



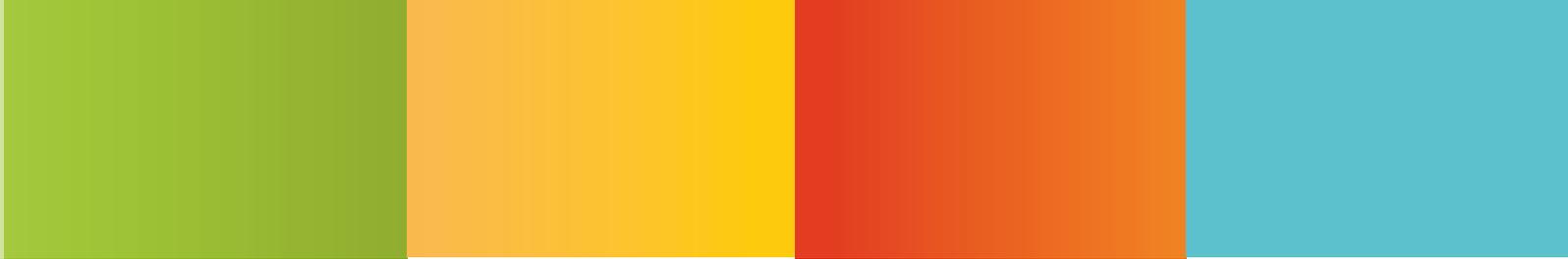
# Comité sur les activités de formation pour les employeurs



**INSPIRATION**  
• there is always an alternative!!  
Filing Management  
• Industrial Relations "clinic"  
TRAINING + ADVICE

**CHALLENGE**  
• Material from "outsiders" readily available  
• loopy trainer  
• Eo officer not consent in the topic → On the





# **RAPPORT du PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS 2016**

« Renforcer les organisations d'employeurs et des entreprises  
en matière de pertinence et d'impact »

Présenté à la réunion du CFE, Turin, 25 octobre 2017  
pour rapport et discussion

## SOMMAIRE

### RÉSUMÉ

	Faits marquants 2016-2017	8
	Faits et chiffres 2016	
	Participants, revenus, indicateurs de qualité et attentes pour 2017	19
	Planification 2018	28

## RÉSUMÉ

### TRANSITION MANAGÉRIALE

2016 a été une année de transition managériale pour le Programme des activités pour les employeurs au CIF-OIT. Après dix ans à la tête de notre Programme, M. Arnout De Koster a pris sa retraite en avril 2016. Durant son mandat, M. De Koster a relevé de nombreux défis et mis en place des stratégies novatrices de formation pour construire un programme orienté sur les besoins, pertinent, efficace et efficient comme celui que nous avons aujourd'hui. Nos mandants et toute l'équipe du Programme ACT/EMP de Turin tiennent à remercier M. De Koster pour son engagement et son dévouement.

En mai 2016, M. Jorge Illingworth a pris ses fonctions de chef du Programme des activités pour les employeurs au Centre. De nationalité équatorienne, M. Illingworth a une longue expérience des organisations d'employeurs et en tant qu'entrepreneur ; il a également occupé plusieurs postes à responsabilités notamment au sein de la Chambre nationale d'aquaculture (CNA), de l'Association nationale des exportateurs de bananes (AEBE) et de la Chambre d'industrie (CIG). M. Illingworth a également de l'expérience dans le secteur public où il a été sous-secrétaire d'État à l'Industrie puis ministre du Commerce, de l'industrie, de la pêche et de la Compétitivité en 2005 et 2006. En 2007, M. Illingworth a rejoint l'OIT en tant que spécialiste d'ACT/EMP au bureau de Lima, Pérou, où il a travaillé jusqu'à sa nomination à Turin.

### PRINCIPALES RÉALISATIONS

Même si 2016 a été une année de transition pour le Programme, grâce au haut niveau d'engagement et de professionnalisme de l'équipe d'ACT/EMP, nous avons néanmoins eu une année très productive. Au total, 973 participants ont participé à 50 activités de formation, impliquant 116 pays dans toutes les régions de l'OIT. En ce qui concerne la qualité de nos prestations et des évaluations de satisfaction, notre programme a encore une fois obtenu la meilleure note (4,6 / 5,0) de tous les programmes du CIF-OIT. En termes de revenus, dont les attributions de fonds captifs, les projets et d'autres sources dans et hors du BIT, nous avons enregistré une baisse de 400 000 euros par rapport à 2015, principalement en raison de la réduction des attributions de fonds captifs. Nous avons persisté et sommes parvenus à lever des fonds auprès de sponsors et à soumettre des propositions de projets à différents partenaires et agences.

En termes de contenu, tout en améliorant et en mettant à jour nos formations phares les plus populaires, notre programme continue sa consolidation par l'ajout de nouvelles activités de formation adaptées à la demande de nos mandants et en rapport avec le renforcement des

## RÉSUMÉ

compétences des membres de leur personnel et des capacités institutionnelles des OE. Nous avons également rajouté des cours de macroéconomie pour les non-économistes, des formations sur l'implication des employeurs dans l'application de la Convention no 169 et sur le développement des compétences ainsi qu'un cours en ligne ouvert et massif (MOOC) pour les membres des Conseil d'administration des OE.

C'est grâce à son offre de formation très complète (avec plus de 30 cours) que notre programme contribue de manière significative aux nombreuses réalisations de l'ACT/EMP, comme cela figure dans le rapport d'application de l'OIT concernant le résultat no 10.

L'évaluation externe et indépendante de notre programme l'année dernière a été pour nous un événement marquant. C'est le cabinet belge « Tempera-Consulting » qui a été sélectionné pour cette tâche et qui a réalisé l'évaluation. Les résultats et conclusions de leur rapport ont été extrêmement positifs et encourageants. En un mot, l'évaluation a conclu en juillet 2016 que nous avons un programme axé sur les besoins, pertinent, efficace et efficient, offrant des prestations ayant un impact élevé.

D'autre part, notre programme continue d'évoluer et de s'adapter aux nouvelles technologies et méthodologies de formation, en incluant notamment des activités de formation à distance en ligne, soit séparément, soit en les combinant à des activités de formation complémentaires présentielles. De plus, notre programme est parvenu progressivement, à utiliser les activités de formation à distance comme filtre de sélection des participants aux activités de formation présentielles.

## DÉFIS POUR L'AVENIR DE NOTRE PROGRAMME

Il est quelque peu frustrant que les nombreuses difficultés que nous avons traversé par le passé, comme la disponibilité de financement, le besoin urgent de ressources en personnel adéquates (en particulier de spécialistes) et le manque d'attention accordé aux perspectives des employeurs dans le contexte du CIF-OIT dans le cadre d'une approche tripartite, soient récurrentes (mais nous l'espérons, pas endémiques). Ces questions réclament une attention continue de votre part et devraient être abordées avec la direction et, le cas échéant, le Conseil d'Administration du Centre.

Nous tenons à remercier la direction du CIF-OIT d'avoir affecté à notre programme une personne supplémentaire de catégorie G3, qui allègera le fardeau administratif qui pèse sur le reste des collègues.

Néanmoins, le besoin urgent de personnel technique de rang supérieur (de catégorie P) continue d'être un problème non résolu qui ralentit la stratégie de croissance de notre programme et la sensibilisation des mandants. Notre équipe travaille à pleine capacité et ne peut pas en faire plus. Nous sommes arrivés à un stade où nous ne pouvons pas nous engager à dispenser des formations

## RÉSUMÉ

supplémentaires, nous ne sommes pas en mesure d'adopter une approche plus stratégique et plus efficace de mobilisation des ressources et nous ne pouvons pas actualiser et développer notre portefeuille de formation aussi vite que nos mandants nous le demandent.

Le nombre moyen d'activités organisées par an par notre programme entre 2014 et 2017 est de 58. Cela signifie que 19 activités par an sont gérées/réalisées par chacun de nos trois spécialistes, dont le directeur du programme, ce qui en fait le ratio le plus élevé de tous les programmes du CIF. Par conséquent, il ne fait aucun doute que le rôle de formateur que joue le Directeur du programme ACT/EMP est crucial pour atteindre les objectifs techniques et, plus important encore, les objectifs financiers. Nulle part ailleurs sur le campus trouve-t-on une situation de ce type, où le responsable d'un programme joue un rôle si important dans la réalisation des activités de formation. Cette dernière demande un temps précieux et des efforts importants qui devraient être consacrés à des fonctions importantes telles que la mobilisation des ressources, l'analyse de la demande, l'évaluation de l'impact, la conception des formations, la mise en œuvre de la stratégie, qui sont toutes des tâches inhérentes à un Directeur de programme.

Il ne fait aucun doute qu'un programme spécifique pour les employeurs, doté de moyens d'action et de développement suffisants, est nécessaire et fondamental pour les employeurs, non seulement en leur qualité de mandants institutionnels de l'OIT, mais aussi parce qu'il est essentiel de leur fournir des possibilités de développer leurs compétences pour que le tripartisme reste une réalité. Le programme ACT/EMP à Turin est essentiel pour les organisations d'employeurs et des entreprises qui sont toujours à la recherche du meilleur environnement possible afin que les entreprises puissent prospérer et créer des emplois productifs, et les pays puissent se développer de manière durable.

# Principales réalisations en 2016

## 116 pays

### SUR TOUS LES CONTINENTS

Afrique (8,5% des participants)  
Amériques (22,5%)  
Asie-Pacifique (8,5%)  
Europe (28,6%)  
États arabes (2%)  
Interrégional (29,9%)

## 973 participants

### MEMBRES DU PERSONNEL ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION FORMÉS

52% d'hommes  
48% de femmes

## 1 mission

### MISSION

Développer les capacités des organisations d'employeurs afin qu'elles soient fortes, représentatives et indépendantes

## 50 activités

### ACTIVITÉS DE FORMATION

39 activités présentielles/mixtes  
1 activité à distance  
6 activités de développement de matériel didactique  
4 activités de conseil

## 7 fonctionnaires

### UNE ÉQUIPE DÉVOUÉE

Jorge Illingworth; Jeanne Schmitt; Paolo Salvai; Barbara Maino; Rachida Zingara; Irene Panizzolo, Alexandra Giordano

## 2016

Formation  
ACT  
EMP  
Employeurs

## 2 publics

### GRUPES CIBLES

Membres du personnel et du conseil d'administration des organisations d'employeurs

## 4 axes

### DOMAINES D'INTERVENTION

- Capacités de gestion des OE
- Offre et prestation de services
- Influence politique
- Dimension de travail de la RSE et droits de l'homme

## 4.6 note

### TAUX DE SATISFACTION DES UTILISATEURS

Sur une échelle de 1 à 5 où  
1 correspond à une satisfaction basse  
et 5 une satisfaction élevée

## PARTENARIAT ÉTENDU:

- OIT (Bureau des activités pour les employeurs, Département des entreprises, Bureaux régionaux)
- OIE
- DECP
- BUSINESSEUROPE
- Nombreuses confédérations nationales d'employeurs
- CIPE
- Union européenne
- Gouvernement italien
- Wallons
- Plusieurs multinationales

## Interrégional

- 10 activités de formation
- Master en formation d'organisations d'entreprises efficaces, base de données CRM, fondamentaux de la SST, protection sociale, environnement propice aux entreprises durables, développement des compétences et rôle des OE, autonomisation des femmes dans l'entreprise, concepts macroéconomiques pour négociateurs sociaux

