan financier : la FGME ne semble pas pouvoir compter sur les cotisations de ses adhérents bien que leur nombre ait considérablement augmentés.

²⁴ L'implication en amont pourrait consister à faire participer les niveaux régionaux et nationaux dans la conception même de certaines activités du programme afin de s'assurer de l'engagement de ces parties « en aval », c'est à dire dans l'exécution des actions du programme.

Résumé des recommandations

- Construire une vision commune entre toutes les entités de l'UGTT- FGME et œuvrer pour que toutes les parties prenantes la connaissent et l'intègrent.
- Avoir pour chaque partie prenante, des objectifs précis et une répartition des tâches et des responsabilités claires.
- Œuvrer davantage pour améliorer la relation entre les adhérents et les SB.
- Élaborer des méthodes et des outils de communication efficaces entre SB et autres entités de l'UGTT - FGME.
- Formaliser la relation entre BS et SB (et les dépersonnaliser).
Exemple: Impliquer les BS dans l'organisation des séminaires de formation pour les SB, faire participer au moins un membre de chaque BS des régions impliquées dans les séminaires pour les SB.
- Identifier les points d'amélioration de la collaboration entre les différentes entités de l'UGTT - FGME.
- Sensibiliser la centrale de l'UGTT sur l'importance de la collaboration entre toutes les parties prenantes (au niveau national et régional) : réfléchir ensemble sur les pistes d'amélioration de cette collaboration
- Prévoir à l'avance des espaces d'échanges réguliers entre BS et BE/ entre BE et centrale.
- Doter toutes les parties prenantes de la FGME des connaissances juridiques nécessaires (exemple : élaborer des manuels qui regroupent des synthèses des contenus des conventions collectives et du cadre légal en vigueur).

- Continuer à élaborer des supports de diffusion d'informations sur le secteur et s'assurer qu'ils sont pertinents vis-à-vis des besoins du public cible et surtout garantir l'accessibilité à tous.
- Se doter de ressources internes pour former et sensibiliser : former des formateurs, concevoir des outils de formation et de sensibilisation, formation en leadership.
- Renforcer les compétences de chaque partie prenante dans l'analyse des problèmes et la conception de projets. Intégrer une approche d'évaluation des ressources existantes.
- Continuer à renforcer les représentants des SB et les outiller en techniques de gestion des situations difficiles, à l'élaboration d'une stratégie sur le moyen et long terme et à la réalisation d'un diagnostic complet puis d'un plan d'action.
- Assurer une meilleure gestion des bénéficiaires des formations à travers un meilleur ciblage des participants (privilégier la qualité de l'apprentissage à la quantité d'apprentis) et à travers une meilleure coordination entre la FGME et les Unions Régionales.
- Doter toutes les parties prenantes de la FGME des connaissances nécessaires relatives aux rôles et responsabilités des différentes structures de l'UGTT (Centrale syndicale, UR, BS, SB, FGME).
- Élaborer une stratégie et prévoir des actions pour assurer l'autonomie technique et financière de la FGME sur le long terme.

IV. Annexes

► **Guide de questionnaire utilisé lors des entretiens :**

Quel est votre rôle au sein de la FGME, A quelles activités du programme avez-vous participé ?

Expliquez-nous la structure, rôle et fonctionnement des différents composante de l'union syndical UGTT et son évolution : Comment s'organise aujourd'hui le travail syndical concrètement entre la centrale, la fédération, les branches sectorielles, les unions régionales, les SB, les SG des branches sectorielles (ou les SB par secteur), le comité de négociation collective, ... Comment tout cela a évolué depuis que vous êtes là ?

Quelles sont les régions couvertes par la fédération (11 régions) ? Si on devait les classer de la plus importante à la moins importantes ? Est-ce que leur importance est liée à la région même, le nombre de syndicats, leur notoriété, ceux réunissent le plus d'entreprise, ou par rapport aux compétences des SB? Dans quelle mesure la FGME est impliqué dans les problèmes de chaque région liée à l'industrie de la ME ? Comment cette implication évolue ces dernières années ?

Quelles sont les difficultés qui persistent dans

- L'organisation interne de la FGME (gestion administrative, RH, financière)
- La gestion des activités de la FGME et leur efficacité (activités pour BE, pour Branches, pour SB)
- Les relations avec UGTT/Branches/UR/acteurs externes tel que l'UTICA?

