



Comité sur les activités de formation pour les employeurs







RAPPORT du PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS 2014

« Promouvoir les bonnes pratiques mondiales auprès des membres du personnel et administrateurs des organisations d'employeurs »

Présenté à la réunion du CFE,
Genève, 27 mars 2015

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ

| | | |
|---|--|----|
|  | Faits marquants 2014 | 8 |
|  | Faits et chiffres: participants, revenus et indicateurs de qualité | 13 |
|  | En 2015 et au-delà | 20 |
|  | Défis, risques et possibles mesures d'atténuation | 23 |

Annexes:

Rapports complets sur certains projets clés:
CRM, EBMO, SST, femmes entrepreneurs

RÉSUMÉ

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2014

L'année 2014 a été une année record en matière de volume d'activités, avec 61 activités de formation et 1 259 participants. Un haut niveau de qualité a été maintenu: la note de satisfaction se situe parmi les plus élevées du Centre. De plus, dans le domaine de la mobilisation des ressources, le Programme a accru sa capacité à attirer les bailleurs de fonds extérieurs. En un mot, le Programme a réalisé de nombreuses activités qui ont intéressé toutes les parties prenantes, permettant ainsi de dépasser les objectifs fixés par le Plan stratégique du CIF-OIT.

Le Programme s'est attaché à proposer à ses mandants une gamme cohérente et étendue de cours particulièrement pertinents pour le renforcement des capacités individuelles et institutionnelles, qualités essentielles au développement des organisations d'employeurs (OE). Les formations sont parfois allées au-delà du renforcement des capacités à long terme pour soutenir directement la réalisation de résultats concrets: une meilleure gestion professionnelle des effectifs afin d'accroître la représentativité des OE (projet de la base de données adhérents); la création de services durables dans le domaine de la sécurité et santé au travail (projet sur les fondamentaux de la SST); des initiatives concrètes pour exercer une influence politique réelle, telles que les programmes nationaux pour les entreprises et le positionnement des OE étayés par des données tangibles sur divers sujets socio-économiques.

PRINCIPAUX OBJECTIFS ET DÉFIS POUR 2015 et au-delà

L'offre de formation continuera à être flexible, déterminée par la demande, axée sur les résultats et étroitement intégrée aux priorités globales d'ACT/EMP au sein de l'OIT. Le Programme prétend continuer à se développer et à étendre la portée de son action auprès des OE et des représentants d'entreprise en utilisant des approches innovantes ciblant des besoins précis.

À cette fin, il faut continuer à œuvrer pour surmonter certains obstacles: obtenir plus de financement et plus de ressources en personnel et porter plus d'attention à la perspective des employeurs dans le contexte du Centre. En effet, les employeurs et leurs organisations figurent parmi les mandants institutionnels de l'OIT. Le renforcement de leurs capacités est un concept clé pour maintenir le tripartisme et pour tirer parti de la valeur ajoutée que représente le tripartisme pour le développement durable.



Faits marquants 2014:

61 ACTIVITÉS DE FORMATION ORGANISÉES

98 PAYS PARTICIPANTS

**1259 MEMBRES DU PERSONNEL OU ADMINISTRATEURS
DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS FORMÉS**

**INNOVATION CONTINUE, INVESTISSEMENT DANS UN NOUVEAU MATÉRIEL
DIDACTIQUE ET AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ**

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS QUATRE DOMAINES PRINCIPAUX:

1. Soutenir les organisations d'employeurs pour les rendre représentatives, fortes et indépendantes
2. Conforter les organisations d'employeurs fournissant des prestations de qualité à leurs adhérents
3. Permettre au monde de l'entreprise de faire entendre sa voix de façon à influencer la politique socio-économique régionale et nationale à partir d'éléments concluants
4. Renforcer les capacités des organisations d'employeurs et des entreprises concernant la dimension de travail de la RSE

PARTENARIAT ÉTENDU

- OIT (Bureau des activités pour les employeurs, Département des entreprises, bureaux régionaux)
- OIE
- DECP
- NIR
- NHO
- BUSINESSEUROPE
- Union européenne
- Gouvernement italien
- Entreprises multinationales

Interrégional

- 7 activités de formation
- Axes principaux: femmes entrepreneurs; stratégies de recrutement, économie informelle; transition vers l'économie verte

Europe & CEI

- 11 activités de formation
- 36 pays
- Axes principaux: lobbying & stratégies de communication; relations professionnelles; intégration de l'UE; RSE

Asie-Pacifique

- 16 activités de formation
- 18 pays
- Axes principaux: lobbying; salaire minimum; base de données des adhérents; dialogue social; relations professionnelles, formation et services de SST

Nos activités en 2014

Amérique latine & Caraïbes

- 13 activités de formation
- 16 pays
- Axes principaux: productivité; gestion de l'adhésion professionnelle; RSE

Africa

- 11 activités de formation
- 22 pays
- Axes principaux: lobbying et programme national d'activités; base de données des adhérents; services de SST

États arabes

- 3 activités de formation
- 6 pays (y compris l'Afrique du Nord)
- Axes principaux: lobbying et plaidoyer; femmes entrepreneurs; dialogue social; services de SST



Faits marquants de 2014

Aider les organisations
d'employeurs des
différentes régions
de la planète pour
que la voix du monde
de l'entreprise soit
forte, indépendante et
représentative

Renforcer l'adhésion et les capacités de gestion des organisations d'employeurs



Outils et renforcement des capacités pour la gestion professionnelle des adhérents et l'augmentation de l'adhésion

La base de données CRM des adhérents a été installée dans 28 pays. Elle est pleinement opérationnelle et tout le personnel a été formé. Le nouveau système de base de données des adhérents (développé en anglais, français et espagnol) permet une gestion plus efficace des adhérents, facilite la perception des cotisations et améliore la visibilité des activités des organisations d'employeurs.

C'est un outil essentiel pour renforcer la représentativité des organisations d'employeurs et la satisfaction des attentes des clients.

De plus, la première version d'un nouveau cours sur les stratégies d'adhésion a été mise en place: ce cours enseigne aux organisations d'employeurs à utiliser des concepts de marketing général pour remporter plus d'adhérents et conserver ces effectifs.



L'Académie des jeunes cadres des organisations d'employeurs

L'Académie des jeunes cadres des organisations d'employeurs est un projet de formation visant des jeunes gens prometteurs travaillant dans des organisations d'employeurs européennes. Le but est de développer l'engagement des participants sélectionnés et les aptitudes nécessaires au succès, actuel et durable, de leur organisation. L'Académie constitue une formation de pointe qui va apporter de nouvelles connaissances aux participants tout en leur offrant l'occasion de se construire un réseau.

L'objectif à long terme est d'améliorer la coopération entre les organisations nationales d'employeurs et, par conséquent, de renforcer l'intégration économique et sociale européenne, qui est décisive dans le monde des affaires. Ce programme est mis en place en partenariat avec BUSINESSEUROPE.

Après la réussite des trois cycles annuels de 2012, 2013 et 2014, un total de 100 représentants d'employeurs ont été formés par l'Académie, qui aura lieu de nouveau en 2015.



Master en création et gestion d'organisations d'entreprises efficaces

Le programme offre un apprentissage complet à distance et présentiel pour répondre aux besoins des cadres et des administrateurs des organisations d'entreprises.

Le master permet de renforcer ce type d'associations professionnelles en examinant les stratégies organisationnelles qu'elles mettent en place dans leurs principaux domaines d'action. La formation comporte 40 heures d'enseignement à distance et un atelier résidentiel à Turin d'une durée de cinq jours. Grâce à l'expérience acquise lors des précédentes années, la troisième édition est actuellement en cours avec plus de 35 participants venus de toutes les régions du monde.



