



Comité sur les activités de formation pour les employeurs

Comité sur les activités de formation pour les employeurs

Genève, 25 mai 2012

COMITÉ SUR LES ACTIVITÉS DE FORMATION POUR LES EMPLOYEURS

RAPPORT
du
PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS
2011

présenté à la réunion du CFE, Genève, 25 mai 2012

RÉSUMÉ

SIX RÉALISATIONS MAJEURES EN 2011

A. LÉGÈRE BAISSÉ DU NOMBRE DE REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS MAIS RECORD DU NOMBRE DE JOURS-PARTICIPANTS

Le nombre total des participants au Programme des activités pour les employeurs a diminué, passant d'un peu plus de 1 000 en 2010 à 915 en 2011.

Le nombre de jours-participants a en revanche continué à augmenter, atteignant un record historique. Les employeurs bénéficiant également de subventions pour suivre les cours d'autres programmes techniques du Centre, 1 152 employeurs au total ont participé à des activités de formation.

B. MAINTIEN D'UNE QUALITÉ ÉLEVÉE

La qualité élevée de la formation, attestée par les résultats des évaluations des activités du Programme, a été maintenue.

C. RENFORCEMENT DE L'INNOVATION ET AMÉLIORATION CONSTANTE DU MATÉRIEL ET DES MÉTHODES DE FORMATION

Sept nouvelles publications ont été mises au point; les matériels didactiques existants ont été remodelés et partiellement renouvelés afin de les adapter aux circonstances et aux besoins spécifiques; le personnel chargé de la formation a été renforcé.

D. MISE EN ŒUVRE RÉUSSIE D'IMPORTANTES PROJETS EN AFRIQUE, EN AMÉRIQUE LATINE ET DANS L'UNION EUROPÉENNE

Les projets financés par l'Union européenne destinés aux organisations d'employeurs d'Afrique de l'Est (Pro€Invest) et au renforcement des organisations d'employeurs sectorielles, ainsi que le projet espagnol sur la sécurité et la santé au travail, ont été mis en œuvre avec succès et ont débouché sur des résultats et des produits concrets.

E. IMPACT RÉEL ET RÉSULTATS TANGIBLES DES ACTIVITÉS DE FORMATION AU SEIN DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

L'évaluation d'impact effectuée après les cours indique des améliorations pratiques dans les OE ayant participé à la formation, en particulier dans les domaines de la gouvernance, des services, du lobbying et de la communication avec les membres.

PRINCIPAUX OBJECTIFS ET DÉFIS POUR 2012–2013

Le contexte budgétaire pour 2012 et 2013 est particulièrement préoccupant, et les ressources disponibles pour le Programme pourraient être réduites de moitié dans les années à venir. Si le Plan stratégique adopté le Conseil du Centre en novembre 2011 annonce une expansion du Programme et de la participation des employeurs aux activités du Centre (quelque 200-300 participants en plus), la situation financière actuelle est telle que cette ambition pourrait devoir être revue.

Le défi consistera à déterminer quelles ressources la Direction du Centre mettra à la disposition du Programme et comment, dans la limite de ces ressources, le Programme pourra redéfinir son rôle, continuer à servir les mandants et assurer que les employeurs, en tant que mandants importants de l'OIT, puissent bénéficier d'une aide au développement des capacités.

Les questions suivantes devront être clarifiées avec la Direction du Centre:

- mobilisation de ressources: quelles sont les perspectives et les plans mis en œuvre pour assurer un financement suffisant du Programme ?
- quels sont le modèle opérationnel et la contribution aux coûts fixes (CFC) attendue du Programme?

La clarté sur ces conditions externes est essentielle si on veut pouvoir établir les paramètres dans lesquels le Programme doit travailler et le CFE doit fixer les priorités futures pour le développement du Programme:

- priorités en matière d'activités (types, sujets, régions, etc.) selon le financement disponible;
- meilleure intégration d'ACT/EMP-Turin avec ACT/EMP-Genève et la coopération technique de l'OIT;
- opportunité de développer des activités payantes;
- opportunité de développer plus d'activités sur des questions liées à la responsabilité sociale des entreprises (RSE);
- renforcement du rôle joué par le Programme dans les formations tripartites afin d'assurer la pertinence de ces activités pour le groupe des employeurs;
- mesures visant à maintenir ou à augmenter la qualité et l'impact des formations pour les mandants employeurs.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ	
Abréviations et acronymes	iii
I. LE PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS EN 2011	1
1. Objectifs	1
2. Principales réalisations	7
3. Conclusions et enseignements tirés	32
II. LE PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS EN 2012-2013 PERSPECTIVES, DÉFIS ET QUESTIONS DE DISCUSSION	33
1. Année 2012	33
2. Année 2013	35
Annexe	39