Avez-vous des recommandations concernant ces 3 points ?

► **Guide pour le secrétaire général de la FGME :**

1. Organisation syndicale

Comment a évolué le travail syndical de la FGME ces dernières années ? Dans quelle mesure la FGME est impliqué dans les problèmes de chaque région liée à l'industrie de la ME et contribue à l'amélioration du climat social ? - Merci de comparer l'avant et après le programme en illustrant les changements (compétences, synergie, relations, vision, mentalité, approche, règlement intérieur, organisation syndical) issues de ce programme ?

Comment a évolué l'organisation générale du travail syndical entre FGME, UGTT, branches, UR ? (Comparez l'impact/l'approche de la FGME avant et après le programme) ?

Quelles sont les difficultés qui persistent dans :

-Au niveau du BE (organisation interne, congrès, nouvelles pratiques, relations, mentalité etc.) Note de 1 à 5 sur votre satisfaction + Note sur l'évolution

- La gestion des activités de la FGME et leur efficacité (activités pour BE, pour Branches, pour SB)

- Les relations avec UGTT/Branches/UR/acteurs externes tel que l'UTICA?

Avez-vous des recommandations concernant ces 3 points ?

2. Le champ d'action et l'approche de la FGME

- Comment a évolué votre approche depuis la création de la FGME en ce qui concerne les 5 points ci-dessous ? Comment a-t-elle changé avec ce programme ? Grâce à quoi ? (la pertinence des activités du programme ? le soutien sur le terrain de IGM ? réorganisation de la FGME? Etc.) :

1. Soutenir les SB et les ouvriers dans la résolution des problèmes et dans la prise en compte de leur revendication

2. Améliorer la coordination et la communication entre différents SB/ entre SB et UGTT FGME/entre SB et direction

3. Soutenir les femmes ouvrières dans les problèmes liés au genre

4. Réussir la négociation de la convention collective ? Comment s'est déroulée la négociation de 2018 comparée à celles d'avant ?

5. Création de synergie avec les acteurs tel que l'UTICA, l'AHK, (et autres acteurs s'ils en existent)

-A quel point la nouvelle approche vous semble efficace pour arriver aux résultats voulus (illustrez des résultats concrets) ? Est-ce qu'on peut dire que la FGME a atteint sa capacité maximale pour soutenir les travailleurs de la Métallurgie ? Quelle est la marge de progression alors (au niveau des SB, au niveau de la FGME, de l'UGTT, cadre légale etc.) ?

Pour résumer :

- Quelles sont les facteurs internes et externes qui ont contribué à la réalisation / échec du programme ?

- Quels sont les moments clés/ les plus grandes réussites qui ont marqué le programme depuis son démarrage ?
- Existents-ils de potentiels impacts à moyen long terme autres que ceux mentionnés (sur la structure, le réseau syndical, les entreprises ?
- Existents-ils des effets imprévus positifs et négatifs à l'issu du programme ?
- Quelles sont les prochaines étapes pour ce programme ? Quel avenir pour ce programme ?
- Avez-vous des recommandations ?
- Pouvons-nous avoir accès au questionnaire que vous avez envoyé à Leoni en 2012 ?

► **Guide pour les membres du BE (anciens) :**

Dans quelle mesure les ateliers stratégiques ont généré des changements dans l'organisation interne de la fédération, de la restructuration de ses travaux, la coordination et la réorganisation en interne ? Note de 1 à 5 sur l'évolution

A quel point avez-vous été impliqué dans ce programme ? Phase conception ? Participation aux activités pour BE ? Participation aux activités pour SB ? Etc. Que pensez-vous de leur déroulement ?

Quels changements avez-vous perçus durant la période du programme ? :

Au niveau du BE (organisation interne, congrès, nouvelles pratiques, relations, mentalité etc.) Note de 1 à 5 sur votre satisfaction.

-Au niveau de la relation FGME-UGTT/FGME-Branches/FGME-Branches-UR

- Au niveau de l'approche de la FGME avec les entreprises du ME (SB et travailleurs)

Ces changements sont-ils du uniquement au programme ou y a-t-il des facteurs externes explicatifs ? (Merci de différencier les facteurs liés au programme et les autres)

Quelle est la marge de progression sur les 3 niveaux cités au-dessus ? Quelles activités du programme doivent être maintenues ? Quelles sont les éléments/difficultés/problèmes qui n'ont pas pu être pris en considération dans ce programme et qui doivent être résolus ou amélioré ?