## Europe

- 11 Activités de formation
- Académie des jeunes cadres, base de données CRM, Fondamentaux de la SST; RSE, conception de projet, AET

## Asie

- 3 Activités de formation
- Fondamentaux de la SST, appui aux organisations faitières, Appui aux associations membres territoriales d'OE

## Nos activités en 2016

### Amérique latine & Caraïbes

- 10 Activités de formation
- Protection sociale, base de données CRM, SST, Convention n° 169, gestion d'organisations sectorielles efficaces, gestion d'Organisations d'employeurs efficaces

### Afrique

- 5 activités
- Base de données CRM, Dialogue social et techniques de négociation, Soutien aux organisations sectorielles, Gestion d'organisations d'employeurs efficaces

### États arabes

- 1 activité
- SST

# Activités par région/thème en 2017

## Interrégional: 6 activités de formation

Master en formation d'organisations d'entreprises efficaces, Académie des jeunes cadres des organisations d'employeurs mondiales, MOOC sur les rôles et responsabilités des membres des Conseils d'Administration dans les organisations d'employeurs et des entreprises, Plaidoyer et communication stratégiques fondés sur des données factuelles, Fondamentaux de la SST, protection sociale

## Europe: 9 activités de formation

Académie des jeunes cadres des organisations d'employeurs, AET (Accords d'entreprise transnationaux), Base de données CRM, Fondamentaux de la SST,

## Asie: 8 activités de formation

OE efficaces, Fondamentaux de la SST, Base de données CRM, Services de formation, Coopération sur le lieu de travail

## Amérique latine & Caraïbes: 8 activités de formation

Base de données CRM, Économie verte, OE efficaces, Protection sociale, Concepts macroéconomiques pour négociateurs sociaux, Productivité et Salaires

## Afrique: 6 activités de formation

Base de données CRM, concepts macroéconomiques pour négociateurs sociaux (bipartites), OE efficaces, stratégies d'adhésion, développement des compétences

## États arabes: 1 activité de formation

Services de promotion des exportations



# Faits marquants de 2016-2017



# Évaluation des activités réalisées par ACT/EMP-Turin

L'évaluation externe et indépendante de notre programme l'année dernière a représenté pour nous un événement marquant. C'est le cabinet belge « Tempera-Consulting » qui a été sélectionné pour cette tâche et qui a réalisé l'évaluation. Les résultats et conclusions de leur rapport ont été extrêmement positifs et encourageants.

## Nous proposons une offre formative orientée sur les BESOINS et PERTINENTE

- Les responsables de programmes d'ACT/EMP-Turin s'adressent aux OE et aux spécialistes de terrain d'ACT/EMP afin d'évaluer les besoins et de concevoir les activités de formation
- Ils veillent à ce que les activités de formation répondent aux besoins des OE

## Notre offre formative est EFFICACE

«La grande majorité des participants (85 pour cent) déclarent que la formation leur a fait prendre connaissance de nouvelles idées, théories ou stratégies de renforcement de leur organisation.»

«Les participants aux cours organisés par ACT/EMP-Turin donnent d'excellents notes d'évaluation, nettement plus élevées que la moyenne du Centre.»

«Soixante-dix-huit pour cent des participants déclarent que le contenu de l'activité correspondait à leurs besoins professionnels.»

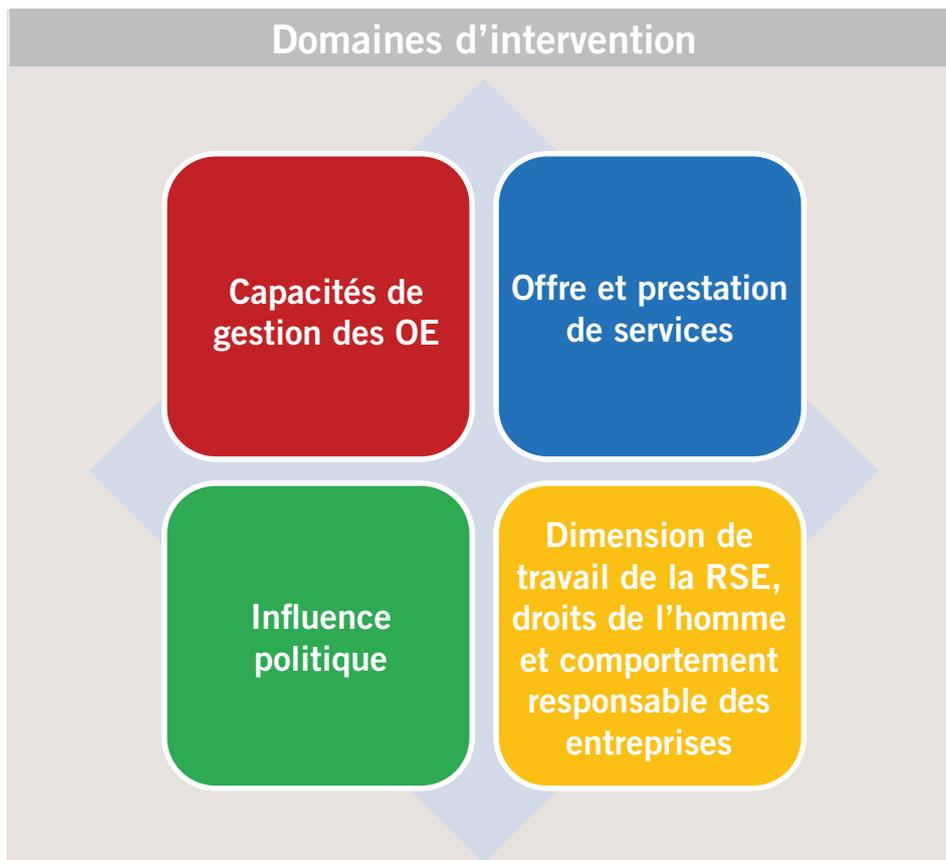
## Notre offre formative a un IMPACT

«Soixante-dix pour cent des participants déclarent avoir utilisé personnellement les connaissances acquises et avoir ainsi renforcé leur institution.»

«Soixante pour cent des OE ont lancé de nouvelles initiatives à la suite d'une activité de formation.»

## Une méthodologie mixte:

Étude documentaire, enquête en ligne (330/151) auprès d'anciens participants à des activités de formation choisies, entretiens présentiels approfondis avec le personnel du CIF-OIT (ACT/EMP, autres programmes et direction). Entretiens de 10 clients institutionnels (membres du personnel d'OE). Membres du personnel d'OE et anciens participants dans différentes régions. Cinq (5) études de cas ont été présentées.



## Capacités de gestion des OE



### La gestion de la relation client pour les organisations d'employeurs

#### → Principales caractéristiques

- Personnalisation et développement d'un logiciel CRM d'accès libre pour faciliter la gestion des données d'adhésion (depuis 2013)
- Installation et adaptation locale de la base de données CRM & formation du personnel
- Service d'assistance (helpdesk)

#### → Résultats clés

- Installé dans 70 OE à travers le monde ; disponible en 4 langues
- Installations les plus récentes dans des OE sectorielles/territoriales
- Suivi de l'impact
- Produits dérivés, tels que la formation aux stratégies d'adhésion ; groupes d'entraide régionaux



### Master en formation d'organisations d'entreprises efficaces

#### → Principales caractéristiques

- Analyse à 360° et examen des pratiques des OE dans des domaines d'action essentiels et de leurs stratégies organisationnelles
- 40 heures de formation à distance et atelier présentiel de 5 jours à Turin
- Public et corps enseignant internationaux ; excellente occasion de réseautage entre pairs
- Attestation de formation remise uniquement aux participants ayant été reçus aux examens
- Cours payant

#### → Résultats clés

- Seul cours de niveau postuniversitaire sur la gestion des OE 150 participants depuis 2012
- la 6e édition se déroulera en 2018



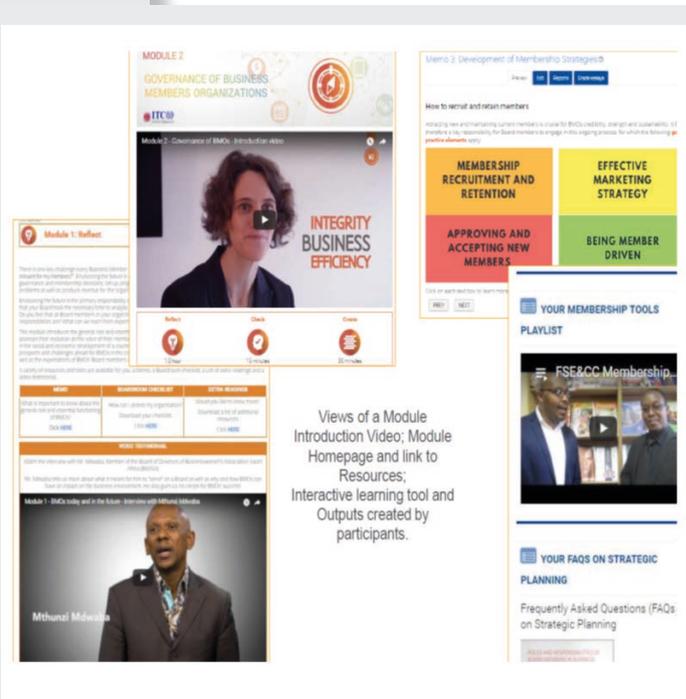
## Cours en ligne ouvert et massif (MOOC) sur les rôles et responsabilités des membres du Conseil d'Administration dans les OE

### → Principales caractéristiques

- Cours en ligne ouvert à tous (MOOC)
  - Accès libre
  - À distance (5 semaines - 15 heures)
  - Contenu sur mesure
  - Partage d'expérience et production participative
  - Pour les (nouveaux) membres des Conseils d'Administration d'OE
- Certificat d'achèvement payant facultatif
- Promotion à travers les OE; partenaires et médias sociaux
- Lancement: du 24 avril au 11 juin 2017 avec +200 participants inscrits provenant essentiellement d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine

### → Lancé du 24 avril au 11 juin 2017

Avec +200 participants inscrits provenant essentiellement d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine



Views of a Module Introduction Video; Module Homepage and link to Resources; Interactive learning tool and Outputs created by participants.



## Plate-forme de formation pour la gestion d'organisations d'employeurs efficaces

ACT/EMP Turin chargée par le siège d'ACT/EMP de renouveler le programme phare «L'organisation d'employeurs efficace»

### → Résultats clés

- Nouveau format: plate-forme en ligne hébergée sur le e-campus du CIF-OIT
- 5 sujets clés
- Va au-delà des guides PDF statiques: ensemble d'outils pour renforcer la capacité des organisations d'employeurs
- Ouvert aux collègues d'ACT/EMP au siège et sur le terrain, aux dirigeants d'organisations d'employeurs et organismes ayant les mêmes objectifs



## Stratégies d'adhésion

### → Résultats clés

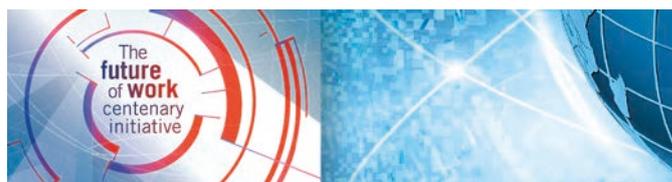
- Nouveau cours de 3 jours
- En collaboration avec DECP
- Test en Afrique de l'Est en novembre 2017
- Théorie, outils et meilleures pratiques pour: définir la proposition de valeur des OE, appliquer les principes de marketing pour le maintien et le recrutement des membres, discuter avec les membres et communiquer de manière efficace, gérer les adhésions.
- Résultats clés: Définir une stratégie d'adhésion et mesurer les progrès réalisés.