Abréviations et acronymes

ACCI	Chambre de commerce et d'industrie d'Afghanistan
ACPR	Alliance des confédérations d'employeurs roumains
ACT/EMP	Bureau des activités pour les employeurs du BIT, Genève
ACT/EMP-Turin	Programme des activités pour les employeurs du CIF-OIT, Turin (« le Programme »)
APINDO	Association des employeurs indonésiens
ARAMT	Association roumaine des agences de travail temporaire
ATE	Association des employeurs de la Tanzanie
BIT	Bureau international du Travail
BOCCIM	Confédération du commerce, de l'industrie et de la main-d'œuvre du Botswana
CEOE	Confédération espagnole des organisations d'employeurs
CFC	Contribution aux coûts fixes
CFE	Comité sur les activités de formation pour les employeurs du CIF-OIT
CIETT	Confédération internationale des agences d'emploi privées
CIF-OIT	Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail
CNPB	Conseil national du patronat burkinabé
CNPT	Conseil national du patronat du Togo
CTBO	Coopération technique financée par le budget ordinaire
DECP	Programme de coopération des employeurs néerlandais
DELTA	Formation à distance et technologies de l'apprentissage
ECAM	Association consultative des employeurs du Malawi
ECOP	Confédération des employeurs des Philippines
ECOT	Confédération des employeurs de Thaïlande
EFC	Fédération des employeurs du Sri Lanka
EFP	Fédération des employeurs du Pakistan
FEB	Fédération des entreprises de Belgique
FKE	Fédération des employeurs du Kenya
FOPAO	Fédération des organisations patronales de l'Afrique de l'Ouest
FUE	Fédération des employeurs d'Ouganda
GEA	Association des employeurs du Ghana
GJP	Pacte mondial pour l'emploi
HUP	Association des employeurs de Croatie
ISO	Organisation internationale de normalisation
LL	Législation du travail

MEF	Fédération des employeurs monténégrins
NEF	Fédération des employeurs namibiens
OE	Organisation d'employeurs
OES	Organisation d'employeurs sectorielle
OIE	Organisation internationale des employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
PME	Petites et moyennes entreprises
PNB	Produit national brut
PPTD	Programme par pays de promotion du travail décent
RH	Ressources humaines
RP	Relations professionnelles
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SST	Sécurité et santé au travail
UE	Union européenne
VCCI	Chambre de commerce et d'industrie du Viet Nam
ZFE	Fédération des employeurs de Zambie

I. LE PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS EN 2011

1. OBJECTIFS

A. Objectifs généraux et rôle du Programme des activités pour les employeurs

Le Programme des activités pour les employeurs du Centre de Turin (ACT/EMP-Turin) a été établi en novembre 2000.

Son objectif essentiel est de contribuer, grâce à la formation:

- au renforcement des capacités des organisations d'employeurs (OE) et de leurs membres. À ce titre, ACT/EMP-Turin contribue également à la réalisation des objectifs du Bureau des activités pour les employeurs du BIT; et
- à l'intégration de la participation des représentants des employeurs dans les activités de formation du Centre.

En tant que tels, les objectifs du programme s'harmonisent parfaitement avec ceux du Programme et budget de l'OIT, et en particulier avec ceux du Bureau des activités pour les employeurs de Genève, dont les secteurs de réalisations clés sont définis au titre de la réalisation 9 comme suit:

« Les employeurs sont dotés d'organisations fortes, indépendantes et représentatives »,
avec les « sous-résultats » ou indicateurs suivants:

- nombre d'organisations d'employeurs qui adoptent un plan stratégique destiné à augmenter l'efficacité de leurs structures et pratiques de gestion;
- nombre d'organisations d'employeurs qui créent ou renforcent de façon significative les services destinés à répondre aux besoins de leurs membres et des membres potentiels;
- nombre d'organisations d'employeurs qui renforcent leur capacité d'analyse de l'environnement entrepreneurial et influent sur l'élaboration de politiques aux niveaux national, régional et international.

Vue d'ensemble systématique de l'offre de formation du Programme

L'offre de formation de Turin

Indicateur 9.1: Adoption d'un plan stratégique / développement des capacités pour devenir représentatif		
Intitulé	Statut	Langues
L'organisation d'employeurs efficace	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES, etc.
Les stratégies de recrutement	Partiellement opérationnel	EN
La communication pour les OE	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES
La conception de projets	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES

Indicateur 9.2: Meilleurs services		
Intitulé	Statut	Langues
Les services de formation assurés par les OE	Pleinement opérationnel	EN
Les services/formations en matière de SST	Pleinement opérationnel	ES, EN
Les services approfondis	Pleinement opérationnel	EN, FR
Les services commerciaux/la promotion des exportations	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES
Les relations professionnelles /les ressources humaines	Pleinement opérationnel	EN

Indicateur 9.3: Influence politique accrue		
Intitulé	Statut	Langues
Le lobbying en profondeur	Pleinement opérationnel	EN, FR
Les OE et les PPTD	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES
Les OE et l'emploi des jeunes	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES
Les OE et les compétences	En cours d'élaboration	EN
Les OE et les politiques salariales	Pleinement opérationnel	EN
Les OE et le dialogue social: améliorer les capacités de négociation	Pleinement opérationnel	EN
Les concepts macroéconomiques	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES

B. Objectifs spécifiques

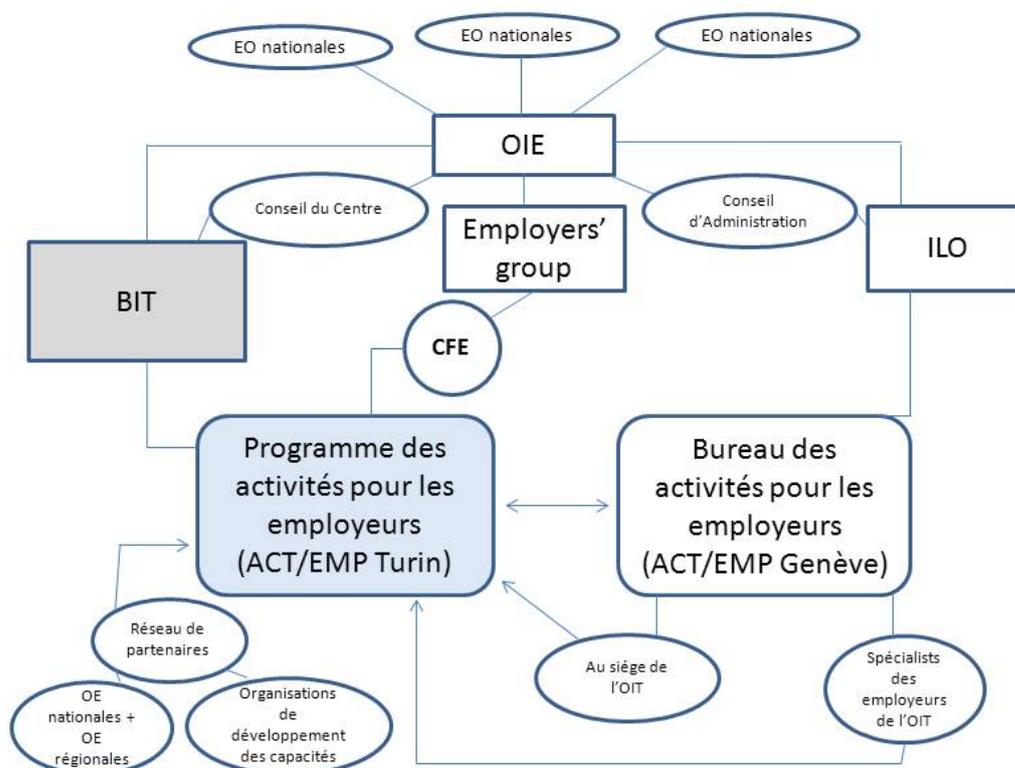
Lors de la réunion du CFE de mai 2010, les priorités suivantes ont été fixées pour 2011:

- minimiser la baisse inévitable du nombre de participants due au contexte budgétaire difficile du Centre;
- investir dans la qualité de la formation et des matériels didactiques;
- collaborer avec d'autres programmes du Centre pour assurer une contribution pertinente des employeurs au contenu et à la conception des formations;
- déployer le maximum d'efforts pour maintenir le niveau de financement grâce à une mobilisation active des ressources et à l'établissement de nouveaux partenariats;
- chercher une plus grande intégration avec les activités d'ACT/EMP-Genève.

Les progrès enregistrés dans la poursuite de ces objectifs sont décrits et évalués ci-après. Tous les objectifs ont été atteints en 2011, avec plus ou moins de succès.

C. Brève présentation du Programme des activités pour les employeurs dans le paysage organisationnel

i) Schéma global



ii) Le groupe des employeurs au Centre et le Comité sur les activités de formation pour les employeurs