Comment a évolué le comité de négociation avec le programme ? Organisation,

stratégie, vision, approche... Quelles différences entre les négociations d'avant et de maintenant ?

Pour résumer :

Quels sont les moments clés de ce programme selon vous ? Quels sont ces grandes réussites et à quoi elles sont dues ? -Quelles ont été les plus grandes difficultés du programme et à quoi elles sont dues ?

► **Guide pour les membres du BE (Nouveaux) :**

Quel est votre rôle en tant que membre du BE de la FGME ?

Quelle est votre perception vis-à-vis de la fédération avant que vous ne fassiez partie du BE ?

A quels types d'activités avez-vous participez (avec BE, avec SB) ? Votre appréciation sur la nature de ces activités et leur efficacité ?

Depuis que vous avez rejoint le BE jusqu'à aujourd'hui, comment évaluez-vous :

- l'organisation du travail au sein du BE de la FGME (répartition du travail, stratégie d'intervention etc.). Évaluation de votre satisfaction Note de 1 à 5.
- l'organisation du travail et les relations avec centrale UGTT/branches/UR (structure, approche, relations etc.)
- les activités réalisées auprès des SB/travailleurs (nature, efficacité, impact etc.)

Quelle est la marge de progression sur ces trois niveaux pour produire plus d'impact bénéfique pour les travailleurs du ME ? Quelles doivent être les prochaines étapes pour ce programme ?

Avez-vous d'autres recommandations ?

► **Guide pour les Syndicats de Base accompagnés :**

Depuis quand vous êtes membres du SB ?

Comment était votre relation avec la FGME avant ce programme ? Racontez-nous les débuts de votre collaboration ?

A quel point êtes-vous satisfaits de la collaboration avec la FGME ? Note de 1 à 5.

Quelle valeur ajoutée vous a procuré cette collaboration ? Merci de comparer la situation avant et après le programme.

-au niveau de vos compétences pour réussir le travail syndical de syndicaliste notamment le dialogue avec la direction

-au niveau des résultats sur le climat social de l'entreprise, sur la prise en compte des revendications des travailleurs

Qu'est ce qui a favorisé la réussite des actions récentes ? Quelles ont été les freins et comment vous les avez dépassés ?

Quelles sont les acquis du SB aujourd'hui ? Sont-ils dus à ce programme ou à des facteurs externes ?

Quelles sont les difficultés qui persistent encore sur les deux niveaux ?

Comment améliorer d'avantage le travail syndical ? À votre niveau ou à d'autres niveaux ?

► **Guide pour les travailleurs :**

Que savez-vous du programme en collaboration avec la FGME ?

Quelles sont vos relations avec les SB ? Ont-elles évolué depuis ce programme ? A quel point de 1 à 5

Comment vous évaluez les capacités du SB ? Avez-vous senti un changement au niveau de la vision ou de leur approche ? Y a-t-il eu des résultats concrets de leur travail ?

Quelles sont vos attentes du SB pour les mois à venir ? Que doivent-ils améliorer en priorité ?

► **Guide pour la direction des entreprises soutenues :**

Que connaissez-vous du programme FGME IGM FES ? Comment avez-vous été impliqué ?

Que pensez-vous des activités du programme et de l'approche utilisée par les acteurs du programme ? A quel point sont-elles pertinentes pour :

1. instaurer un dialogue social avec la direction
2. améliorer le climat social au sein l'entreprise

Comment elles auraient pu être plus pertinentes ? Plus efficace ? Sur quels

aspects doit-on encore travailler ?

Votre perception du travail syndical a-t-elle changé depuis ce programme?
Votre perception du SB, de la FGME ? De l'UGTT ? Quelles sont les points de blocage qui sont toujours existants et qui doivent faire l'objet de communication, de compromis etc. ?

► **Guide pour la centrale de l'UGTT :**

Quelle est votre position au sein de l'UGTT ?

Que connaissez-vous du programme FGME FES ? Que pensez-vous de l'approche du programme ? Quel aspect innovant a t'il apporté ?