Les organisations d'employeurs vont au-devant des femmes entrepreneurs

En 2011, nous nous sommes lancés dans un projet ambitieux destiné à renforcer les capacités des organisations d'employeurs dans leurs rapports avec les femmes entrepreneurs. En novembre 2014, une conférence de bilan de ce projet s'est tenue à Turin. Ce fut l'occasion de s'informer des progrès accomplis dans la participation économique des femmes entrepreneurs dans le monde, de dresser l'inventaire des résultats atteints par les organisations d'employeurs dans la syndicalisation des femmes entrepreneurs ainsi que l'expression et le service de leurs intérêts. Des outils concrets d'orientations furent également développés conjointement en vue de soutenir, à l'avenir, les organisations d'employeurs et les associations de femmes chefs d'entreprises.

Au cours de ces trois années, 150 représentants professionnels de tous les continents ont pris part aux activités du projet; de nombreuses actions ont par la suite été entreprises pour renforcer la réactivité des organisations d'employeurs à la situation et aux besoins des femmes entrepreneurs, tant dans le domaine du lobbying et de la promotion, que de la gouvernance ou la prestation de services.

Renforcer les organisations d'employeurs fournissant des prestations de qualité à leurs adhérents



Aider les organisations d'employeurs à développer des services durables et de qualité pour leurs membres

Dans la plupart des pays, les organisations d'employeurs cherchent constamment à renforcer leurs capacités afin de fournir à leurs adhérents des prestations plus nombreuses et de meilleure qualité. Face à la demande des organisations d'employeurs pour bénéficier de formations théoriques et pratiques supplémentaires dans ce domaine, plusieurs ateliers ont été organisés (en Asie du Sud-Est, au Pakistan, en Amérique latine et en Europe) dans la perspective de les aider à améliorer la prestation de leurs services. Différentes thématiques ont été abordées lors des séminaires: le développement de nouveaux services dans le domaine de l'augmentation de la productivité, la responsabilité sociale des entreprises et l'amélioration des services de formation destinés aux entreprises.

De nouveaux services de formation en matière de santé et de sécurité au travail

La sécurité et santé au travail (SST) est une dimension essentielle des conditions de travail. C'est un aspect important de la productivité et une source de vive préoccupation pour les entreprises, particulièrement dans les pays en développement. Beaucoup d'organisations d'employeurs tiennent à aider leurs membres à faire face à ce problème. Afin de les soutenir dans cette entreprise, nous avons conçu « les fondamentaux de la sécurité et de la santé au travail », un matériel de formation prêt à l'emploi, relatif à la technologie de l'information, que les organisations d'employeurs peuvent utiliser pour créer de nouveaux services de formation pour leurs membres (notamment, une formation pour les chefs d'équipe et les travailleurs) et pour promouvoir une culture de la sécurité au travail. Ce matériel est désormais disponible dans plusieurs langues (anglais, français, espagnol, russe, arabe, bengali, vietnamien) pour permettre aux participants d'appréhender ces notions dans leur langue maternelle. Plusieurs ateliers de formation de formateurs destinés aux organisations d'employeurs africaines et asiatiques ont eu lieu dans la perspective de transférer le matériel de formation et la méthodologie ainsi que de renforcer les capacités des organisations d'employeurs en matière de création de nouveaux services de formation dans ce domaine.



Formations en matière de SST au Bangladesh

ACT/EMP Turin participe très activement au Programme de l'OIT au Bangladesh pour améliorer les conditions de travail dans le secteur du prêt-à-porter, mis en place dans le cadre de l'accord conclu avec les principaux fournisseurs et la chaîne d'approvisionnement, suite à la tragédie du Rana Plaza.

En étroite collaboration avec les associations du secteur du textile, plus de 100 utilisateurs principaux ont appris à se servir du matériel « les fondamentaux de la sécurité et de la santé au travail ». En 2015, ils formeront 7 500 chefs d'équipe qui, à leur tour, transmettront leurs connaissances aux milliers de travailleurs formant leurs équipes, sur la base d'un module de formation sur les fondamentaux de la SST traduit et adapté aux besoins locaux.

Permettre au monde de l'entreprise de faire entendre sa voix de façon à influencer la politique socio-économique régionale et nationale à partir d'éléments concluants

Développer un programme national pour les entreprises visant à créer un environnement économique durable pour celles-ci

Divers ateliers, au niveau sous-régional et national, ont été consacrés au renforcement des capacités des organisations d'employeurs en matière d'élaboration de programmes nationaux pour les entreprises. De tels documents – destinés aux gouvernements et à la population au sens large – présentent la politique globale des organisations d'employeurs en ce qui concerne l'environnement économique à l'aide d'arguments cohérents reposant sur des éléments concrets. Ils constituent, de ce fait, un outil de base pour mener de manière efficace des activités de plaidoyer et de lobbying. C'est pourquoi plusieurs organisations d'employeurs ont développé ou mis à jour leurs programmes pour les entreprises afin d'améliorer leur visibilité et accroître leur influence politique dans leur pays respectif (Pakistan, Ouganda, Rwanda, Tanzanie, Kenya et Ghana).

La transition vers l'économie verte. Le rôle des organisations d'employeurs dans la promotion d'économies et d'entreprises durables au plan environnemental

Les entreprises doivent faire face à de nombreux défis au niveau tant opérationnel que des politiques dans leur transition nécessaire vers une économie verte. Les membres des organisations d'employeurs cherchent à obtenir des conseils pour identifier les nouvelles perspectives de l'économie verte qui conduiraient à une amélioration de la productivité, à la réalisation d'économies de coûts et à l'intégration de nouveaux marchés verts. Pour ce faire, les organisations d'employeurs doivent acquérir de nouvelles compétences qui leur permettent de représenter la perspective commerciale dans les débats nationaux et internationaux qui portent sur un développement durable sur le plan environnemental et être capables de soutenir les entreprises dans l'intégration d'une dimension écologique. Deux ateliers pilotes (en Asie du Sud-Est et un atelier interrégional) ont ainsi été organisés pour présenter ce nouveau matériel de formation qui a permis d'accroître la sensibilisation envers cette question et de fournir une plate-forme d'échange de bonnes pratiques dans le cadre du travail des organisations d'employeurs à un niveau politique et dans le domaine de la prestation de services.

Organisations d'employeurs et salaires (minima)

Dans beaucoup d'économies émergentes, le débat sur les salaires, et plus particulièrement sur les niveaux de salaire et le rythme d'accroissement de ceux-ci ainsi que les mécanismes adoptés pour déterminer le salaire minimum, est d'actualité. Plusieurs ateliers ont été organisés, au niveau sous-régional (Asie du Sud-Est et Asie du Sud) afin d'assister les organisations d'employeurs dans la définition de la position qu'ils adoptent par rapport aux salaires (minima) et de les former à mener des actions étayées par des données concrètes, à exercer des activités de plaidoyer et de lobbying auprès des gouvernements et à négocier avec les syndicats. La coopération de la Banque mondiale à cette formation a été saluée.



Renforcer les capacités des organisations d'employeurs et des entreprises concernant la dimension du travail de la RSE

La responsabilité sociale des entreprises et les organisations d'employeurs

Le débat sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est plus que jamais étroitement lié à des questions plus générales se rapportant au rôle des entreprises dans la société et à l'application d'un certain nombre de lignes directrices et de principes internationaux (établis par l'OIT, les Nations Unies, etc.) définissant la responsabilité des entreprises dans le domaine social. En 2014, plusieurs activités de formation ont été préparées dans le but de mieux faire comprendre le contexte politique global de ces questions, favoriser le partage des expériences pratiques entre les représentants de la direction des entreprises et leurs organisations représentatives et renforcer les compétences des organisations d'employeurs pour qu'elles soient plus aptes à guider et conseiller leurs membres.

Nouveau projet financé par l'UE pour 2015

Au cours des deux prochaines années et, en partenariat avec trois grandes organisations d'employeurs européennes (le MEDEF, Confindustria et BDA), un projet rejoignant nos efforts de formation sera mis en place en Europe pour les représentants des entreprises ainsi que le personnel des OE. Il est également prévu de développer ce projet dans d'autres régions.