iii) L'équipe d'ACT/EMP-Turin



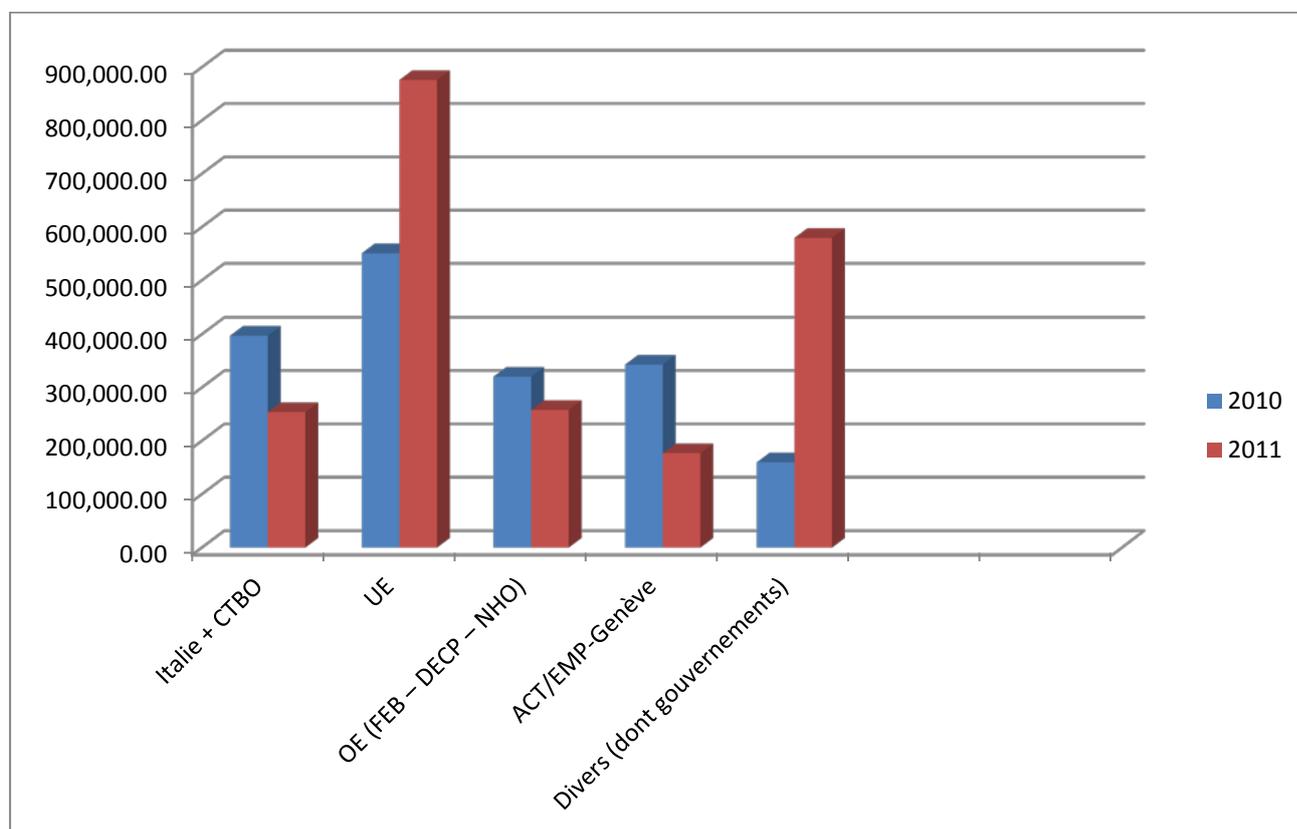
iv) Le financement du Programme des activités pour les employeurs

En dépit de la diminution de la contribution volontaire italienne, les ressources collectées pour le Programme n'ont jamais été aussi élevées, principalement en raison du succès de la stratégie de mobilisation des ressources déployée dans l'Union européenne.

Par conséquent, la partie des recettes qui n'est pas générée par le Centre est devenue une composante très importante du total des recettes du Programme. Le Centre lui-même finance directement (via la contribution volontaire de l'Italie et la CTBO) environ 12 pour cent du total du budget de fonctionnement du Programme. La majeure partie (88 pour cent) provient de sources extérieures (cf. figure ci-dessous) et tend à augmenter de plus en plus.

Total recettes 2010: 1 770 091 EUR

Total recettes 2011: 2 164 305 EUR



RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2011

A. Résultats quantitatifs

- B. Maintien d'une qualité élevée
- C. Renforcement de l'innovation et amélioration constante du matériel et des méthodes de formation
- D. Mise en œuvre réussie d'importants projets en Afrique, en Amérique latine et dans l'Union européenne
- F. Impact réel et résultats tangibles pour les OF

2. RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2011

A. Résultats quantitatifs : légère baisse du nombre de participants mais augmentation du nombre de jours-participant

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.

i) Le Programme des activités pour les employeurs

Nombre d'activités de formation

Le nombre des activités de formation en groupe a diminué en 2011. En tout, 45 activités de formation en groupe ont été organisées, contre 54 en 2010. Cette légère baisse après quatre années de croissance est due en partie au fait que plusieurs activités nationales d'un jour organisées dans le cadre du projet Pro€Invest n'ont pas été comptées. Cinq cours ont également été réalisés sous la forme de missions de consultance.

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

Le nombre de participants en 2011 a diminué de 1 025 à 915, soit 10%. Cette baisse était attendue et due à un financement moindre et au fait que certaines activités visaient un nombre limité de participants triés sur le volet afin d'atteindre un impact maximal.

Nombre de jours de formation (jours-participant)

Le nombre de jours de formation s'est encore accru de quelque 10 pour cent (3 600 jours-participant en 2011 contre 3 300 en 2010) ; un certain nombre d'activités de formation ont duré un peu plus longtemps qu'en 2010. La durée moyenne d'une formation est de quatre jours, ce qui correspond, selon les enquêtes que nous avons menées, à une durée acceptable pour des représentants des employeurs.

