

Pour une Solidarité Syndicale

Synthèse de l'étude d'impact de la coopération tripartite FES-FGME-IGM 2013-2018

Pour une Solidarité Syndicale

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

2013-2018

Décembre 2018

REMERCIEMENTS

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.

LISTE DES ACRONYMES

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
IGM :	Industriegewerkschaft Metall
RSE :	La Responsabilité Sociale des Entreprises
SB :	Syndicat de Base
SG :	Secrétaire Général
SGA :	Secrétaire Général Adjoint
UGTT :	Union Générale Tunisienne du Travail
UR :	Union Régionale
VFF :	Violences Faites aux Femmes

© Friedrich-Ebert-Stiftung- Bureau de Tunisie 2018. « **Synthèse de l'Étude d'Impact de la Coopération Tripartite entre la FES, la FGME, et l'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.

I. Les phases stratégiques du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM et des actions entreprises

1. Phases stratégiques du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM et des actions entreprises

Phases stratégiques du programme de coopération	Descriptif des actions entreprises
Phase 1 : Accompagnement rapproché des entreprises en crise	- Organisation de réunions de travail avec les SB de plusieurs entreprises allemandes : Leoni (03 sites), Dräxlmaier (03 sites), Kaschke, Kromberg & Schubert, Yazaki, Phonix mechano et Marquardt MMT. - Intermédiation entre les directions des entreprises et les syndicats afin de réinstaurer la confiance, assainir le climat social et arriver à un compromis entre les deux parties sur des priorités communes. - Examen de la convention sectorielle, application des traités convenus entre SB et directions, discussion autour des cahiers des revendications, écoute des problèmes et difficultés des travailleurs, prise en compte de la situation économique et sociale des entreprises. - Mise en place d'une stratégie de travail commune entre SB afin de renforcer le travail collectif, d'unifier le discours syndical, de faciliter l'appropriation du dialogue social à l'échelle à l'échelle sectorielle et au niveau de l'entreprise et de constituer une force unie et importante de négociation. <i>Entre 2016 et 2018, le nombre de réunions de médiation s'est élevé à 16 avec au moins un représentant de la direction présent à chaque rencontre.</i>

Phase 2 : Renforcement organisationnel de la FGME

- Organisation d'ateliers stratégiques pour les membres du bureau exécutif de la FGME sur plusieurs thématiques : l'organisation et la gouvernance au sein du BE, 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.
- Implication des branches sectorielles dans ces ateliers stratégiques à partir de 2017, avec un focus sur le suivi, l'évaluation et la planification stratégique des activités de la FGME.
- Instauration de nouvelles pratiques de gestion et de planification des activités du programme.

Phase 3 : Renforcement des capacités des représentants des SB

Organisation de séminaires de formation au profit des SB sur les thématiques suivantes :

- *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.

- *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 par 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,...).

12 séminaires de formation ont été organisés entre 2015 et 2018 réunissant à chaque séminaire plus de 50 syndicalistes.

II. Les réalisations du programme de coopération tripartite FES-FGME-IGM

2. Les réalisations du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM

Degré d'atteinte des objectifs du programme de coopération tripartite

Objectif général : *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.

Objectif Spécifique 1 : *Gouvernance et renforcement organisationnel du secteur de la FGME UGTT*

Les ateliers stratégiques organisés 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**, de renforcer ses structures et capacités en interne (BE et BS) et de **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

Objectif Spécifique 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, 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.**

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 par ailleurs 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), se sont imprégnés du dialogue social et des outils/techniques qu'il faut employer pour faire valoir leurs revendications.

Objectif Spécifique 3 : *Renforcement des capacités des représentants*

Adhésion des représentants des SB à la culture du dialogue social et leur initiation aux compétences syndicales. 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.**

Objectif Spécifique 4 : Renforcement de l'adhésion des travailleurs et amélioration de leur connaissance de la vie syndicale

Augmentation du nombre des adhérents significative de **33.000** (2012) à plus de **50.000** (2017).

Pour l'instant, une seule campagne de mobilisation des adhérents a été réalisée dans la région de Monastir le 7 et 8 Novembre 2018, ayant touché 3 entreprises. Une autre campagne de mobilisation régionale sont prévue pour 2019.

S'agissant de l'amélioration des connaissances de la vie syndicale, des actions ont été menées pour atteindre cet objectif comme :

- **La publication du Magazine semestriel « Métallo »** : 6 éditions du magazine ont été publiées entre Août 2016 et décembre 2018, soit deux magazines par an.

- **La production de supports d'information et de sensibilisation** : Depuis 2017, environ 6 dépliants ont été produits par année et distribués en nombre.

- **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'*. 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'*. Une troisième étude a été réalisée en octobre 2018 spécifique au secteur de l'aéronautique intitulée : *'Etat des lieux Industrie Aéronautique en Tunisie. Étude des indicateurs du dialogue sociale'*

Cependant, la connaissance de la vie syndicale par les travailleurs ne semble pas encore être largement diffusée pour des raisons logistiques, financières et organisationnelles.