### L'Académie des jeunes cadres des organisations d'employeurs

- Mis en œuvre en partenariat avec BUSINESSEUROPE, ce programme a pour objectifs de:
  - Améliorer les compétences et les connaissances des professionnels à haut potentiel et, contribuer ainsi au développement organisationnel des organisations d'employeurs en Europe;
  - Promouvoir auprès des futurs dirigeants des organisations d'employeurs une compréhension de la dimension européenne des relations entre les partenaires sociaux et de l'environnement des affaires ;
  - Créer un réseau entre les professionnels des OE européennes
- La première édition a eu lieu en 2012
- Près de 200 représentants d'employeurs ont participé à cette Académie jusqu'à 2017



### Rapport mondial sur l'avenir des organisations d'employeurs

- En collaboration avec le siège d'ACT/EMP-OIT
- Dans le cadre de l'Initiative du centenaire sur l'avenir du travail.
- Implication dans l'analyse de données secondaires
- Participation à la collecte de données primaires avec les OE et les entreprises à travers des enquêtes mondiales et des groupes de discussion dans des pays choisis
- Études régionales
- Études de cas et pratiques nationales
- Produit final: rapport mondial sur la façon dont les mégatendances qui affectent le monde du travail affecteront les opérations des OE





### Fondamentaux de la sécurité et la santé au travail

#### → Principales caractéristiques

- Ensemble de 27 modules de formation pour travailleurs, superviseurs et responsables hiérarchiques - deuxième édition lancée en 2016
- Offerte par les OE sous forme de service après la formation des formateurs et l'assistance
- Co-certification

#### → Résultats clés (2014-2016)

#### → 25 OE offrent des services en matière de SST aux entreprises membres -> 300 sessions de formation -> 8 000 cadres moyens formés en 2015-16

- Génération de revenus pour les OE
- Disponible en 9 langues
- Gros projet dans le secteur du prêt-à-porter au Bangladesh – 500 entreprises, plus de 8 000 cadres moyens formés et
- 750 000 travailleurs sensibilisés



### Promouvoir un comportement responsable des entreprises chez les intermédiaires des chaînes d'approvisionnement

#### Parrainée par The Walt Disney Company

- Créer au sein des OE un service permanent pour la promotion du comportement responsable des entreprises dans les chaînes d'approvisionnement en mettant l'accent sur:
  - la conformité à la législation du travail
  - les bonnes conditions de travail (SST)
  - éradication du travail forcé et du travail des enfants
- Lancement: octobre 2017
  - Pays pilotes: Thaïlande, Inde, Indonésie, Argentine et Mexique
  - Cible 15 OE, 180 sessions de formation réalisées
  - 3 600 responsables hiérarchiques d'entreprises formés.
- Fin: sept 2019
- Subvention: 390 000 dollars US





### Concepts macroéconomiques pour négociateurs sociaux

#### → Résultats clés

- Pour les nonéconomistes
- Cours mixte (35 heures à distance + atelier d'une semaine)
- Attestation de réussite

#### → Lancement

- Édition pilote couronnée de succès en novembre 2016
- 19 participants sur 24 ont obtenu leur certification
- En collaboration avec l'Université de Turin

#### → En 2017:

- Deuxième édition au niveau régional pour les pays africains avec un public bipartite.
- Troisième édition en espagnol en Amérique latine début 2018, en collaboration avec l'Universidad del Pacífico au Pérou.

### Evidence Based Strategic Advocacy and Communication

### Politique stratégique, plaidoyer et communication fondés sur des données

#### → PREMIÈRE ÉDITION ! Formation à distance du 3 au 16 juillet. Présentielle du 21 au 24 août

#### → Résultats clés... Cours certifiant mixte

- Pour le personnel de haut-niveau engagé dans le plaidoyer et la communication dans les OE
- Cours mixte (20 heures à distance + atelier présentiel de 4 jours)
- Outils de recherche et d'analyse, analyse politique & des parties prenantes, stratégie de communication et de plaidoyer, réalisation et suivi
- 64 participants inscrits à la formation à distance. 20 sélectionnés pour l'atelier présentiel

#### → Lancement

- Première édition du cours interrégional à Turin. Participants de 4 continents - 19 pays. Examen final
- Note d'évaluation élevée (4,67/5,0) des participants concernant la pertinence, les méthodologies, les personnes ressources et la qualité générale de la formation

NEW



### Renforcer les capacités des OE en vue de la mise en œuvre de la Convention n°169 relative aux peuples indigènes et tribaux

#### → Objectif

Renforcer les connaissances des OE sur la Convention n°169 et sa mise en œuvre, afin d'améliorer la collaboration avec toutes les parties prenantes au niveau national, de façon à ce que des processus efficaces, efficients et prévisibles soient adoptés.

#### → Principales caractéristiques

- Une approche de formation des formateurs à réaliser au niveau national
- Cours mixte (20 heures à distance; 1 semaine atelier)
- +60 participants inscrits à la formation à distance
- 18 formateurs ont été certifiés à la fin de la formation présentielle
- Pilote réussi en nov. 2016 à Lima, Pérou

## Influence politique



### Trousse de formation pour les employeurs

#### Trousse de formation pour les employeurs

- Très demandée par les mandants employeurs
- Développée en collaboration avec l'Université de Turin
- Testée en Amérique centrale en octobre 2017
- Des outils pour mesurer la productivité de l'entreprise (avec des possibilités de mise en place de « services de mesure de la productivité »)
- Analyse de l'utilisation de la variable de la productivité dans les négociations salariales au niveau national, sectoriel et/ou de l'entreprise



### Renforcer la participation des employeurs aux débats sur les politiques de protection sociale

#### → Résultats clés

- Depuis 2015 - éditions annuelles
- En collaboration avec le Département de la Protection sociale Siège, Genève
- près de 70 représentants d'employeurs formés au cours des 3 éditions
- critères stricts d'invitation basés sur ACT/EMP et spécialistes de la protection sociale
- Suscite beaucoup d'intérêt chez les DG et présidents
- Espace pour présenter l'activité du réseau d'entreprises sur le Socle de protection sociale
- Actions de suivi concrètes identifiées pays par pays

#### → En 2017:

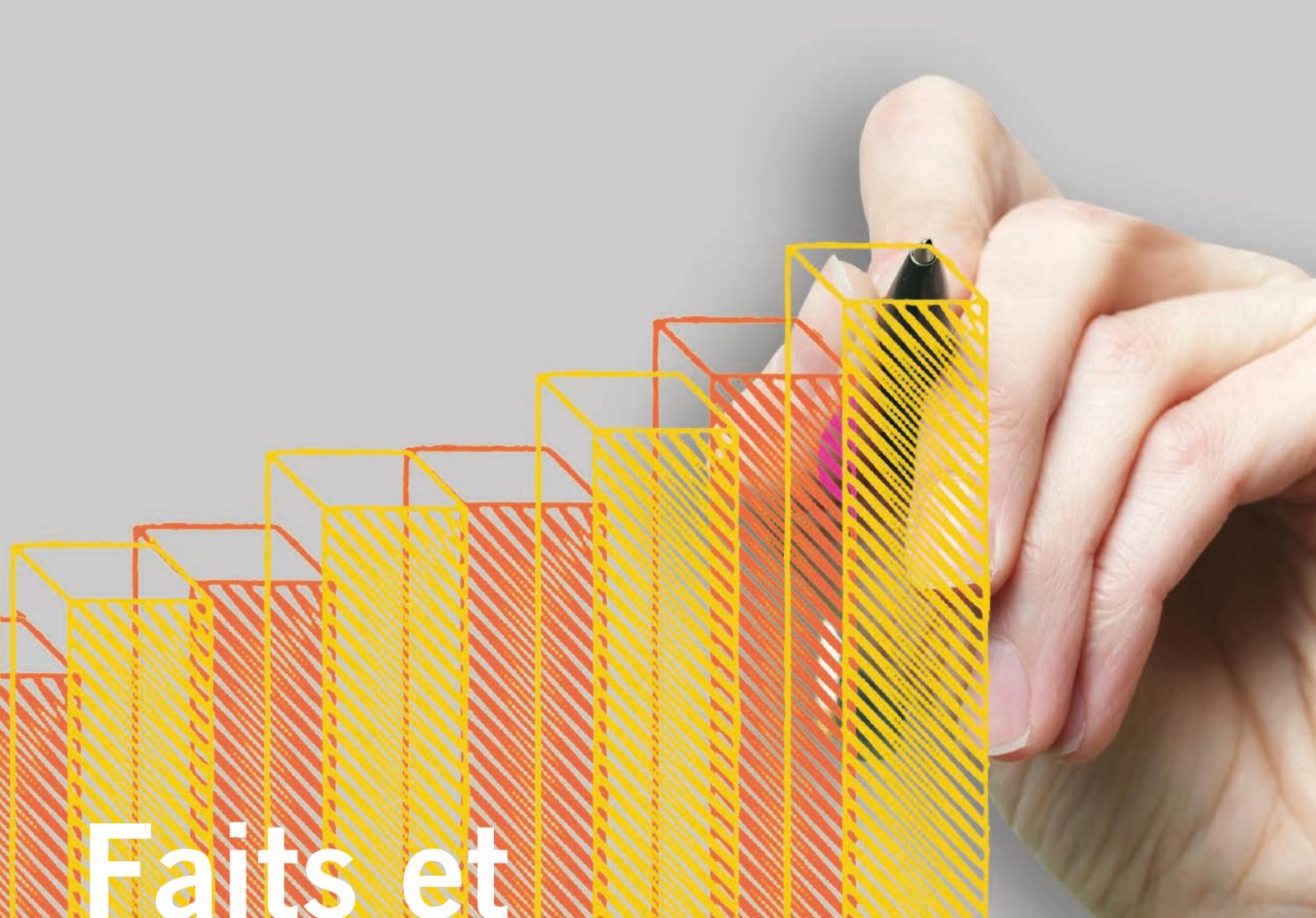
- Troisième édition au niveau interrégional
- Troisième édition en anglais avec interprétation en russe
- Publication prévue d'un manuel de formateurs, traduction en plusieurs langues et déploiement en Chine et pays francophones

## Dimension de travail de la RSE, droits de l'homme et comportement responsable des entreprises



### Projet européen sur les accords d'entreprise transnationaux

- En 2017-18, le CIF-OIT organise la 4<sup>e</sup> édition du projet sur les accords d'entreprise transnationaux (AET)
- Le projet est cofinancé par l'Union européenne et dirigé en partenariat avec:
  - BDA (Allemagne)
  - CEOE (Espagne)
  - Confindustria (Italie)
  - DI (Danemark)
  - MEDEF (France)
  - BusinessEurope, et
  - l'Organisation internationale des employeurs (OIE)
- Le projet vise à développer et à consolider les connaissances des organisations d'employeurs et de leurs membres sur les AET pour prendre des décisions mieux informées avant de les signer
- Au cours des dernières années, les quatre éditions du projet AET ont permis au CIF-OIT d'organiser une série de réunions thématiques à travers l'Europe, de créer deux guides sur les AET et la RSE et un module d'apprentissage en ligne.