Chiffres de participation aux activités d'ACT/EMP-Turin, 2007-2011

<i>ACT/EMP-Turin</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Nombre d'activités	29	39	44	54	45
Nombre total de participants	738	989	973	1 033	915
Nombre de participants employeurs	700	977	895	1 025	914
Nombre de jours-participant	2 846	2 895	3 448	3 300	3 621

Activités et participants par région en 2011

<i>Région</i>	<i>Nombre d'activités</i>	<i>Nombre de participants</i>
 Afrique	11	220
 Amériques	13	337
 États arabes	1	23
 Asie et Pacifique	10	188
 Europe	7	98
Interrégional	3	49

Participation féminine aux activités du Programme, 2007-2011

<i>Année</i>	<i>Nombre de participants</i>	<i>Nombre de femmes</i>	<i>Pourcentage de femmes</i>
2007	738	255	30
2008	989	288	29
2009	973	352	36
2010	1 033	362	35
2011	915	303	33

ii) 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 2011, 238 représentants des employeurs ont participé à des activités de formation d'autres programmes du CIF-OIT, tels que Emploi et développement des compétences, Normes et principes et droits fondamentaux au travail, Entreprise, microfinance et développement local, Dialogue social, Protection sociale ou encore Dimension sociale du commerce et de l'investissement. En 2010, ils étaient 305.

iii) Nombre total de participants employeurs aux activités du Centre

En conséquence des deux tendances mentionnées ci-dessus, le nombre des représentants des employeurs ayant participé aux différentes activités du Centre de Turin (Programme des activités pour les employeurs et autres unités) est descendu en 2011 à 1 317, contre 1 346 en 2010.

Les employeurs représentent encore près de 10 pour cent du nombre total de participants aux activités du Centre, ce qui constitue un bon résultat par rapport à un passé récent, mais aussi un signe de faiblesse.

Cette tendance est contraire à l'objectif fixé dans le Plan stratégique 2012-15. Pour que cet objectif soit atteint, un financement complémentaire significatif devra être dégagé.

RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2011

- A. Résultats quantitatifs
- B. Maintien d'une qualité élevée**
- C. Renforcement de l'innovation et amélioration constante du matériel et des méthodes de formation
- D. Mise en œuvre réussie d'importants projets en Afrique, en Amérique latine et dans l'Union européenne
- E. Impact réel et résultats tangibles pour les OE