Faits et chiffres pour 2014



participants

revenus

indicateurs
de qualité

Forte hausse du nombre d'activités et de participants (environ 40 %)

Les représentants des employeurs peuvent participer aux cours du Centre de deux manières: en tant que participants aux activités d'ACT/EMP-Turin, qui sont spécifiquement orientées vers ce groupe, ou en tant que participants aux activités organisées par d'autres programmes du Centre.

Le Programme des activités pour les employeurs

Nombre d'activités de formation

Le nombre des activités de formation en groupe a fortement augmenté. En tout, 61 activités de formation en groupe ont été organisées, contre 46 en 2013.

Nombre total de participants aux activités d'ACT/EMP-Turin

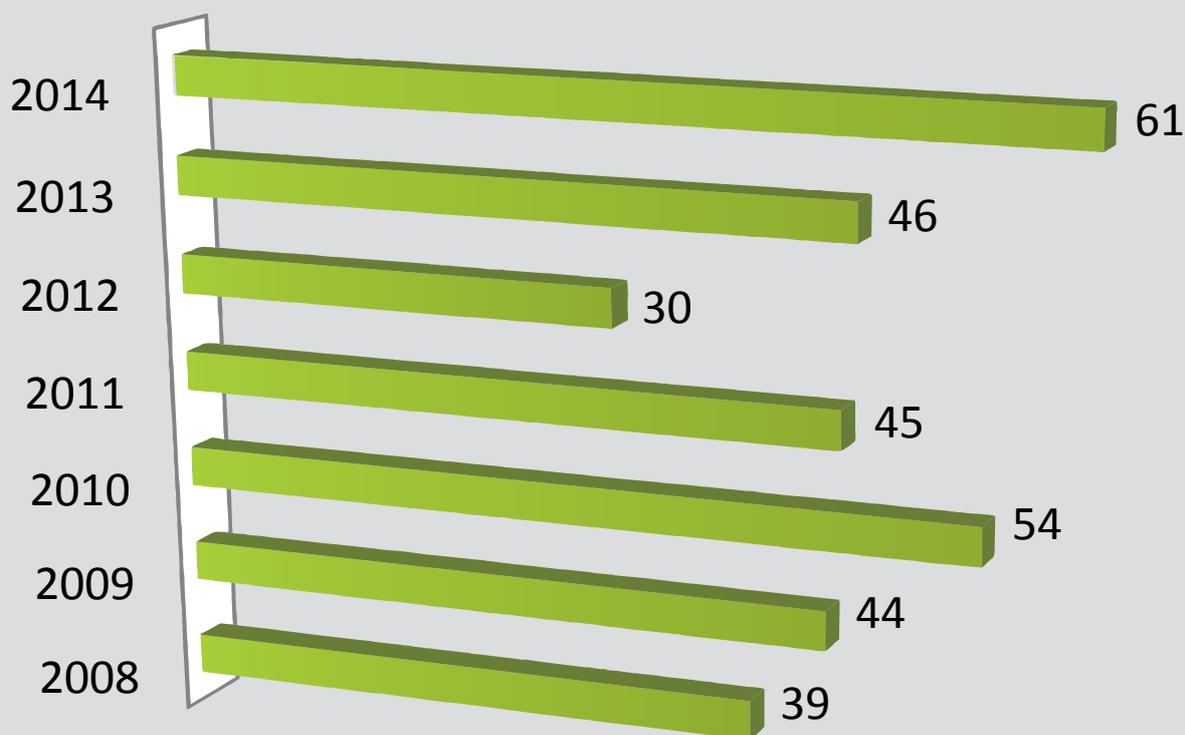
Le nombre de participants en 2014 a connu une très forte progression, passant de 902 à 1303. Ce résultat a dépassé les attentes et est directement lié à la hausse substantielle du financement, ainsi qu'à l'engagement sans faille et au travail acharné du personnel du Programme.

Nombre de jours de formation (jours-participant)

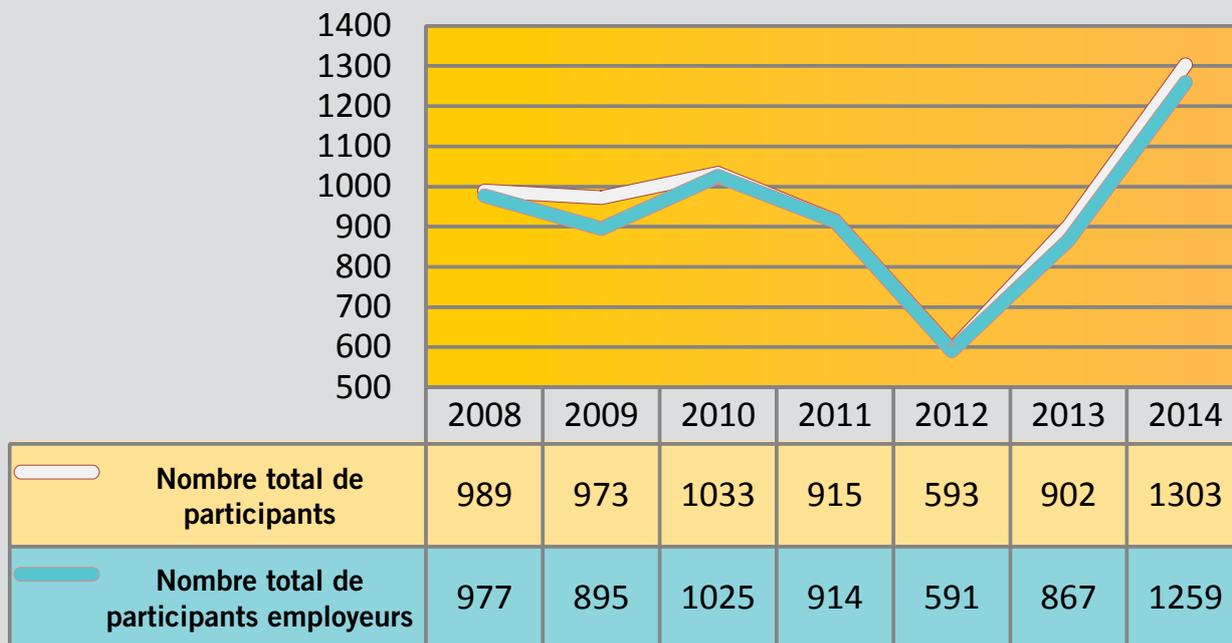
Le nombre de jours de formation a augmenté (3966 jours-participant en 2014 contre 2619 en 2013). La durée moyenne d'une formation est de deux ou trois jours, ce qui correspond, selon les enquêtes que nous avons menées, à une durée plus acceptable et suffisante pour les représentants des employeurs en particulier pour les dirigeants de haut niveau.