# Faits et chiffres pour 2016



Participants

Revenus

Indicateurs  
de qualité

Prévisions pour 2017

## Activités et participants: stables

Les représentants des employeurs peuvent assister aux cours du Centre de deux manières: en participant aux activités d'ACT/EMP-Turin, qui sont spécifiquement destinées au groupe des employeurs, ou en participant aux activités de formation organisées par d'autres programmes du Centre.

### Le programme des activités pour les employeurs

#### Nombre d'activités de formation

Grâce au fort engagement de l'équipe, le nombre d'activités de formation en 2016 et 2017 est resté stable, avec plus de 50 activités par an, malgré une forte réduction des financements par rapport à 2015, qui fut une année de revenus exceptionnels.

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

En 2016, le nombre de participants s'est élevé à 973, en baisse par rapport à l'année record de 2015. Toutefois, nous prévoyons que l'exercice 2017 s'achèvera avec plus de 1100 participants.

Il est évident que le nombre d'activités et de participants est directement lié aux fonds disponibles pour livrer des activités de formation.

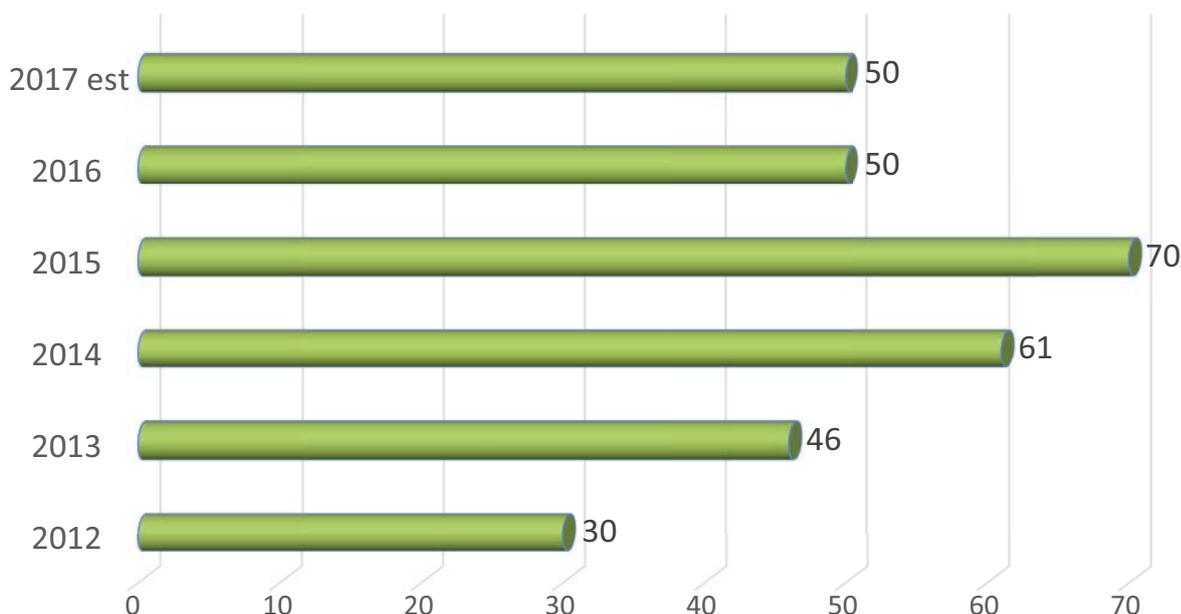
#### Nombre de jours de formation (jours-participant)

Le nombre de jours de formation a augmenté en 2016, atteignant 5 555; on estime qu'il sera d'environ 4 600 en 2017.

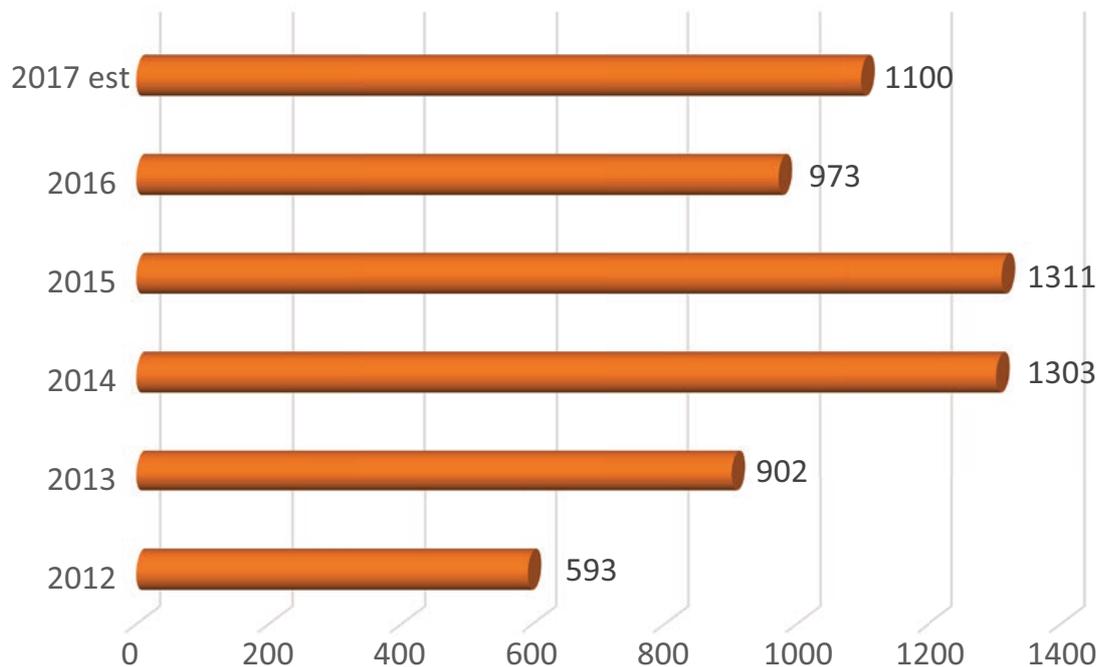
Un aspect qui mérite d'être souligné, c'est qu'une des principales conclusions de l'évaluation indépendante de notre programme était le fait que la majorité des participants étaient disposés à investir plus de temps dans nos activités de formation si davantage de rigueur académique était introduite dans les cours phares.

## Chiffres de participation aux activités d'ACT/EMP-Turin, 2012-2017

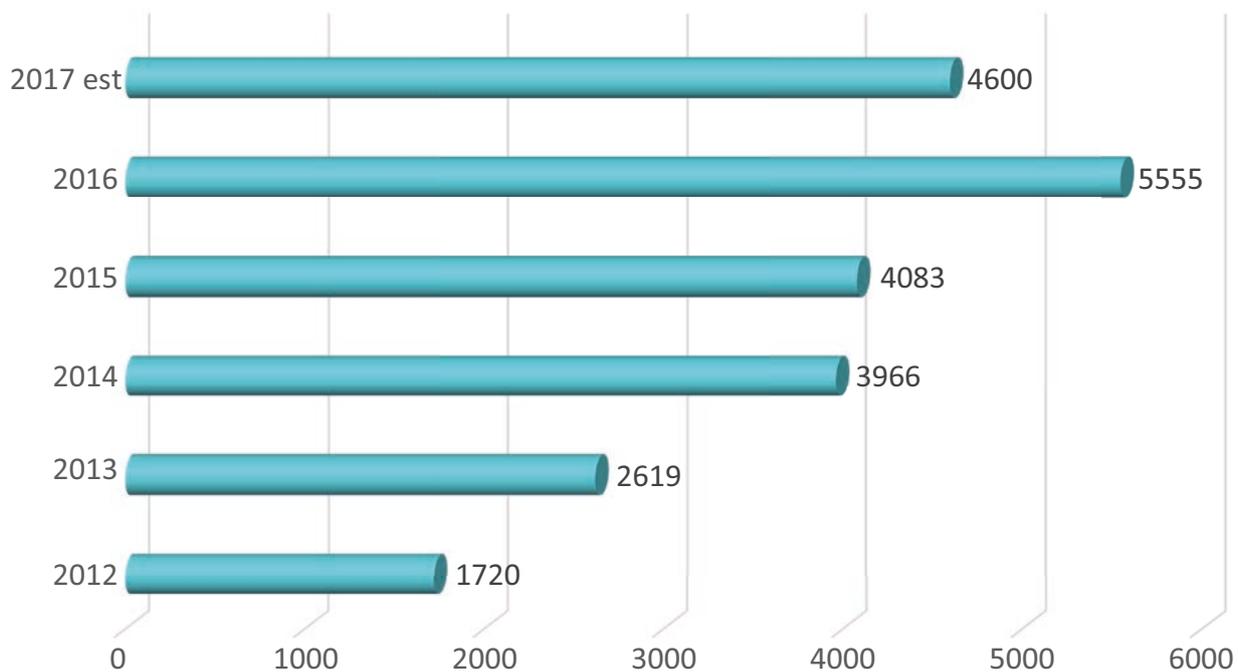
### Nombre d'activités de formation d'ACT/EMP



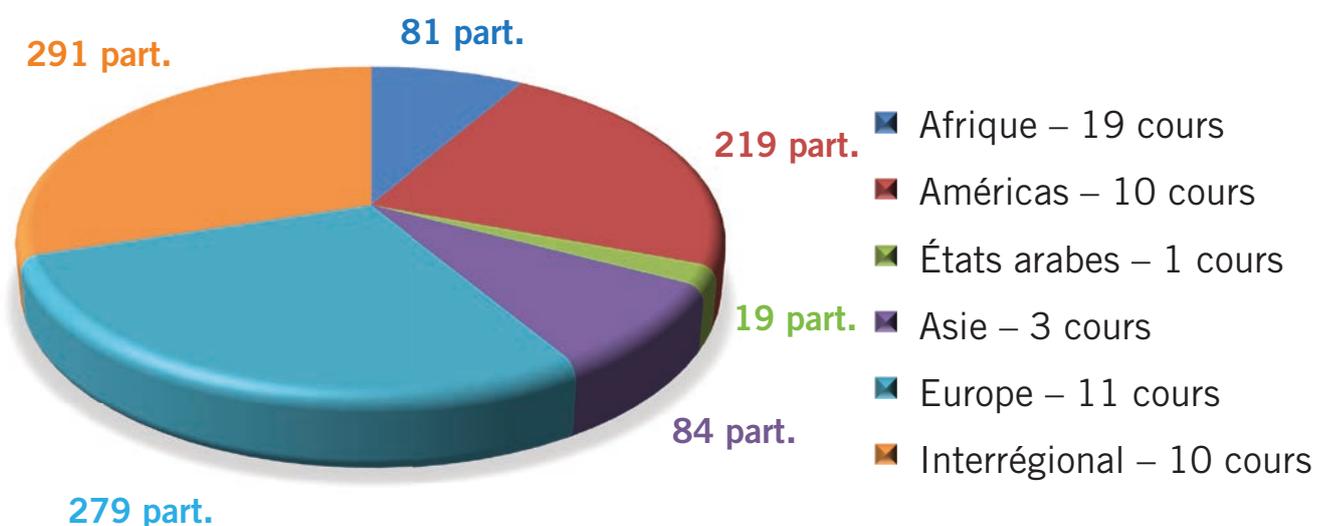
## Nombre total de participants aux activités d'ACT/EMP



## Nombre total de jours de formation d'ACT/EMP



## Activités et participants par région en 2016



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

\* Les États arabes incluent l'Afrique du Nord.