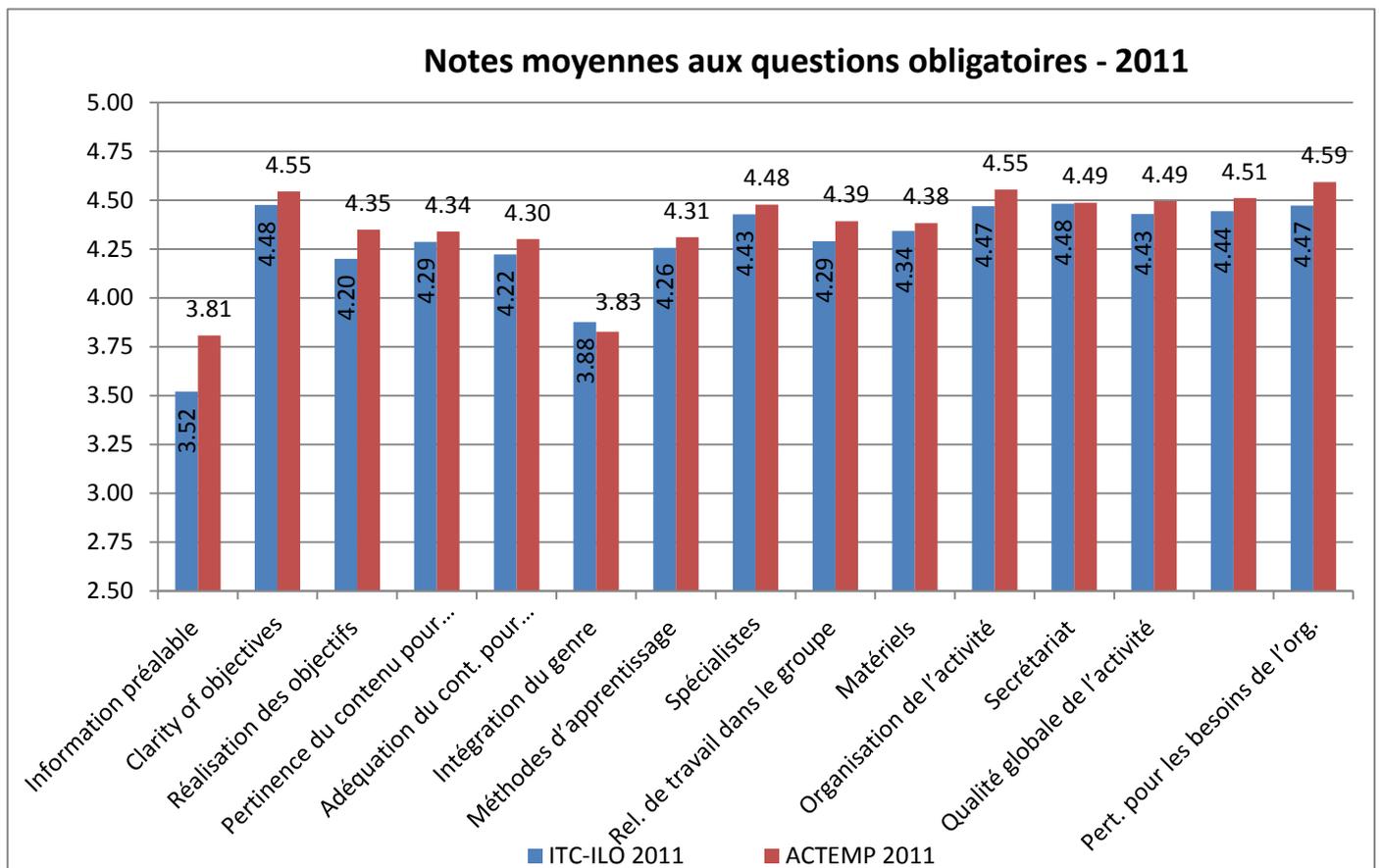
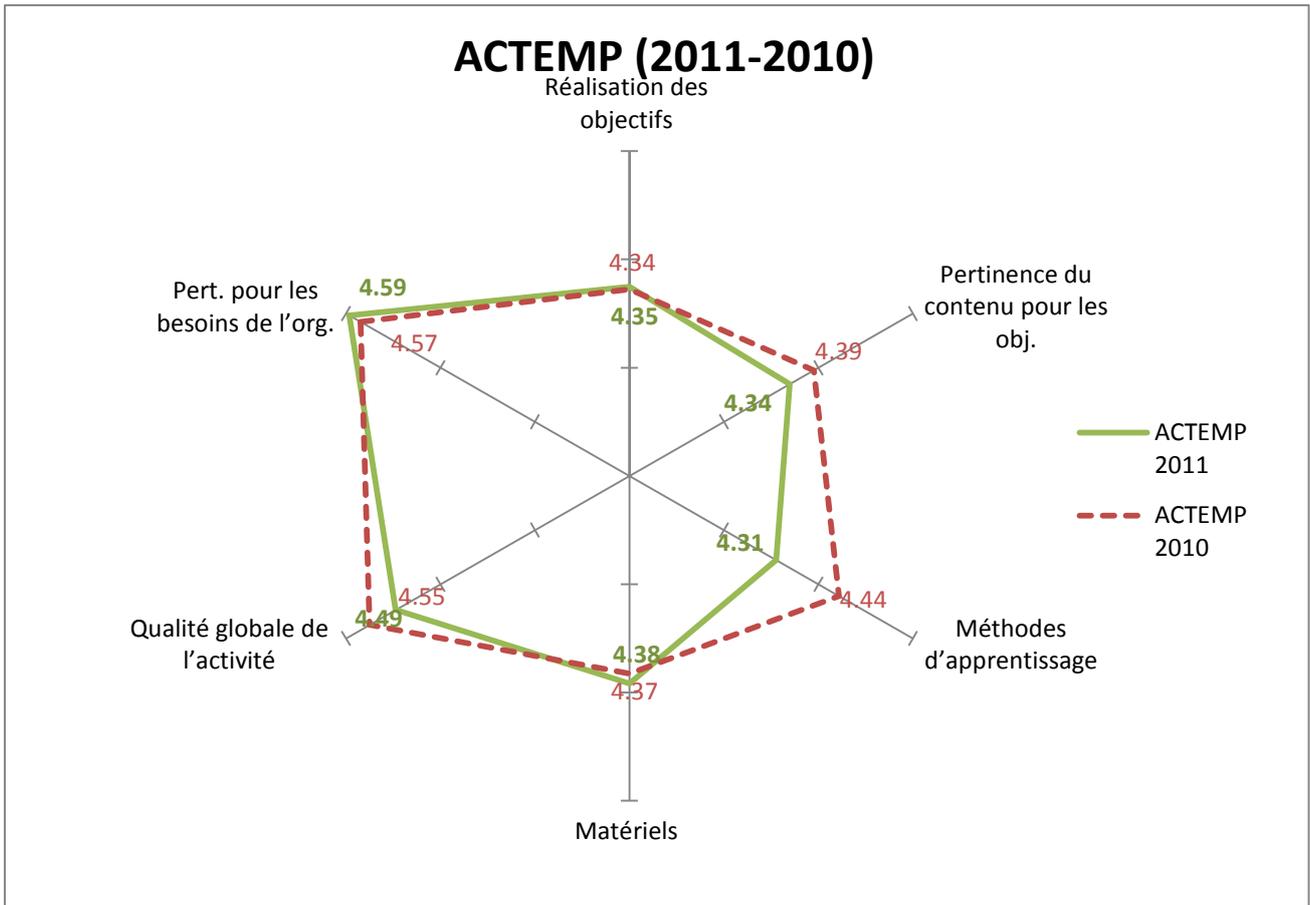
B. Maintien d'une qualité élevée

Maintenir, voire augmenter la qualité de la formation, est de la plus haute importance pour le Programme.