ACTEMP Turin participation figures, 2008–2014

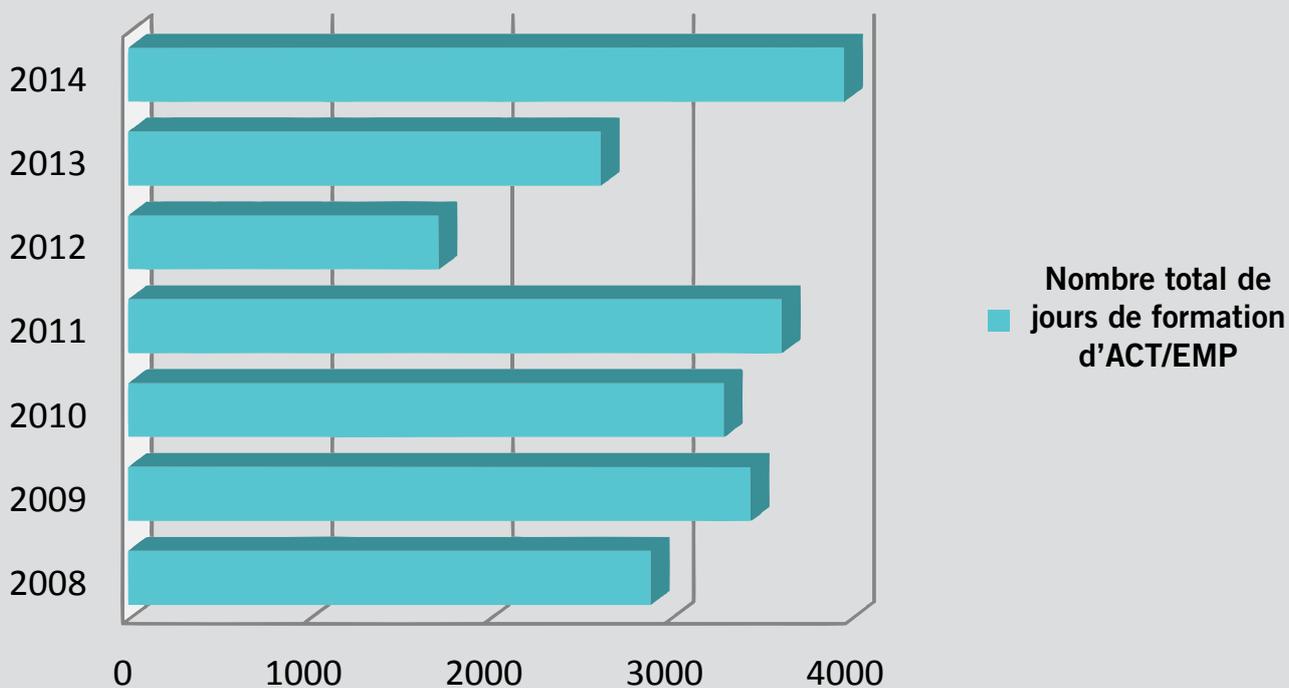
Chiffres de participation aux activités d'ACT/EMP-Turin, 2008–2014



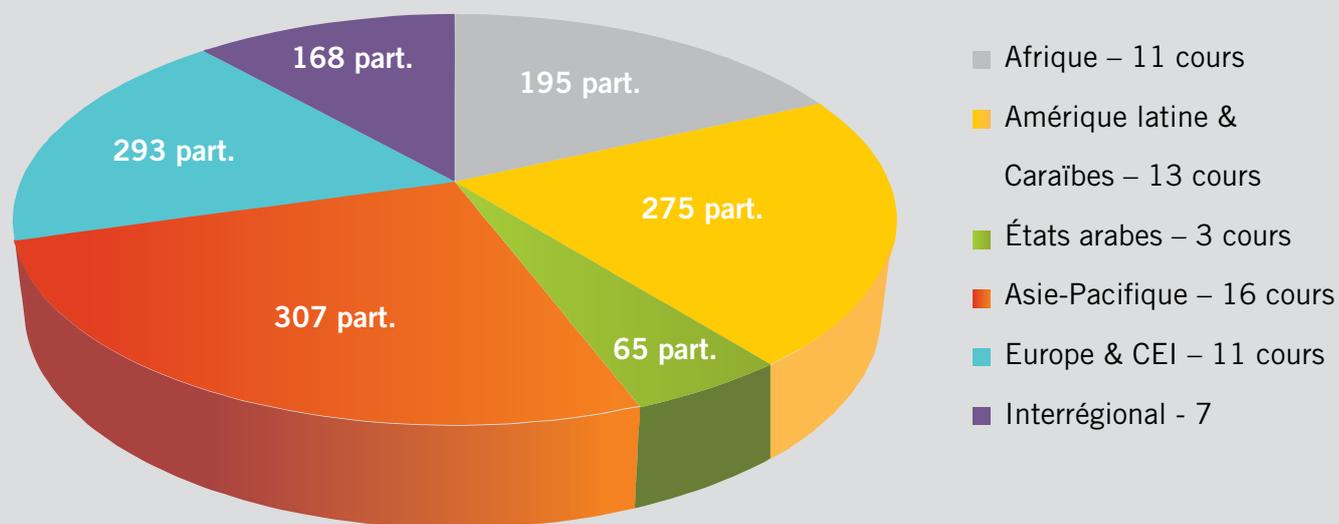
Nombre total de participants aux activités d'ACT/EMP



Nombre total de jours de formation d'ACT/EMP



Activités et participants par région en 2014



NB: La répartition des activités et des participants est liée au financement et au fait que certains fonds sont réservés.

Participation féminine aux activités du Programme, 2008-2014

| Année | Nombre total de participants | Nombre de femmes | Pourcentage de femmes |
|-------|------------------------------|------------------|-----------------------|
| 2008 | 989 | 288 | 29 |
| 2009 | 973 | 352 | 36 |
| 2010 | 1033 | 362 | 35 |
| 2011 | 915 | 303 | 33 |
| 2012 | 593 | 237 | 40 |
| 2013 | 902 | 360 | 40 |
| 2014 | 1303 | 533 | 41 |

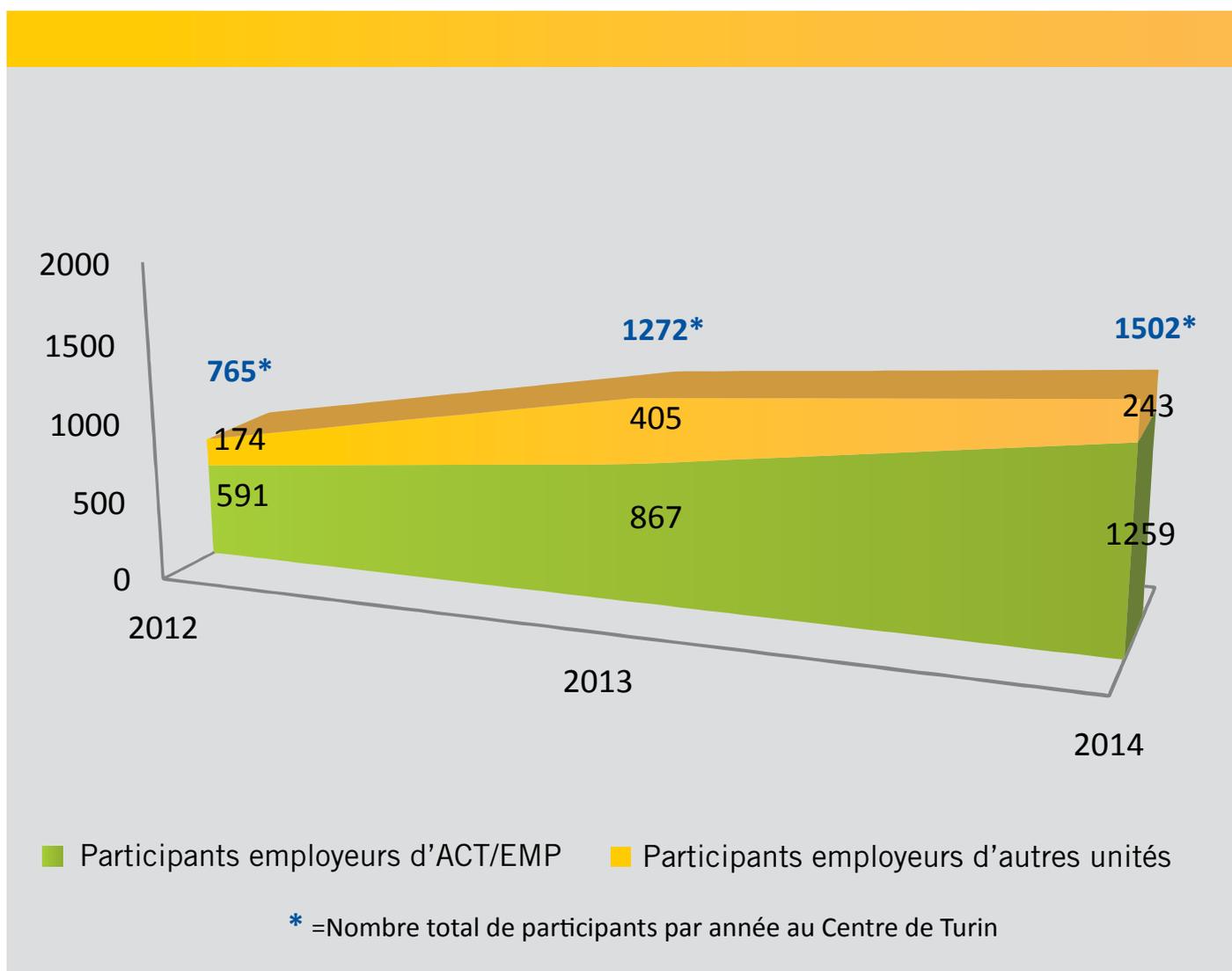
Participation des employeurs aux activités d'autres programmes du Centre

Les représentants des employeurs ne participent pas seulement aux activités du Programme des activités pour les employeurs, mais aussi à des cours organisés par d'autres programmes.