## Participation féminine aux activités du Programme, 2012-2017

Année	Nombre total de participants	Nombre de femmes	Pourcentage de femmes
2012	593	237	40
2013	902	360	40
2014	1303	533	41
2015	1311	561	43
2016	973	468	48
est. 2017	1100	450	41

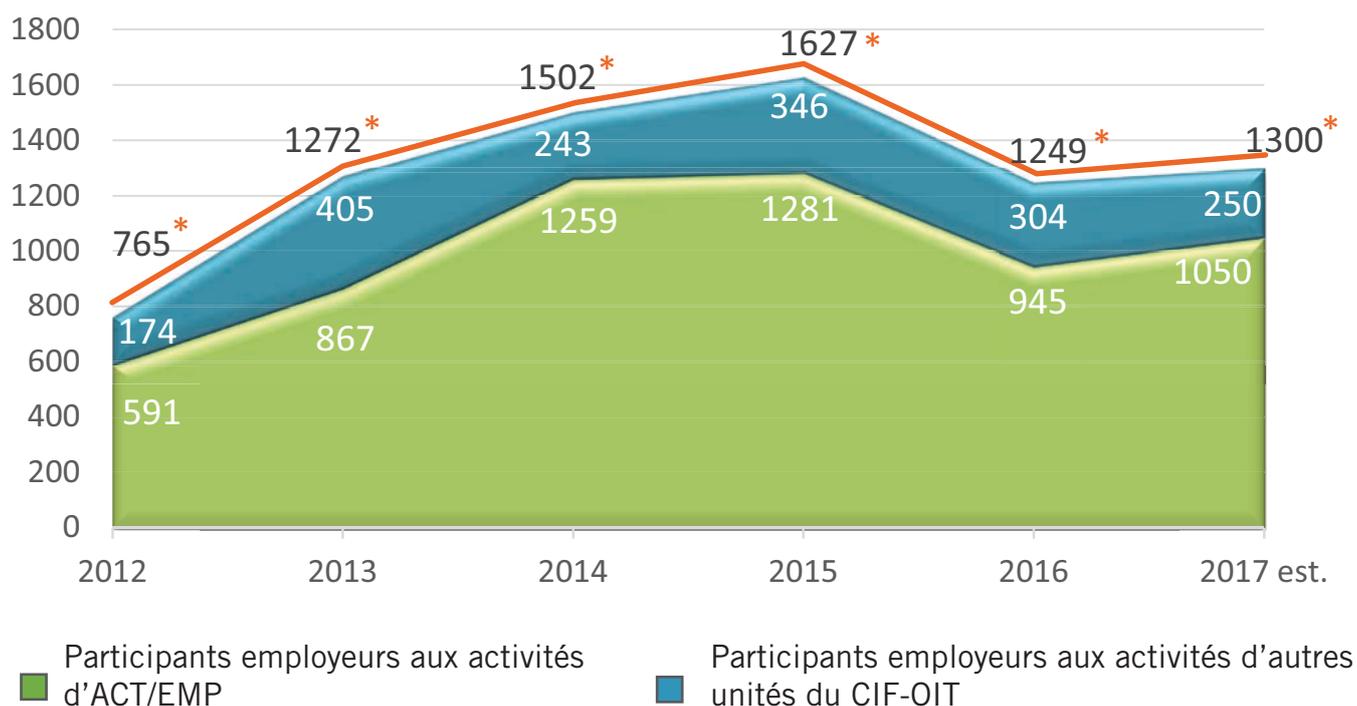
## Participation des employeurs aux activités des autres programmes du Centre

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

En 2016, 304 représentants des employeurs ont participé à des activités de formation liées à d'autres programmes du CIF-OIT, portant notamment sur l'emploi, le genre, les normes internationales du travail, le développement des entreprises, le dialogue social, la protection sociale et l'économie informelle.

## Nombre total de participants employeurs aux activités du Centre

En conséquence des deux tendances susmentionnées, le nombre total des représentants des employeurs ayant participé aux différentes activités du Centre de Turin (qu'elles soient organisées par le Programme des activités pour les employeurs ou par d'autres unités du CIF-OIT) s'élevait à 1 277 en 2016, en baisse par rapport à 1 627 en 2015.



\* = Nombre total de participants employeurs par an au CIF-OIT

# La situation du financement en 2016

## Recettes et dépenses

Environ 30% des recettes totales du CIF-OIT proviennent d'allocations fixes essentiellement de l'OIT et du gouvernement italien. Le reste de ses recettes vient des frais d'inscription à ses formations, des formations organisées pour l'OIT, en tirant parti des projets de l'OIT dans le monde entier en qualité de fournisseur de services de formation, et de la participation du Centre à différents appels d'offres.

En ce qui concerne notre programme, l'équipe est constamment impliquée dans l'importante tâche de mobilisation des ressources. Les sources les plus communes de revenus supplémentaires sont les fonds mobilisés au niveau régional et sous-régional en partenariat avec les spécialistes d'ACT/EMP sur le terrain, les allocations spéciales fournies par ACT/EMP Genève, les fonds levés auprès d'autres donateurs privés et la participation aux appels d'offres lancés par différentes institutions de coopération, comme la Commission européenne. L'entretien et le renforcement de partenariats de longue date avec des donateurs tels que le Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP) sont tout aussi importants.

L'une des réalisations majeures de 2017 est que notre soumission d'une proposition de projet sur la « *Promotion d'une conduite responsable chez les intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement* » a été retenue et financée par The Walt Disney Company à hauteur de 390 000 USD, jusqu'en septembre 2019. C'est la première fois que notre programme s'engage dans un projet avec une société de cette envergure et renommée.

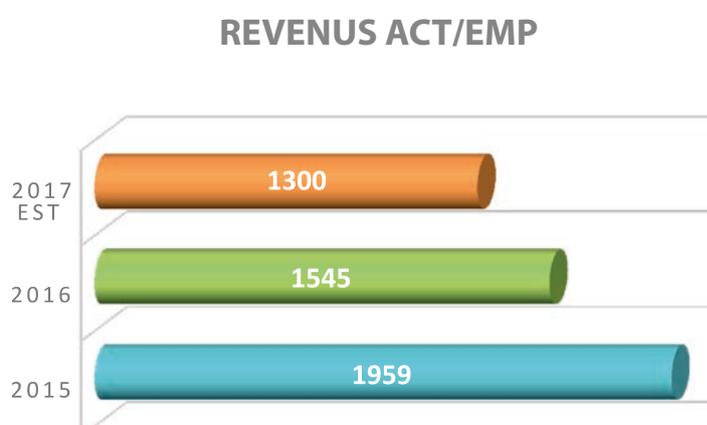
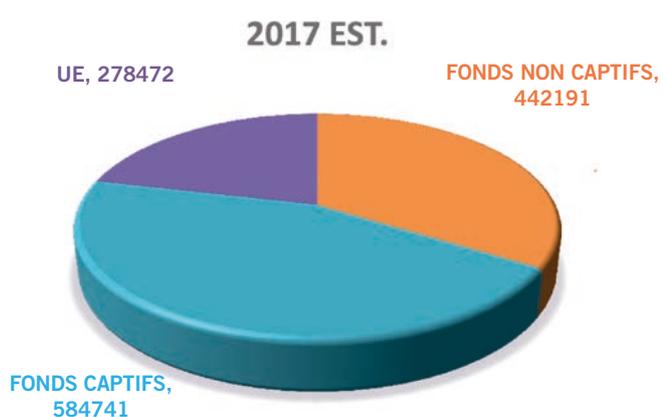
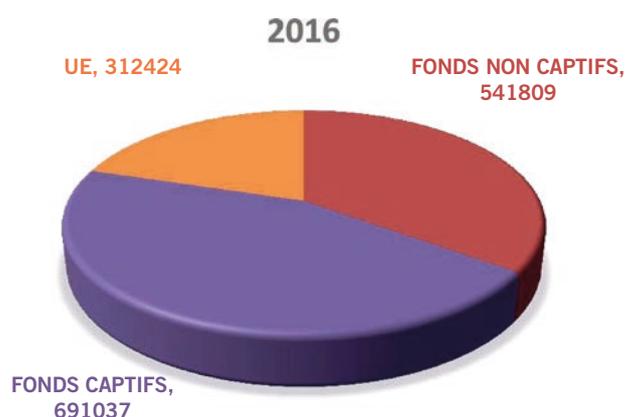
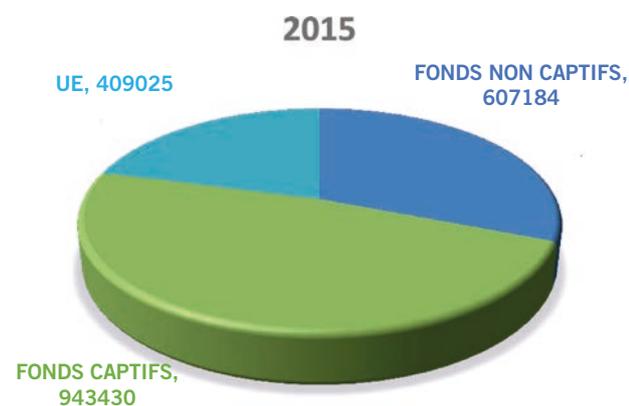
Les recettes totales de notre programme pour 2016 ont enregistré une baisse importante par rapport à 2015, passant de 1,959 million d'euros à 1,545 millions d'euros, principalement en raison de la réduction de nos fonds captifs. Il convient de signaler que depuis 2016, aucun report des fonds non dépensés des années précédentes n'était autorisé, de sorte que tous les fonds disponibles ont dû être dépensés à la fin de l'année civile.

On estime que nos recettes totales pour 2017 seront légèrement inférieures à celles de 2016, là encore essentiellement en raison de la réduction de nos fonds captifs (voir les chiffres à la page suivante).

Il est de la plus haute importance que les membres du Comité soient informés que notre programme est soumis à de plus en plus de pressions en vue de générer davantage de revenus, une tâche qui s'avère très difficile étant donné la nature de notre mandat de l'OIT qui est de bâtir et renforcer les organisations d'employeurs et des entreprises. On ne peut pas s'attendre à ce que les programmes des employeurs et des travailleurs génèrent des revenus substantiels de la participation payante aux cours ou de services payants (contrairement aux autres programmes du Centre qui peuvent obtenir des revenus des participants payants). Par conséquent, les deux programmes devraient, dans la mesure du possible, bénéficier des allocations spéciales supplémentaires des fonds excédentaires du Centre. En outre d'autres moyens plus créatifs de générer des revenus devrait être exploité par le CFE afin de maintenir nos revenus à un niveau qui permettra à notre programme de se développer et de grandir.

Dans le passé et actuellement, notre programme a montré qu'un niveau élevé de fonds captifs n'affecte pas négativement nos propres efforts supplémentaires en matière de mobilisation des ressources. En fait, les financements externes obtenus cette année par le biais de projets de l'UE, ou du projet Disney, ainsi que d'autres sources de financement non captif continuent de représenter la majeure partie des recettes du programme.