Avez-vous participé à une des activités ? Qu'en avez-vous pensé ?

Quel impact ce programme a-t-il eu sur la FGME ? Sur l'UGTT ? Sur la relation entre FGME et centrale ? Autre impact ?

Quelles sont les pratiques à dupliquer à d'autres fédérations ou au niveau de la centrale ? À d'autres niveaux ?

► **Guide pour les branches sectorielles :**

Quelle est votre position au sein de la FGME ? L'UGTT ?

Que connaissez-vous du programme FGME FES ? Que pensez-vous de l'approche du programme ? Quel aspect innovant a t'il apporté ?

Avez-vous participé à une des activités ? Qu'en avez-vous pensé ? De 1 à 5 : niveau de satisfaction du séminaire de formation ? Quantitatif.

Quel impact ce programme a-t-il eu sur la relation entre FGME et branches?
Branches UR ? Branches et SB ? Autre impact ?

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour réussir votre mission ?
Comparez avant et après le programme.

Sur quels aspects les branches doivent elles travailler davantage ? Quels changements/améliorations doivent se produire ?

► **Guide pour les acteurs externes (AHK, UTICA) :**

Quelle est votre relation avec la FGME/UGTT ?

Comment a-t-elle évolué ces derniers temps ?

Avez-vous senti un changement au niveau de leur stratégie/approche etc. ?

Comment évaluez-vous le travail syndical aujourd'hui en Tunisie ? Quels sont ses acquis ? Ses défis ?

Quelles sont vos recommandations pour l'organisation du travail syndical pour faire face aux défis du secteur, de la situation économique, Autre ?

► **Questionnaire pour les membres de syndicat de base formés :**

A quel séminaire de formation avez-vous participé ? Était-ce votre premier contact avec la FGME ? Première formation spécifique aux syndicats ?

De 1 à 5 : niveau de satisfaction du séminaire de formation ? Quantitatif.

Qu'avez-vous pensé du contenu du séminaire, de l'organisation, du formateur, du choix des participants etc. ?

Qu'avez-vous appris lors de séminaire ? Vos relations avec les travailleurs/ la direction/les autres membres du SB, ont-elles changé ? Quelles nouvelles pratiques avez-vous mis en place suite à la formation ? Avez-vous attiré plus d'adhérents/de sympathisants etc. ?

Qu'est ce qui a changé en vous (personnellement) depuis cette formation ?

Comment la formation aurait pu répondre davantage à vos attentes ? Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez toujours lors du travail syndical ?

Comment a évolué votre relation avec la FGME ? Aviez-vous une idée claire de leur rôle et des potentielles collaborations que vous pouvez faire ensemble ? Est-ce plus claire désormais ? Comment cette relation peut évoluer davantage ?

Quelles sont vos recommandations pour améliorer le dialogue social et le climat social au sein des entreprises ? Quelles sont les priorités selon vous ?

▶ **Questionnaire pour les femmes formées :**

A quel séminaire de formation avez-vous participé ? Était-ce votre premier contact avec la FGME ? Première formation spécifique aux femmes ?

De 1 à 5 : niveau de satisfaction du séminaire de formation ? Quantitatif.