En 2014 des représentants des employeurs ont participé à des activités de formation d'autres programmes du Centre, tels que Politiques de l'emploi, Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres, Entreprise, Dialogue social, Protection sociale ou Dimension sociale du commerce et de l'investissement: au total il s'agit de 243 activités de formation.

Nombre total de participants employeurs aux activités du Centre

En conséquence des deux tendances susmentionnées, le nombre des représentants des employeurs ayant participé aux différentes activités du Centre de Turin (Programme des activités pour les employeurs et autres unités) a fortement augmenté en 2014, s'établissant à 1 502, contre 1 272 en 2013.

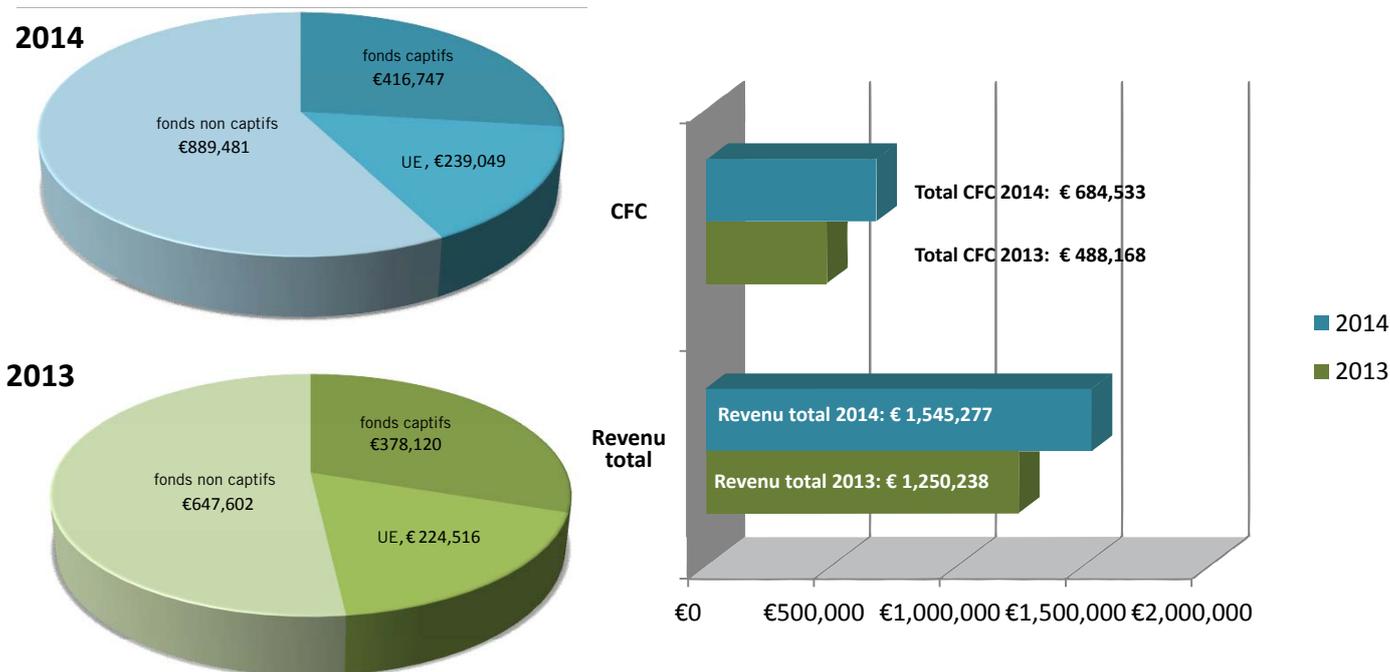


Si on les compare aux objectifs du Plan stratégique pour 2012-15, dans lequel la Direction encourage une plus forte représentation tripartite, ces chiffres montrent que la cible fixée, relativement ambitieuse, a dans les faits été dépassée.

Financement en 2014

Recettes et dépenses

Grâce à la bonne santé des finances du Programme, les dépenses ont pu être supérieures aux années précédentes. Cette situation peut être expliquée par différents facteurs. Tout d'abord, il s'agit de l'allocation spéciale pour les activités des employeurs (identique à celle qui existe également pour les activités des travailleurs); le Conseil a ainsi décidé d'attribuer une allocation supplémentaire à ces deux programmes, jugeant qu'il ne peut leur être demandé d'assurer leur financement par le paiement de la participation aux formations (contrairement aux autres programmes du Centre qui peuvent obtenir des recettes liées à la participation payante) et que leurs activités doivent être encouragées pour garantir la présence des mandants moyennant cette allocation spéciale provenant des fonds excédentaires du Centre. En outre, pour obtenir de nouvelles sources de fonds l'équipe d'ACT/EMP a maintenu ses constants efforts de mobilisation des ressources auprès de plusieurs types de bailleurs de fonds et partenaires: projets de l'UE (obtention de deux projets), soutien apporté par ACT/EMP-Genève; concours de partenaires de longue date du monde des employeurs tels que DECP et NHO; différents petits donateurs dans le cadre d'activités spécifiques. Enfin, les dépenses ont toujours été engagées avec une grande prudence et la recherche de l'efficacité maximale.



Au niveau des sources de financement, le Programme ne dépend plus qu'à hauteur de 30 pour cent des fonds captifs, 70 pour cent de ses ressources étant constituées de fonds non captifs.

Contribution aux coûts fixes (CFC)

Les programmes de formation du Centre sont soumis à un système de comptabilité interne, entraînant l'obligation, pour chaque Programme, de contribuer aux coûts fixes du Centre, c'est-à-dire la différence entre les charges d'exploitation et les aides reçues. Le montant de la contribution de chaque Programme est déterminé chaque année par la Direction du Centre.

En 2014, la contribution du Programme a augmenté par rapport aux années précédentes, dépassant même l'objectif fixé.

| | CIBLE | RÉSULTAT |
|------------------|---------|----------|
| CFC ACT/EMP 2014 | 650,000 | 684,553 |
| CFC ACT/EMP 2013 | 550,000 | 487,336 |
| CFC ACT/EMP 2012 | 600,000 | 578,594 |

Les montants indiqués ci-dessus signifient que le Programme s'est acquitté de plus de la totalité des dépenses salariales de son personnel. Pour l'exercice 2015, la cible CFC du Programme a été fixée à un niveau plus élevé: 690,000 €.