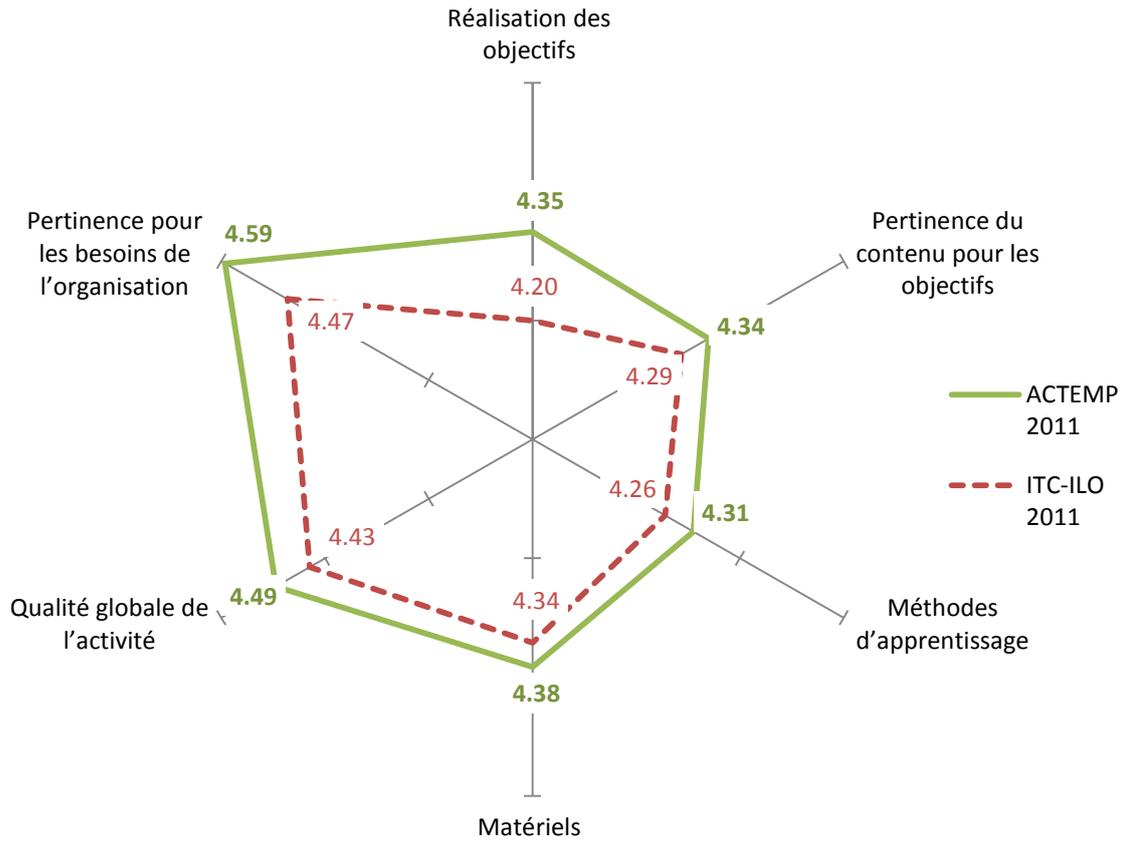
La qualité du Programme des activités pour les employeurs (et de toutes les autres activités de formation gérées par le Centre) est contrôlée par le biais d'évaluations en fin de cours. Le questionnaire standard du Centre pose des questions fermées auxquelles les participants doivent répondre en attribuant 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 résumés 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 2011, les indicateurs de qualité du Programme des activités pour les employeurs occupent la troisième place au classement général du Centre.

Comparaison des résultats des évaluations des activités d'ACT/EMP-Turin et d'autres programmes techniques, 2010 et 2011



ACTEMP 2011 et CIF-OIT 2011



Les commentaires des participants sont un autre indicateur de qualité. Voici quelques avis anonymes repris des évaluations de diverses activités.

- « Nous avons vécu une activité très interactive et participative. »
Lobbying by EOs, an in-depth course (Harbarana, Sri Lanka)
- « Un excellent atelier. »
The effective employers' organization: Capacity building for the Employers' Federation of Pakistan (Turin, Italie)
-
- « Cet atelier nous a permis de mieux comprendre le contenu du Pacte mondial pour l'emploi et de prendre connaissance des expériences heureuses vécues dans d'autres pays. J'apprécie grandement le travail de toutes les personnes impliquées dans la réalisation de cette activité. »
Atelier interrégional sur le Pacte mondial pour l'emploi (Turin, Italie)
- « Félicitations, et merci de nous avoir donné cette occasion d'étendre notre connaissance de ce sujet. »
Atelier final, projet sur la sécurité sociale et la SST en Amérique latine (Turin, Madrid)
- « Les présentations des spécialistes étaient très bonnes. J'en sais maintenant plus sur les différents tenants et aboutissants. »
Renforcement des organisations membres de la FOPAO (Dakar, Sénégal)

RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2011

- A. Résultats quantitatifs
- B. Maintien d'une qualité élevée
- C. Renforcement de l'innovation et amélioration constante du matériel et des méthodes de formation**
- D. Mise en œuvre réussie d'importants projets en Afrique, en Amérique latine et dans l'Union européenne
- E. Impact réel et résultats tangibles pour les OE

C. RENFORCEMENT DE L'INNOVATION ET AMÉLIORATION CONSTANTE DU MATÉRIEL ET DES MÉTHODES DE FORMATION

Une formation de qualité exige un matériel didactique approprié. Ce matériel reflète l'approche du sujet qui est celle du formateur. Les participants souhaitent disposer d'enregistrements écrits, de documents et de références qu'ils utiliseront après les sessions de formation. Le Programme a commencé en 2006 à élaborer de manière systématique un matériel didactique interne. La méthodologie d'ACT/EMP-Turin étant axée sur les processus, le Programme adopte progressivement une approche modulaire pour un certain nombre de formations.