Il est également important de signaler que malgré ses ressources limitées (sur les plans humain et financier), notre Programme investit constamment dans la mise à jour de son offre de formation actuelle et dans l'élaboration de nouvelles activités de formation et de matériel pédagogique afin d'assurer la pertinence de notre offre de formation pour nos mandants.



## Indicateurs de qualité

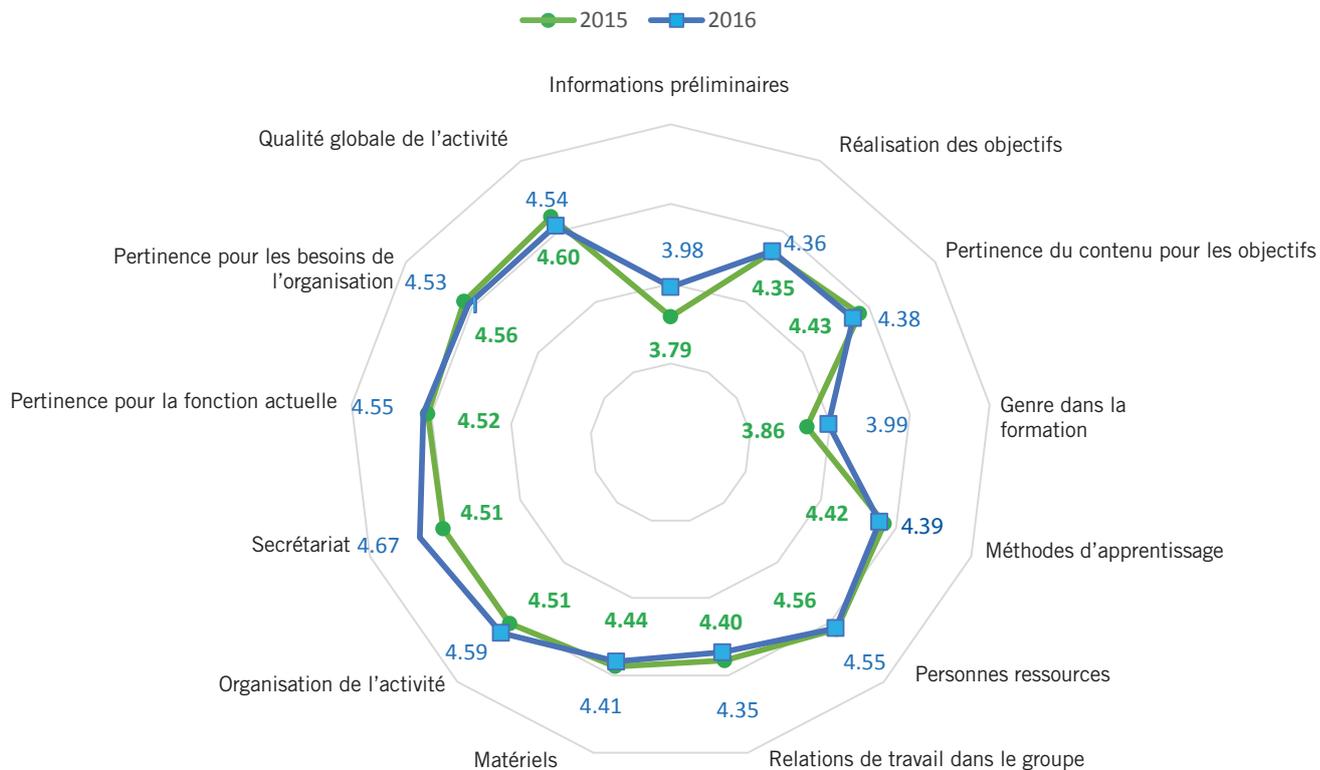
La qualité de toutes les activités de formation du Centre est contrôlée par le biais d'évaluations en fin de cours. Le questionnaire standard du Centre pose des questions fermées auxquelles les participants doivent répondre en attribuant une note allant de 1 (minimum) à 5 (maximum). Au total, quinze aspects de la qualité de la formation sont ainsi évalués, depuis la qualité des informations préliminaires jusqu'à la clarté des objectifs, en passant par la pertinence de la formation, la qualité du matériel didactique et les compétences des intervenants.

Les questionnaires peuvent également contenir des questions ouvertes. Pour certains projets plus importants, des évaluateurs indépendants effectuent un contrôle de qualité supplémentaire et plus étendu.

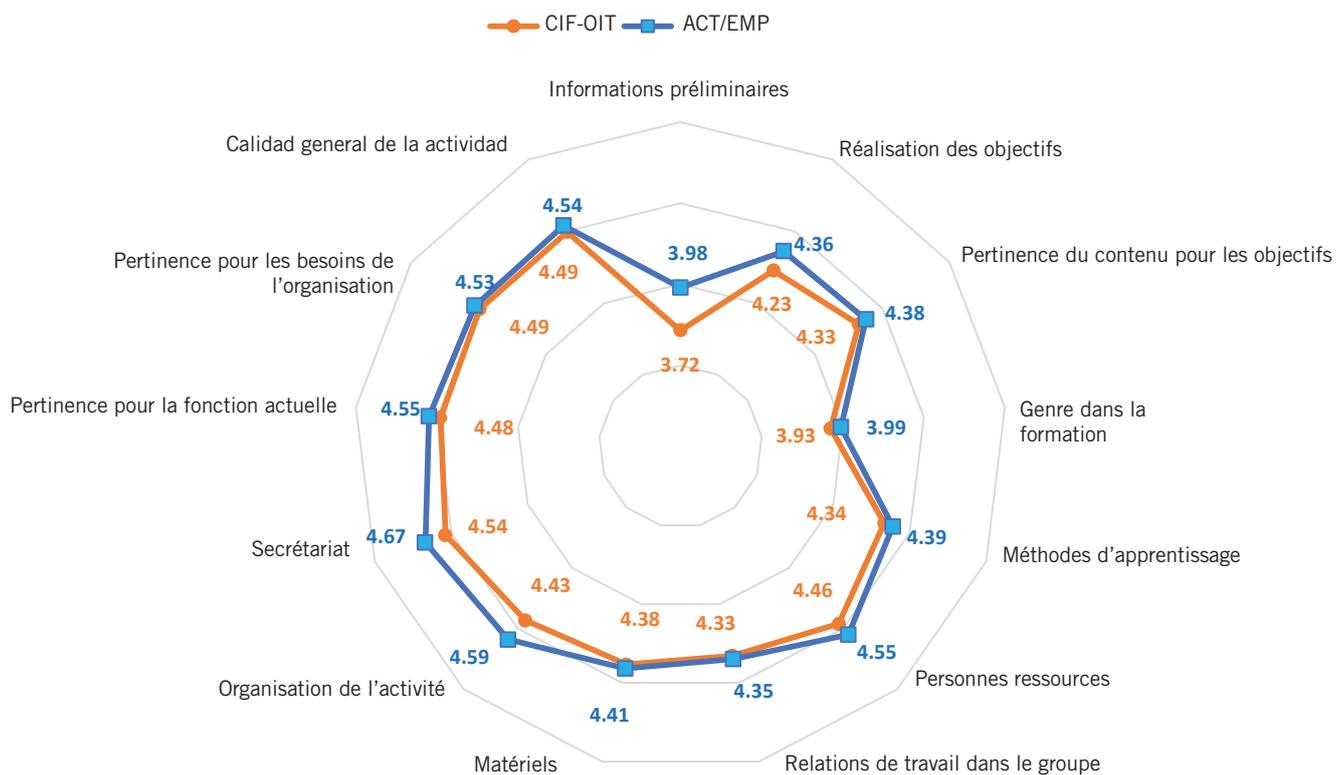
Les graphiques ci-dessous indiquent que notre programme est au-dessus du score de référence du Centre dans toutes les catégories, ce qui nous place parmi les meilleurs programmes au CIF-OIT. Toutefois, nous estimons qu'il est également utile et pertinent de comparer nos performances avec nos propres résultats de l'année antérieure, en vue de réaliser un suivi et d'identifier tout aspect de la formation auquel nous devrions accorder davantage d'attention.