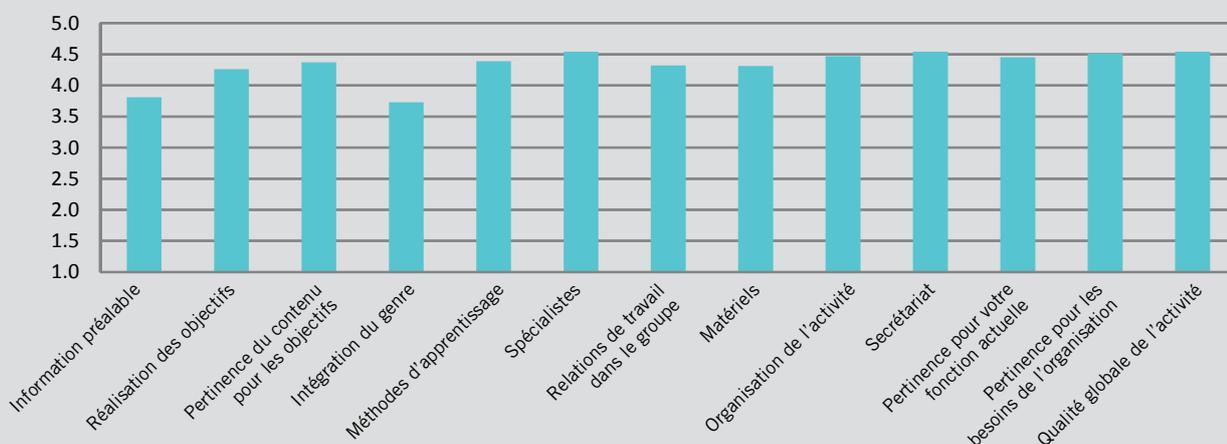
Indicateurs de qualité

La qualité de toutes les activités de formation gérées par le Centre est contrôlée par le biais d'évaluations en fin de cours. Le questionnaire standard du Centre pose des questions fermées auxquelles les participants doivent répondre en attribuant une note allant de 1 (minimum) à 5 (maximum). Au total, 16 aspects de la qualité de la formation sont ainsi évalués, depuis la qualité de l'information préliminaire jusqu'à la clarté des objectifs, en passant par la qualité du matériel didactique et la compétence des conseillers techniques, et synthétisés en six indicateurs généraux (voir ci-dessous). Les questionnaires peuvent également contenir des questions ouvertes. Pour certains projets plus importants, des évaluateurs indépendants effectuent un contrôle de qualité additionnel et plus étendu.

Pour 2014, les indicateurs de qualité du Programme des activités pour les employeurs occupent une bonne place au classement général du Centre.

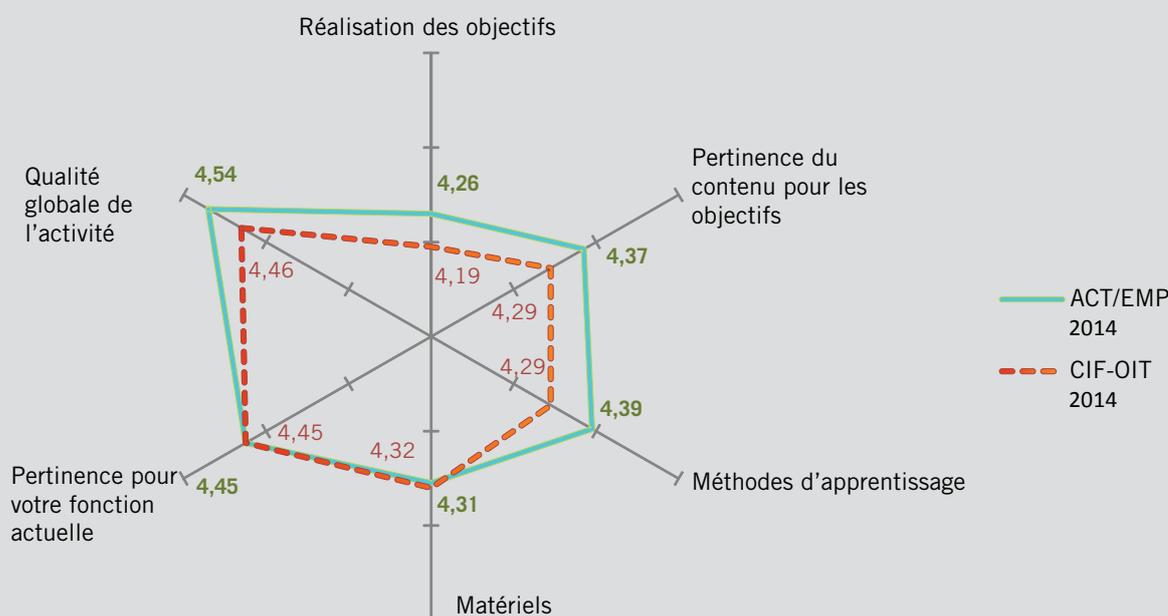
Résultats des évaluations d'ACT/EMP-Turin en 2014 et comparaison avec d'autres programmes du Centre

Moyenne des résultats – ACT/EMP 2014



La moyenne des questions obligatoires était de 4,33 CHANGE

Comparaison de la moyenne des résultats avec d'autres unités du Centre de Formation (2014)





Planification pour 2015

Program de
travail proposé



Au moment de la rédaction du présent rapport, le programme de travail pour 2015 a globalement déjà été déterminé, le groupe des employeurs ayant apporté ses orientations et contributions lors des réunions préparatoires à Turin précédant la réunion du Conseil du Centre en octobre 2014. Le projet de plan de travail a ensuite été redéfini à partir des orientations du siège d'ACT/EMP début 2015.

Les principales composantes du programme 2015 sont présentées ci-après.

Activités de formation

Mise en œuvre de grands projets liés aux résultats 9.1, 9.2 et 9.3 de l'OIT

Base de données CRM: introduction effective et mise en service de la base de données CRM dans 20 pays supplémentaires en Afrique, en Amérique latine et en Asie dans le but de renforcer les stratégies de rétention et de recrutement propres à un meilleur maintien de l'effectif et un accroissement du recrutement, en faisant fond sur les résultats positifs et les demandes des OE nationales de participation à ce projet.

Augmentation des services des OE: poursuite de la mise en œuvre des activités de formation modulaire sur la SST pour les chefs d'équipe dans davantage de pays afin d'améliorer la formation offerte par les organisations d'employeurs nationales à leurs membres dans le domaine de la SST avec une certification octroyée par le Centre. Ces efforts seront renforcés par le suivi de la forte implication dans le renforcement des capacités en matière de SST dans l'industrie du textile au Bangladesh, et le suivi et approfondissement pour ces pays – régions qui ont lancé avec succès ce nouveau service de SST en 2014. En outre, nous prévoyons d'introduire ces nouveaux services dans de nouvelles parties du monde (États arabes, Afrique francophone, Russie), où la traduction du module dans d'autres langues sera valorisée.

Poursuite de projets de renforcement des capacités de haut niveau:

Le projet de l'**Académie des jeunes cadres des organisations d'employeurs** vise à approfondir la question du perfectionnement professionnel des jeunes cadres des organisations européennes d'employeurs et apporter des solutions pratiques sur mesure afin de renforcer les compétences personnelles et organisationnelles. Ce projet est conçu et exécuté par le Programme des activités pour les employeurs du Centre en partenariat avec BUSINESSSEUROPE et bénéficie du soutien financier de l'Union européenne. Au total, 90 jeunes cadres – représentants des affiliés nationaux de BUSINESSSEUROPE (OE nationales et sectorielles) et du personnel du siège de BUSINESSSEUROPE – ont participé aux trois éditions précédentes (2012, 2013 et 2014). Partant des résultats hautement positifs de ces trois années, il a été décidé de prolonger l'ACADÉMIE DES JEUNES CADRES DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS pour trois ans. L'édition de cette année a commencé début février 2015.