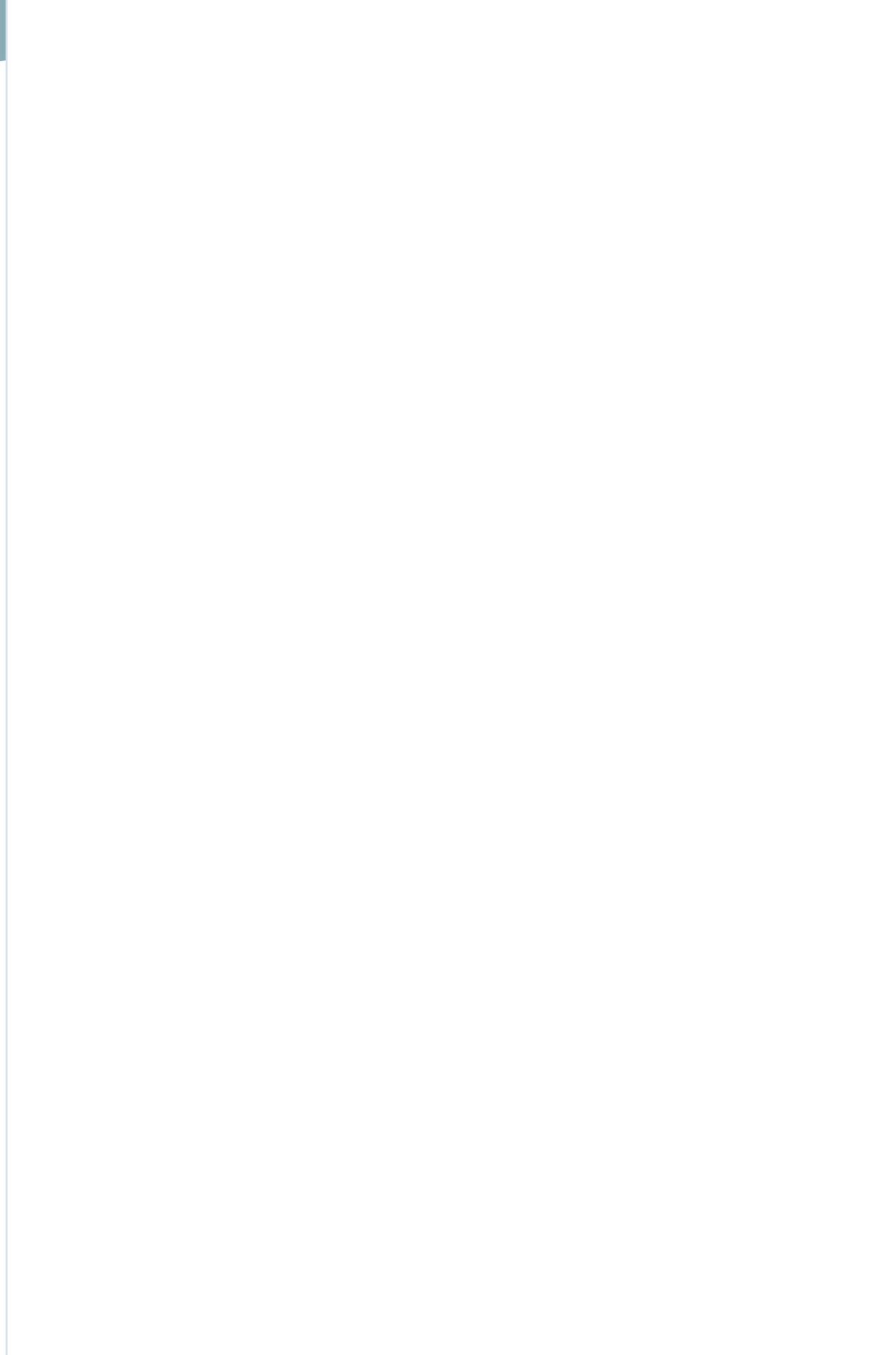
Qu'avez-vous pensé du contenu du séminaire, de l'organisation, du formateur, du choix des participants etc. ?

Qu'avez-vous appris lors de séminaire ? Comment les avez-vous mis en pratique (comportement, mentalité, action etc.) ? Qu'est ce qui a changé en vous (personnellement) depuis cette formation ? Que vous a apporté d'autre ce séminaire (réseautage ? sentiment de solidarité, connaissance de la FGME etc.) ?

Êtes-vous plus impliquée dans le travail syndical ? Pourquoi ? Si non qu'est-ce qui vous en empêche/encourage ?

Comment la formation aurait pu répondre davantage à vos attentes ? Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez toujours par ce que vous êtes une femme ?

Quelles sont vos recommandations pour améliorer les conditions de la femme au sein des usines ? Autre type de recommandations ?



Etude réalisée par :

Cabinet Human Capital Value (HCV) –
Conseil en Management

Équipe d'évaluation : Selim KHARRAT,
Asma HASSOUNA, Fatma HAJRI

www.hcv-conseil.com

Contact :

Friedrich-Ebert-Stiftung-
Bureau de Tunisie

4 rue, Bachar Ibn Bord
2078 La Marsa - Corniche

Tél. : (+216) 71 77 53 43

E-mail : info@fes-tunisia.org

Conception graphique et impression :
Carthage Publicité