# Résultats des évaluations d'ACT/EMP Turin en 2016 et comparaison avec d'autres programmes du CIF-OIT

## ACT/EMP: 2015 vs 2016

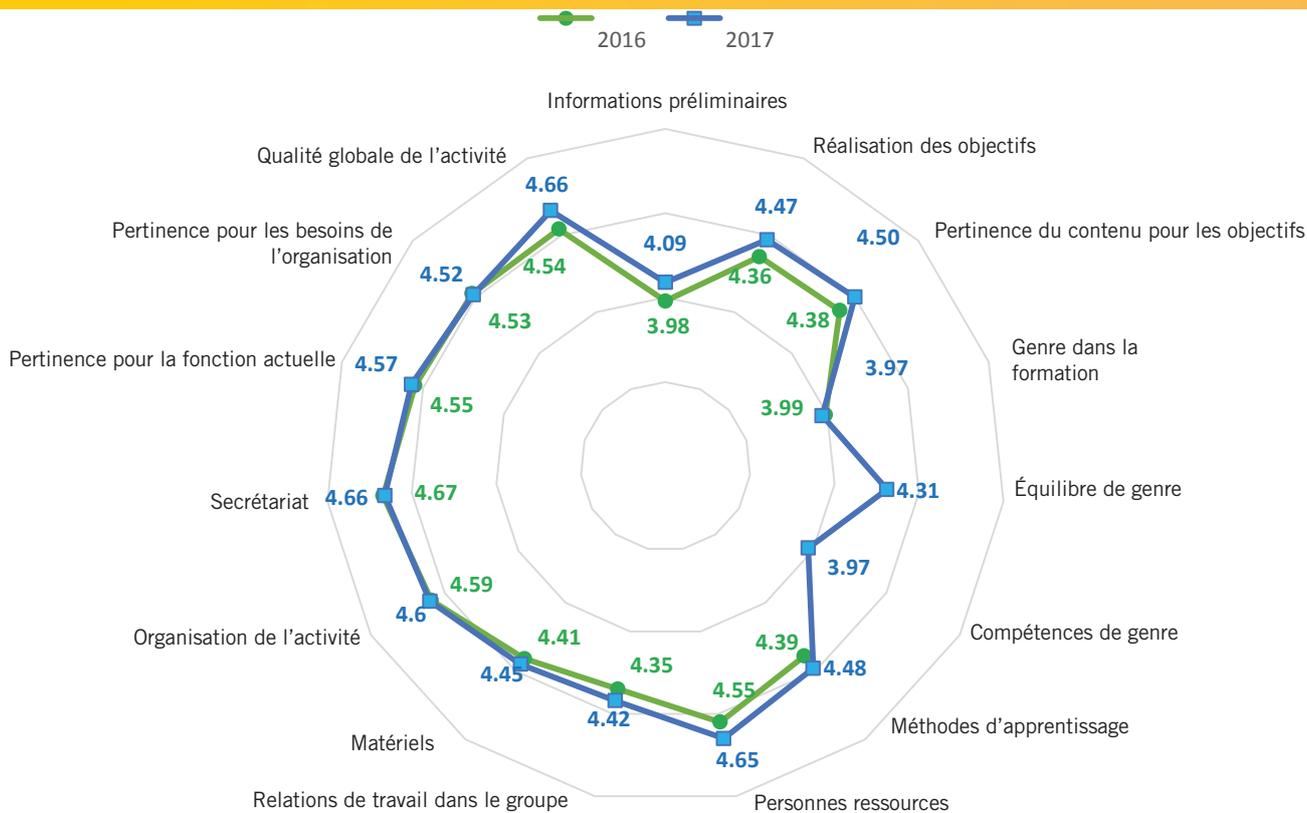


## ACT/EMP et CIF-OIT (2016)

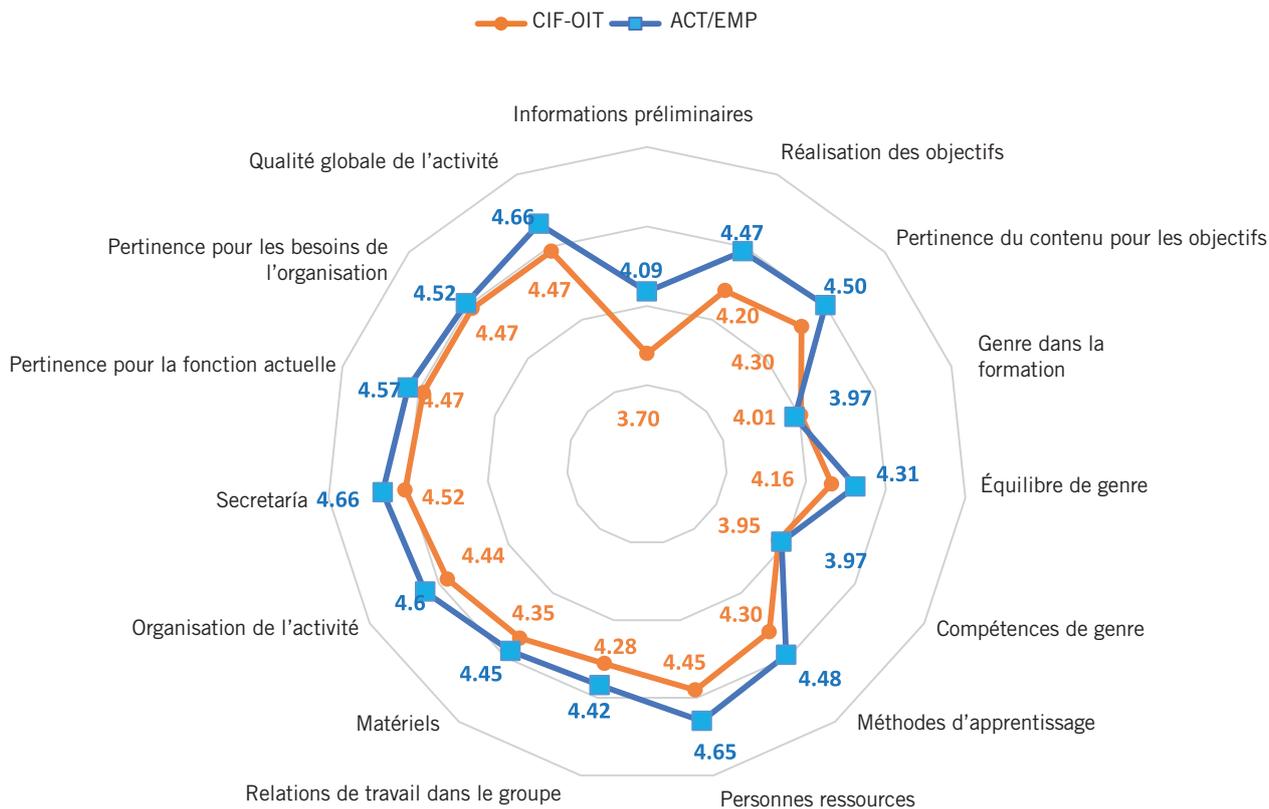


# Résultats des évaluations d'ACT/EMP Turin en 2017 et comparaison avec d'autres programmes du CIF-OIT

## ACT/EMP: 2016 vs 2017



## ACT/EMP et CIF-OIT (2017)





# Planification pour 2018

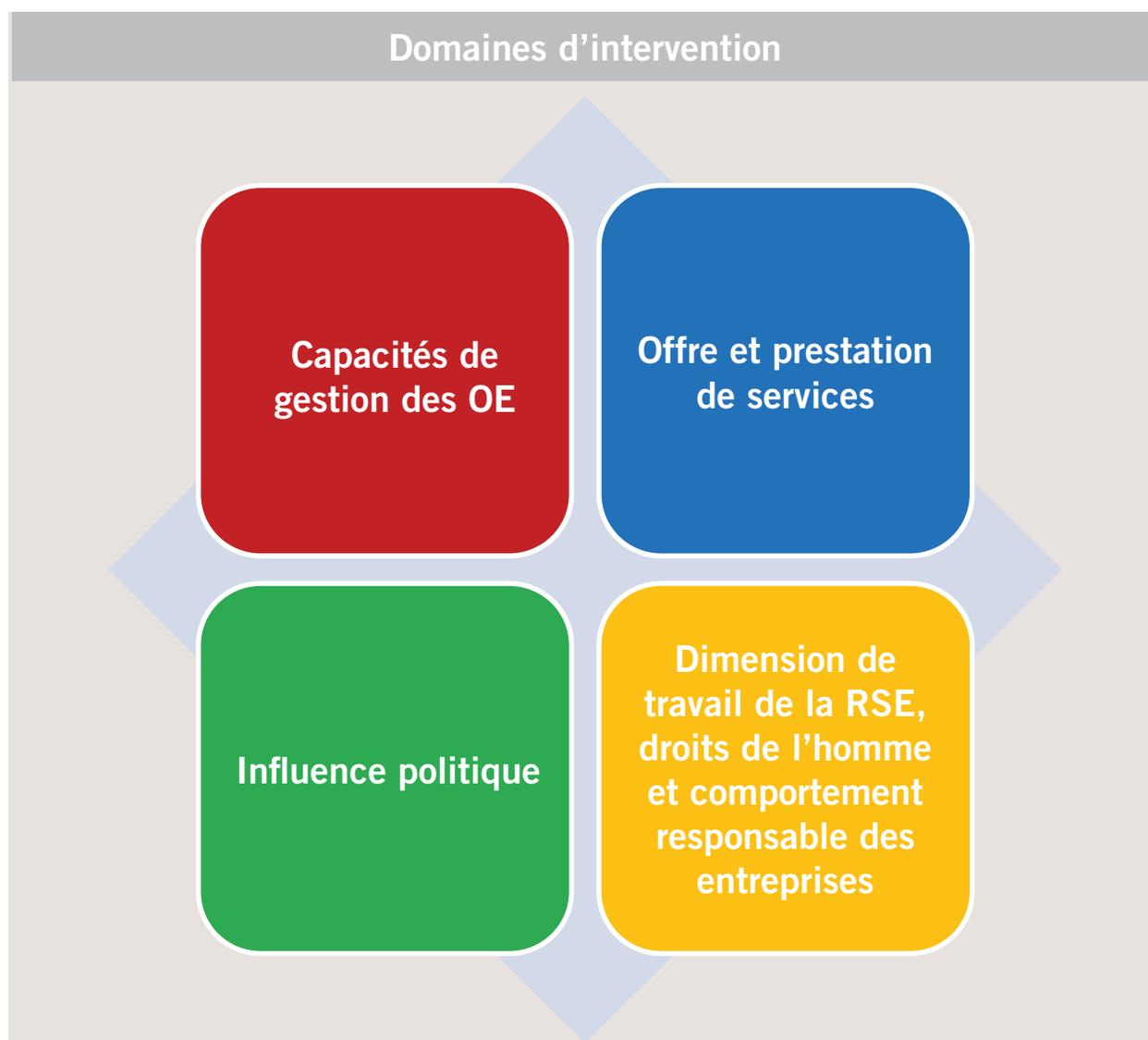
Programme de  
travail proposé



Au moment de la rédaction du présent rapport, les grandes lignes du programme de travail et un projet de plan de travail avaient déjà été déterminés pour 2018 en étroite collaboration avec le siège d'ACT/EMP, nos collègues sur le terrain, mandants et bailleurs.

Dans le même temps, le plan de travail est flexible et ouvert à toute contribution du CFE, notamment durant la session actuelle.

Pour 2018, les principaux éléments en matière de planification, tous étroitement liés au Résultat 10 de l'OIT, se résument par les notions de « continuité et approfondissement ». Cela signifie que nous continuerons d'offrir nos activités « phare » de formation les plus demandées, nous actualiserons nos cours classiques et nous lancerons de nouvelles formations.



## BLOC 1: RENFORCER LES CAPACITÉS DE GESTION DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Le projet CRM, axé sur la formation et la fourniture d'outils informatiques aux fins d'une meilleure gestion des adhérents, a rencontré un franc succès. Il s'agit à présent de maintenir le système sur le plan technique, d'assurer un soutien permanent aux pays participants par des mises à niveau et l'assistance technique et d'étendre le système à un nombre limité de nouveaux pays également intéressés par ce dernier. Nous encourageons les OE qui utilisent avec succès et de manière continue leur base de données CRM, à commencer progressivement à contribuer financièrement à l'hébergement de leur base de données sur le nuage (« cloud hosting ») et aux heures d'assistance du help desk.

Récemment, le Programme a déployé le projet CRM, avec succès, dans des OE sectorielles/territoriales, en partenariat avec l'organisation faîtière nationale. Cette démarche est présentée aux OE sectorielles comme une prestation/un service à leur disposition parce qu'elles sont membres d'une OE nationale. C'est auprès des OE sectorielles que le CRM a le plus d'impact, parce que ce sont elles qui ont un grand nombre de membres.

En ce qui concerne **les stratégies de développement de la base d'adhérents**, de nouvelles mesures importantes sont maintenant à prendre. Le CRM n'est qu'un outil et le principal défi pour les OE est de mettre en place des mesures additionnelles destinées à mettre en relation son utilisation avec l'élaboration de stratégies d'adhésion complètes et effectives allant au-delà de la simple application de l'outil: mettre au point, former à son utilisation et mettre en œuvre une véritable stratégie marketing de l'OE, pour améliorer la rétention des membres existants, le recrutement de nouveaux adhérents et la représentativité des organisations. D'ici fin 2017, nous aurons testé ce nouveau programme de formation. Il sera offert et lancé à l'échelle mondiale en 2018.

Le programme ACT/EMP devra également relancer son **cours en ligne ouvert à tous (MOOC)** à l'intention des membres du Conseil des OE. Il s'agit de formations courtes à distance destinées à un public plus large. L'objectif de ce cours est de fournir aux nouveaux membres ou aux membres potentiels des Conseil d'Administration des OE une formation de base sur la bonne gouvernance institutionnelle, la gestion d'OE, les caractéristiques fondamentales du lobbying, le dialogue social, en se basant sur l'expérience des pairs dans divers pays. Ce MOOC a été développé et testé en 2017.