Le **Master en création et gestion d'organisations d'entreprises efficaces** est destiné aux cadres supérieurs des organisations d'entreprises du monde entier. Il est plus précisément orienté vers les besoins du personnel ayant de nouvelles responsabilités dans une organisation d'entreprises et souhaitant mettre à jour ou approfondir ses connaissances et compétences dans les principaux domaines de travail de ces organisations (planification stratégique, gouvernance et stratégies de recrutement, lobbying et plaidoyer, dialogue social, services de développement, etc.). La formation comporte 40 heures d'enseignement à distance et un atelier résidentiel à Turin (Italie) d'une durée de cinq jours. Elle a été organisée pour la première fois en 2012. La troisième édition a été lancée en novembre 2014, la partie résidentielle du cours ayant lieu début mars 2015.

Depuis 2011, le Programme des activités pour les employeurs du Centre a organisé plusieurs ateliers régionaux et interrégionaux au cours desquels des experts internationaux et des spécialistes des Nations Unies et du monde de l'entreprise se sont réunis aux côtés du personnel et des administrateurs des OE ainsi que des représentants des associations de femmes entrepreneurs afin d'examiner des idées et outils pratiques permettant de surmonter les obstacles les empêchant d'atteindre les femmes entrepreneurs dans leur pays respectif. Une conférence de bilan a été organisée à Turin en novembre 2014 pour tirer les conclusions pratiques de ces ateliers.

Par ailleurs, ACT/EMP-Turin souhaite mettre en place des solutions de développement des capacités répondant aux besoins suivants:

- Renforcer les capacités des associations de femmes entrepreneurs. À cette fin, nous désirons concevoir cette année un module de formation de formateurs sur la gestion des associations de femmes chefs d'entreprise. Le module sera

développé de façon à pouvoir être facilement utilisé par le personnel des organisations d'employeurs dans le cadre d'un service de renforcement des capacités des membres des associations de femmes.

- Promouvoir une plus importante participation économique des femmes au niveau national. Un nouveau programme de formation sera élaboré en 2015 pour répondre à cette attente. Dans la lignée des précédents travaux effectués en collaboration avec les organisations d'employeurs de 2011 à 2014, ce programme de formation mettra l'accent sur le renforcement du rôle des organisations nationales dans le lobbying et le plaidoyer et visera à développer et adopter un document de politique spécifique sur la participation économique des femmes.

Nouveau projet financé par l'UE en 2015 sur les relations professionnelles mondiales, les OE et les entreprises

En partenariat avec trois grandes organisations d'employeurs européennes (le MEDEF, Confindustria et BDA), un projet rejoignant nos efforts de formation sera mis en place en Europe en 2015 et 2016 pour les représentants des entreprises ainsi que le personnel des OE. Ce projet met l'accent sur les questions liées aux accords d'entreprise transnationaux, aux relations professionnelles mondiales et à la responsabilité sociale des entreprises.

Programme de formation autonome en renforcement des capacités pour les organisations d'employeurs nationales ou au niveau sous-régional/régional (Afrique centrale, Afrique australe, Asie du Sud, États arabes, etc.). Les thématiques privilégiées lors de ces activités de formation portent sur les faits d'actualité et sont liées aux besoins: les activités de lobbying et de plaidoyer pour un meilleur environnement des entreprises; le développement de services; l'établissement d'un dialogue social et d'autres sujets en fonction des demandes et des possibilités.

Innovation

- Maintenir l'investissement dans de nouveaux modules de formation et le développement de nouveaux matériels didactiques, permettant d'approfondir le contenu du matériel existant sur les domaines de première importance – notamment en ce qui concerne les PME et la productivité, l'économie informelle, les compétences et la protection sociale – toujours abordés en adoptant la perspective des employeurs;
- maintenir l'investissement dans l'amélioration des méthodes d'apprentissage;
- mettre à niveau/perfectionner les principales fonctionnalités de la plate-forme d'apprentissage des employeurs Lempnet (<http://lempnet.itcilo.org>) et améliorer les possibilités d'apprentissage en ligne.

Nombre de participants

Le nombre de participants prévus devrait rester stable, augmentant peut-être légèrement pour atteindre les 1 300, si les ressources nécessaires à la prise en charge de ce nombre de participants sont mises à disposition.

Ressources disponibles

Le budget pour 2015 s'élève à 1,3 million €, dont la majorité est déjà réservée à des projets spécifiques, ce qui laisse peu de marge de réponse à d'autres demandes.

Il n'y aura probablement pas de hausse des effectifs du Programme, malgré la constante augmentation de la charge de travail.



Nous invitons les membres du CFE à nous faire part de leurs observations concernant les composantes du programme.



Défis, risques et possibles mesures d'atténuation



pour le
développement
à long terme
d'ACT/EMP-TURIN

Fin 2015, le Centre définira un nouveau Plan stratégique, qui établira également le rôle, les responsabilités et les cibles du Programme des activités pour les employeurs.

Pour mieux préparer cette discussion, le registre des risques reproduit ci-après présente les attentes du groupe envers le Programme, ainsi que leurs risques et problèmes correspondants. On considère souvent que l'analyse et l'évaluation des risques peut se révéler utile pour mieux déterminer les objectifs et mesures à prendre.

Introduction: quels sont actuellement les objectifs clés du Programme? quels devraient-ils être? Comment sont-ils définis?

Les principaux indicateurs de performance (KPI) d'ACT/EMP-Turin, énoncés dans le Plan stratégique du Centre et figurant implicitement ou explicitement parmi les attentes du siège d'ACT/EMP, du CFE et du groupe des employeurs, sont exposés ci-dessous:

- Atteindre un groupe significatif (le Plan stratégique fixe la cible de 1 500 participants)
- Garantir la pertinence des formations pour les mandants et les clients
- Réaliser des formations de très bonne qualité (conformément au Plan stratégique, il s'agit de parvenir à un score de satisfaction égal à 4,5/5)
- Provoquer un impact par le biais des formations
- Garantir la cohérence avec l'action d'ACT/EMP-Genève et les autres parties prenantes
- Contribuer au financement du Centre par le biais de la CFC (cible 2014: 650 000 €; cible 2015: 690 000 €)



Nous prions les membres du Comité de nous communiquer leurs remarques sur les objectifs et de définir plus précisément leurs attentes, en fixant notamment, dans la mesure du possible, des indicateurs plus précis pour chaque objectif.

Quels risques peuvent influencer la réalisation de ces objectifs? Quelles mesures d'atténuation peuvent être prises pour minimiser ces risques?

La définition des objectifs dépend évidemment des risques associés à la réalisation effective des objectifs.

Le tableau suivant vise à définir, pour chaque objectif, les risques éventuels qui y sont associés et les mesures d'atténuation nécessaires pour parvenir à ces résultats.



Nous invitons donc de nouveau les membres du Comité à partager leurs commentaires sur ce tableau et à donner leur opinion sur les mesures d'atténuation devant être prises en priorité par les preneurs de risques, comme indiqué dans le tableau qui suit. Ces contributions peuvent être très utiles à la préparation de la discussion sur le Plan stratégique du Centre, en lien direct avec le Programme des activités pour les employeurs.