Objectif Spécifique 5 : *Intégration des femmes et des jeunes dans la vie syndicale*

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. Par ailleurs, des nouveaux membres jeunes ont été élus au BE de la FGME.

III. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur les entreprises en crise

3. Impact du programme de coopération tripartite FES-IGM-FGME sur les entreprises en crise

Synthèse de l'impact du programme sur les SB accompagnés dans les entreprises en crise

- 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.
- 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, BS et le BE de la FGME et construction d'une relation de collaboration durable.

« 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 ».

Témoignage d'un membre du SB de Leoni.

« Le changement est remarquable depuis deux 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 ».

Témoignage du DRH de METS.

« 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 ».

Témoignage d'une ouvrière de l'UATS.

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 Kromberg & 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 RSE¹ au sein de l'entreprise et au niveau de l'environnement de l'entreprise.

¹ La Responsabilité Sociale des Entreprises.

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*».

IV. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur la FGME

4. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur la FGME

Synthèse de l'impact du programme de coopération tripartite 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.

« Désormais, au sein de la FGME, il y a un principe, une vision commune, une stratégie et un plan d'action ».

Témoignage d'un membre du BE

« 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 ».

— Témoignage du Secrétaire Général de la FGME.

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.

« 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 ».

— Témoignage du SG d'une 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 ».

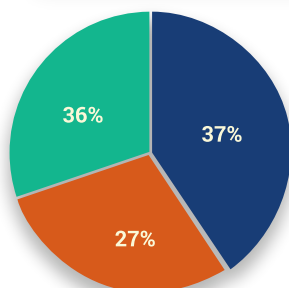
— Témoignage du SG de l'UR de Béja.

V. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur les représentants des SB

5. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur les représentants des SB

Synthèse de l'impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM 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.
- Amélioration de leur estime de soi et compréhension de leur rôle en tant que représentants des travailleurs.
- 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.



Niveau de satisfaction des représentants des SB des séminaires de formation

- Très satisfaits
- Satisfaits
- Moyennement satisfaits

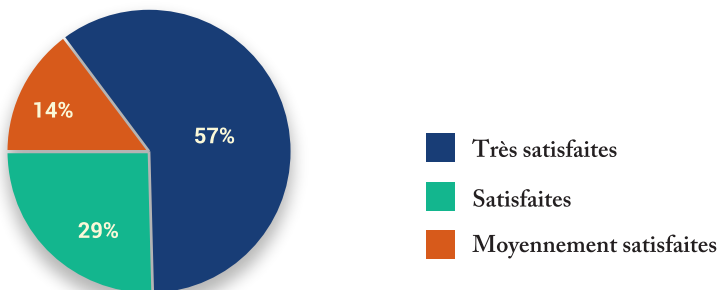
VI. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur le genre et les Violences Faites aux Femmes

6. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur le genre et les Violences Faites aux Femmes

Synthèse de l'impact du programme de coopération tripartite 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.).
- Renforcement de la motivation des femmes pour s'engager dans les structures syndicales.

Niveau de satisfaction des femmes formées



VII. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur la crédibilité de la FGME

7. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur la crédibilité de la FGME

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-FGME-IGM 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 comme dernier recours et aux autres formes d'actions non-violentes peut être envisagée comme thématique à enseigner pour les prochaines formations.

« 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 constructive quand il s'agit de trouver des solutions : ils ne sont pas par défaut du côté des SB ».

— Témoignage du directeur de Kromberg & Schubert.

VIII. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur la disponibilité des données portant sur les secteurs couverts par la FGME

8. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur la disponibilité des données portant sur les secteurs couverts par la FGME

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 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.

IX. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur IGM et la FES

9. Impact du programme de coopération tripartite FES - FGME - IGM sur IGM et la FES

Synthèse de l'impact du programme sur 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) ainsi que le conseil systémique qui a induit un processus d'autoréflexion et a fourni de l'aide à la FGME. 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.
- Des conflits n'étaient pas considérés comme un problème (comme observé dans d'autres projets de coopération bilatérale) mais comme une chance et occasion de clarifier la manière dont la coopération est menée.
- 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.

« 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 ».

_____ Témoignage de Claudia Rahman, la représentante de 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 international ».

_____ Témoignage de Kurt Beck, Président de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

Résumé des recommandations de l'étude d'impact

- Construire une vision commune entre toutes les entités de la FGME-UGTT 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 claire.
- 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 la FGME-UGTT et introduire un travail syndical participatif à tous les niveaux syndicaux afin de concrétiser la démocratie syndicale.
- 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 la FGME - UGTT.
- Développer des positions stratégiques en matière de politique syndicale sur des thèmes différents (comme celui de la lutte contre le travail indécent, à titre d'exemple).
- 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.
- Élaborer une banque de données sur les entreprises, les SB et les adhérents dans le secteur de la FGME.
- 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.

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

Synthèse réalisée par :

Cabinet Human Capital Value (HCV) –
Conseil en Management

www.hcv-conseil.com

Conception et Impression
BEOBOX