Les autres activités menées en vue de renforcer les OE se poursuivent, les expériences passées très positives ayant créé de la valeur. Grâce au financement continu de l'UE, l'**Académie des jeunes cadres des organisations d'employeurs** continuera de proposer une série de séminaires annuels sur le renforcement de capacités au profit des jeunes employés prometteurs. Mis au point au cours des 4-5 dernières années, ce programme de formation est devenu une référence au sein des fédérations européennes.

Toujours dans le domaine du renforcement général des capacités, le **Master interrégional en organisations d'entreprises et d'employeurs**, une formation mixte (40 heures à distance, 1 semaine à Turin) offerte chaque année est désormais réputée et sera maintenue.

« **La gestion d'organisations d'employeurs efficaces** » notre programme de formation de longue date et le plus demandé, sera remanié et mis à jour avant fin 2017 pour être relancé et disponible début 2018. **Toutes les ressources de formation seront disponibles pour les formateurs et les OE sur une plateforme web numérique**, afin qu'ils puissent les télécharger et les utiliser. Ce programme comprend une série de guides pratiques/modules de formation sur la création et la gestion des organisations d'employeurs de manière plus stratégique et plus efficace. La trousse de formation de base pour les organisations d'employeurs efficaces est destinée aux organisations d'employeurs afin d'améliorer leurs structures organisationnelles, gouvernance, gestion, communications et activités de plaidoyer de sorte qu'elles puissent mieux répondre aux besoins de leurs membres.

## BLOC 2: AMÉLIORER L'OFFRE ET LA PRESTATION DE SERVICES DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Notre Programme élabore depuis longtemps des cours et des matériels de sur ce thème et nous continuerons à le renforcer dans ce domaine. Il est particulièrement apprécié par nos mandants parce que l'offre de services est le moyen d'existence de nombreuses organisations dans un effort pour assurer leur pertinence vis-à-vis de leurs membres: dès lors, l'apprentissage, le partage d'expériences et le développement de services revêtent un caractère crucial pour le développement des OE et leur pérennité.

### Fondamentaux de la SST : notre programme à succès !

Offre et prestation de services



#### Fondamentaux de la sécurité et santé au travail

##### Nouveautés:

- Lancement du programme révisé (2016)
- Nouvelle région cible: Amérique latine
- Développement de plateformes pour les formateurs accrédités du programme F-SST pour la mise en œuvre indépendante de cours en ligne
- Démarche pour obtenir une certification du contenu du programme Fondamentaux de la SST

### Nouveau cours actualisé sur les services!

Offre et prestation de services



#### Conception et prestation de services Cours révisé et actualisé

- Nouveau programme de formation
- Recueil de bonnes pratiques
- Nouveaux domaines de travail innovants pour les OE
- Met l'accent sur le partenariat avec les membres et certaines institutions locales et les répercussions en cascade, du niveau intersectoriel national au niveau sectoriel/territorial
- Nouveau programme spécifique sur la création de services de formation compétitifs au sein des organisations d'employeurs

### Aider les PME à exporter!

Offre et prestation de services



#### Services D'AUDIT EXPORT pour les OE

- La scène du commerce internationale est en pleine évolution et de nombreuses PME dans les régions en développement se tournent vers les marchés étrangers pour accroître leurs recettes.
- Les PME sont confrontées à de nombreux défis, certains structurels, qui, s'ils ne sont pas abordés de manière adéquate et opportune, peuvent faire la différence entre l'échec et le succès.
- Un programme de formation mixte (formation à distance/présentielle) sera élaboré pour certifier les auditeurs exports afin que les OE puissent offrir un service à leurs membres «exportateurs» et à des exportateurs non-membres.
- Modèle de plan d'affaires /business plan proposé aux sociétés membres en fonction de leurs marchés cibles.

## Diplôme certifiant en relations industrielles et ressources humaines

Offre et prestation de services



### Diplôme certifiant en relations industrielles (Afrique de l'Est)

- Le cours certifiant sur les relations industrielles s'appuiera sur les différents programmes de formation et de certification offerts par diverses organisations d'employeurs dans les pays cibles africains de DECP
- Le cours sur les relations industrielles sera conçu et offert en 2018 et co-certifié par le CIF-OIT
- Plus tard dans l'année, une plateforme en ligne sera mise en place sur le e-campus pour:
  - Héberger le matériel pertinent, lectures, articles et supports pour le programme;
  - Recueillir les meilleures pratiques des organisations d'employeurs africaines qui ont déjà été mises en œuvre;
  - Devenir un centre numérique pour que les organisations d'employeurs sélectionnées puissent se connecter avec leurs homologues d'autres pays et partager leurs expériences au sein de leur réseau.

## Comportement responsable des entreprises dans les chaînes d'approvisionnement

Offre et prestation de services



### Promouvoir un comportement responsable des entreprises chez les intermédiaires des chaînes d'approvisionnement

#### Avec le soutien de: The Walt Disney Company

- Créer un service permanent au sein des OE pour promouvoir le comportement responsable des entreprises dans les chaînes d'approvisionnement, en mettant l'accent sur:
  - La conformité à la législation du travail
  - les bonnes conditions de travail (SST)
  - l'éradication du travail des enfants et du travail forcé
- Lancement: octobre 2017
  - Pays pilotes: Thaïlande, Inde, Indonésie, Argentine et Mexique
  - 15 OE cibles, 180 sessions de formation réalisées
  - 3 600 responsables hiérarchiques d'entreprises formés.
- Fin du programme: septembre 2019
- Subvention: 390 000 USD

## BLOC 3: ACCROÎTRE L'INFLUENCE POLITIQUE DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Ce domaine d'intervention demeure un axe central des activités du programme, étant donné que les services et le plaidoyer pour l'influence politique sont les deux fonctions essentielles d'une OE. Il englobe tout d'abord les activités permanentes, au niveau national et sous-régional, visant à améliorer le rôle de lobbying-plaidoyer des OE et leur capacité en matière de stratégies et de mise en œuvre du dialogue social.

L'influence politique doit également être abordée du point de vue thématique. Le programme continuera d'offrir des formations dans des domaines tels que le rôle **des politiques des employeurs en matière de protection sociale et de développement des compétences**, parfois en étroite collaboration avec d'autres services techniques de l'OIT ou d'autres programmes du CIF.

En 2018, nous prévoyons de lancer dans les régions « **Politique stratégique, plaidoyer et communication fondés sur des données** », une formation mixte dont les tests se sont avérés concluants et qui est étroitement liée au plaidoyer pour un environnement le plus favorable possible aux entreprises au niveau national.

Nous organiserons également à nouveau à Turin puis dans les régions, le cours « **Concepts macroéconomiques pour négociateurs sociaux** », qui est un de nos programmes de formation mixte les plus exigeants sur le plan académique. Ce cours, qui s'est déroulé à Turin à deux reprises, répond à un besoin de longue date des OE qui demandent à améliorer leurs connaissances en la matière. Bien que ce type de cours ne devrait pas avoir de répercussions opérationnelles directes sur les OE, il ne fait aucun doute que la maîtrise de concepts économiques de base et d'outils est essentielle pour un travail politique et un dialogue social efficaces, qui sont les fondements mêmes de l'activité et de la responsabilité de nombreuses OE. Notre objectif est de nous associer à des institutions universitaires de renom dans les régions pour l'enseignement de ce cours, ajoutant ainsi de la valeur à notre certificat de formation.

À la fin de cette année, nous aurons testé un nouveau programme portant sur la « **Productivité sur le lieu de travail** », que nous proposerons dans les régions en 2018.

Influence politique



## Productivité sur le lieu de travail

### Trousse de formation pour les employeurs

- Très demandée par les mandants des employeurs
- Développée en collaboration avec l'Université de Turin
- Testée en Amérique centrale en octobre 2017
- Des outils pour mesurer la productivité de l'entreprise (avec des possibilités de mise en place de «services de mesure de la productivité»)
- Analyse de l'utilisation de la variable de productivité dans les négociations salariales au niveau national, sectoriel et/ou de l'entreprise

L'inclusion de personnes handicapés sur le lieu de travail est une question à laquelle de nombreux employeurs sont confrontés dans leurs pays, soit parce qu'une loi sur les quotas est déjà en vigueur ou en cours d'élaboration, soit parce qu'ils veulent les inclure dans le cadre de leurs initiatives de RSE. Un guide et une trousse de formation sont en cours d'évaluation, en suivant les orientations du Réseau entreprises et handicap de l'OIT et d'autres initiatives qui ont fait leurs preuves dans de nombreux pays.

Influence politique



## L'inclusion des personnes handicapées sur le lieu de travail

### Guide et trousse de formation pour les employeurs

- «Vague» de législation inclusive concernant les personnes handicapées sur le marché du travail ces dernières années
- Des quotas d'emploi des personnes handicapées et des amendes ont été introduits. Des incitations sont rarement incluses
- Les personnes handicapées sont désireuses de travailler, mais manquent de compétences et de qualifications de base
- Les OE et les employeurs manquent de connaissances en la matière et ne savent pas comment s'y prendre

Plus généralement, le programme s'investira aussi davantage dans la co-conception de cours et d'académies offerts par d'autres unités du CIF-OIT. En effet, le tripartisme implique non seulement un public tripartite, mais aussi une co-conception et une réalisation conjointe de programmes techniques avec les programmes pour les employeurs et les travailleurs.

## BLOC 4: RENFORCER LES CAPACITÉS DES OE ET DES ENTREPRISES CONCERNANT LA DIMENSION DU TRAVAIL DE LA RSE

Quoique nouveau, ce domaine d'intervention connaît une rapide évolution. L'UE soutient un important projet de formation du Programme ACT/EMP, axé sur la RSE et les relations industrielles à l'échelle mondiale et visant à renforcer les capacités des OE et des entreprises dans ces domaines. Il se poursuivra en 2018. Au cours des dernières années, les quatre éditions du projet AET (Accords d'entreprise transnationaux) ont permis au CIF-OIT d'organiser une série de réunions thématiques dans différents pays européens, de créer deux guides sur les AET et la RSE et un module d'apprentissage en ligne.

En outre, les discussions qui ont lieu au sein de l'OIT, et également au niveau des Nations Unies et d'autres forums internationaux sur la **conduite responsable des entreprises dans les chaînes d'approvisionnements, les entreprises et les droits humains**, soulignent la nécessité de renforcer les connaissances et la sensibilisation parmi les entreprises et les OE eu égard aux ramifications de ces développements à l'échelle internationale. Ce sont **précisément ces questions que nous ciblons avec le projet Disney et avec nos formations sur la SST et les personnes handicapées sur le lieu de travail, confirmant ainsi que notre programme va dans la bonne direction.**

### Nombre de participants attendus

À moins que les perspectives liées au financement du Programme ne s'améliorent considérablement et que nos besoins en ressources humaines soient pris en charge par la Direction du Centre, le nombre de participants attendus pour 2018 pourrait rester au même niveau qu'en 2016-17, soit environ 1000 participants.

Toute baisse du financement et le manque de personnel suffisant pour mener à bien nos activités aux niveaux habituels nuiront sans aucun doute à la portée de notre action auprès des mandants et à notre capacité à satisfaire leurs demandes et leurs besoins. Ces questions peuvent également être un point d'attention du CFE.



**Pour de plus amples informations, veuillez vous adresser au:**

Programme des activités pour les employeurs

e-mail: [actempturin@itcilo.org](mailto:actempturin@itcilo.org)

tél: + 39 011 6936590

<http://lempnet.itcilo.org>