Groupe – KPI 1: Risques liés à une portée insuffisante

Questions fondamentales: Qu'est-ce qui est considéré comme une portée suffisante?
Quels devraient être les objectifs chiffrés des prochaines années en termes de portée?

| Risque | Mesures d'atténuation possibles | Preneur de risques– responsabilité (*) |
|--|--|--|
| Réduction des fonds | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Diminution de fonds captifs | Quantité raisonnable de fonds captifs pour ACT/EMP | Direction du Centre |
| <ul style="list-style-type: none"> Interruption du soutien des bailleurs de fonds | Maintenir la recherche de projets et financements supplémentaires | ACT/EMP, Direction du Centre |
| Même si les fonds ne diminuent pas, l'encaissement des fonds est instable | Préserver, dans la mesure du possible, le report des fonds non dépensés conformément aux règles des donateurs, pour pallier la variabilité | Direction du Centre |
| Les fonds ne sont pas engagés en maximisant la rentabilité ou la portée | Prudence dans la gestion des dépenses | ACT/EMP |
| | Rechercher des mécanismes pour diminuer le coût des formations (technologie – apprentissage en ligne) | |
| | Meilleure planification de la disponibilité des salles du Centre pour les activités organisées à Turin | ACT/EMP, Direction du Centre |
| Augmentation de la CFC: moins de recettes disponibles | Des estimations de CFC réalistes ou une exemption plus élevée pour ACT/EMP | Direction du Centre |
| Déclin de la marque | Voir indicateurs de performance liés à la qualité et pertinence | |

Groupe – KPI 2: risques liés à la pertinence de l'offre de formation et la réalisation de la formation pour les mandants

| Risque | Mesures d'atténuation possibles | Preneur de risques– responsabilité (*) |
|---|---|--|
| À cause de la pression financière ou de celle des donateurs, le Programme est trop axé sur la demande: l'offre de formation n'est plus adaptée aux besoins des mandants et la réalisation des formations n'est pas adaptée aux besoins spécifiques de chaque pays | Sélectionner les activités en fonction de leur pertinence pour les parties prenantes ou rendre les activités plus pertinentes et axées sur les besoins en adoptant la perspective spécifique des OE. Étroite collaboration avec ACT/EMP sur le terrain | ACT/EMP |
| Perdre de vue les besoins réels | Enquêtes régulières, ou autres méthodes, pour tenir compte de ces besoins Maintenir en permanence la perspective des besoins des mandants dans l'offre de formation d'ACT/EMP | ACT/EMP |
| Fatigue des participants pendant la formation et perte d'intérêt si l'offre de formation n'est pas régulièrement adaptée | Pour la mise en place au niveau local: travailler en lien étroit avec l'équipe d'ACT/EMP sur le terrain et tenir compte de la demande (avec l'augmentation correspondante de la charge de travail) | ACT/EMP |
| Mauvaise sélection des participants | Meilleure préparation et sélection des participants | ACT/EMP |
| En raison des modalités de la formation, le cours n'est pas pertinent ou est inefficace | Maîtriser la durée et les méthodes de formation pour garantir la pertinence des cours | ACT/EMP |

(*) La Direction du Centre fait référence aux autres départements du Centre et/ou à la Direction du Centre en tant que telle. ACT/EMP fait référence à ACT/EMP Turin.

Groupe - KPI 3: Risques liés à la baisse de la qualité

Questions fondamentales: comment définir la qualité? Quels peuvent être les indicateurs de qualité?

| Risque | Mesures d'atténuation possibles | Preneur de risques– responsabilité (*) |
|---|--|--|
| Baisse de la qualité due à la pression causée par la réalisation des objectifs chiffrés | Ne pas se polariser exclusivement sur les chiffres: faire aussi attention à l'impact | Direction et Conseil du Centre |
| Baisse de la qualité causée par le non-renouvellement du matériel didactique | Investir dans le renouvellement du matériel didactique, y compris les outils pratiques et l'approche du contenu, en lien avec les besoins des participants et leur situation | ACT/EMP |
| Baisse de la qualité due à des méthodes de formation dépassées | Investir dans la formation à la méthodologie pédagogique | ACT/EMP en collaboration avec la Direction du Centre |
| Baisse de la qualité due au manque d'innovation dans la formation du personnel et des tuteurs | Investir dans le recrutement, la sélection et le suivi des tuteurs, la formation et le renouvellement des collaborateurs externes à intervalles réguliers | ACT/EMP |
| | Possibilité d'engager des tuteurs sur une base plus flexible Temps et ressources nécessaires à une bonne conception technique Maintenir le niveau des compétences techniques du personnel d'ACT/EMP pour garantir la qualité | Direction du Centre |
| Baisse de la qualité causée par la surcharge de travail ou la démotivation du personnel | Mesures d'ordre général pour alléger certaines tâches (la charge administrative) | Direction du Centre |
| | Gestion du temps, bonne planification, fixation de priorité (voir ressources en personnel KPI 6) | ACT/EMP |

Groupe - KPI 4: Risques liés à la baisse de l'impact (en lien avec la pertinence)

Questions fondamentales: comment définir l'impact? Comment peut-on le mesurer

| Risque | Mesures d'atténuation possibles | Preneur de risques– responsabilité (*) |
|--|---|--|
| Approche isolée de la formation | Coordonner ou intégrer le plus possible la formation à l'approche projet Développer une vision à long terme des objectifs d'apprentissage, de la réalisation de la formation et des mesures d'accompagnement de l'impact Augmenter le suivi direct et en coopération avec ACT/EMP | ACT/EMP et siège d'ACT/EMP |
| Formations trop courtes | To be solved via longer preparatory phases, and/or on-line coaching | ACT/EMP |
| Mauvaise sélection des participants en termes de génération d'impact | Meilleure sélection | ACT/EMP |
| Aucun impact, étant donné que les attentes sont erronées | Définir l'impact de façon correcte et réaliste en fonction des compétences et du contexte au niveau local | ACT/EMP et bureaux du siège/sur le terrain |

(*) La Direction du Centre fait référence aux autres départements du Centre et/ou à la Direction du Centre en tant que telle. ACT/EMP fait référence à ACT/EMP Turin.

Groupe - KPI 5: Risques liés à l'éloignement des parties prenantes (ACT/EMP, OIE, ...)

| Risque | Mesures d'atténuation possibles | Preneur de risques– responsabilité (*) |
|--|---|--|
| Loss of mandates and trust in training matters | Gestion soignée et soutenue des relations Faire rapport régulièrement au siège d'ACT/EMP Gérer les paradoxes ou contradictions des objectifs entre les contraintes du Centre et ses objectifs | ACT/EMP |
| | Préciser le rôle du Centre afin de maintenir une coopération constructive et non compétitive avec Genève et les autres parties prenantes | ACT/EMP et siège d'ACT/EMP |
| Baisse du soutien financier | Reconnaître le rôle de chacun et sa valeur ajoutée Limiter les coûts pour garder des prix compétitifs | ACT/EMP, bureaux du siège et sur le terrain Direction du Centre |

Groupe - KPI 6: Risques liés aux ressources en personnel d'ACT/EMP, dont les contributions sont essentielles en termes de portée, qualité, pertinence, impact

| Risque | Mesures d'atténuation possibles | Preneur de risques– responsabilité (*) |
|---|--|--|
| Surcharge de travail due à la pression causée par la réalisation des cibles | Maintenir le programme ne créant pas de surcharge: moins d'activités et plus de participants par groupe dans la mesure du possible | ACT/EMP |
| | Plus de recours à la sous-traitance sans altérer la qualité, si les normes le permettent | ACT/EMP |
| | Recruter plus de personnel, aussi bien administratif que de la catégorie P ou adapter les cibles | Direction du Centre |
| | Mesures pour alléger la charge administrative des programmes techniques | |
| Perte de motivation due à un travail répétitif ou une surcharge de travail | Veiller à la variété du travail | ACT/EMP |
| | Insister sur l'innovation régulière des tâches | Direction du Centre |
| | Flexibilité dans le recrutement des consultants externes et du personnel engagé pour une courte durée | |

(*) La Direction du Centre fait référence aux autres départements du Centre et/ou à la Direction du Centre en tant que telle. ACT/EMP fait référence à ACT/EMP Turin.



Nous prions les membres du CFC de nous communiquer leurs remarques sur ces tableaux et de tirer des conclusions concernant les prochaines mesures à prendre pouvant permettre de gérer les risques envisagés.

- **Donner leur avis sur les objectifs clés (portée, qualité, impact): donner des cibles réalistes pour ces objectifs, qui seront définis dans le prochain Plan stratégique du Centre, en ce qui concerne le Programme des activités pour les employeurs.**
- **Examiner et suggérer des mesures à prendre pour faire face aux risques liés à la réalisation de ces objectifs.**



Informations complémentaires et questions:

Programme des Activités pour les Employeurs

E-mail : actempturin@itcilo.org

Phone : + 39 011 6936590

<http://lempnet.itcilo.org>