Afin d'assurer le développement pédagogique et cette approche modulaire, il collabore également avec le Programme Formation à distance et technologies de l'apprentissage (DELTA) du Centre et bénéficie d'une formation complémentaire sur l'amélioration des méthodes d'apprentissage (Approche de l'apprentissage de Turin).

Des efforts substantiels ont été déployés pour développer du matériel didactique supplémentaire. Dans la plupart des cas, cela implique différentes activités:

- rédaction de manuels du formateur et guides du participant;
- publications officielles;
- adaptation de matériel existant au contexte de la région/du pays/du groupe cible;
- création de matériel pilote, élaboré pour un premier cours, à valider et adapter avant d'être utilisé à grande échelle;
- traduction de matériel existant.

Le développement d'un matériel didactique approprié requiert du temps et du travail et pose un certain nombre de problèmes:

- adapter le matériel de formation aux besoins et à la nature des organisations d'employeurs, à des pays spécifiques et à la diversité des niveaux de compétence des participants;

- élaborer du matériel didactique axé sur la pratique, pour lequel la documentation extérieure ou d'autres ressources couvrant les aspects spécifiques font souvent défaut; et
- trouver des experts qui possèdent le dosage nécessaire de compétences, d'expérience et de capacité.

En 2011, la production a de nouveau été considérable.

Travail achevé

ACT/EMP-Turin a publié sept guides, actuellement pour la plupart en anglais uniquement, dont un (le module d'e-apprentissage sur les services) est disponible sur Lempnet.

- *Les services des organisations d'employeurs: une approche stratégique du développement des services*
- *Les services des organisations d'employeurs: un aperçu des services dans le domaine des relations professionnelles et de la gestion des ressources humaines*
- *Les services des organisations d'employeurs: une vue générale des services dans le domaine de la législation du travail*
- *Module d'e-apprentissage sur les services*
- *Créer une organisation d'employeurs sectorielle forte et efficace*
- *Comment atteindre les entrepreneures?*

Les guides suivants ont été mis à jour:

- *Relever les défis de l'emploi des jeunes: Mesures envisageables et considérations politiques* (espagnol et français)

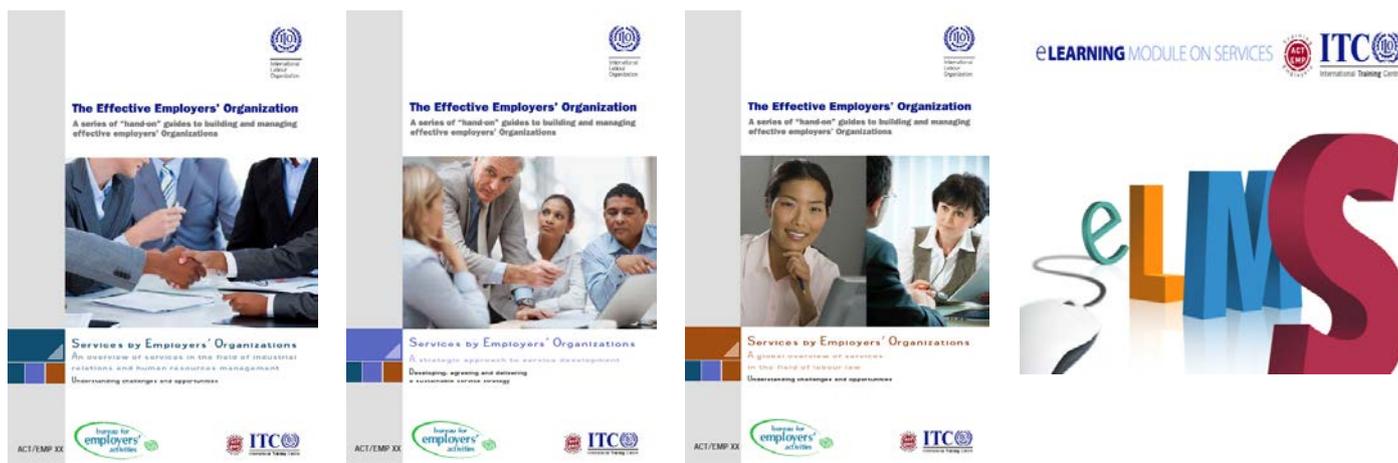
Travail entamé, dont la fin est attendue en 2012

- *Les salaires minimaux: le point de vue des employeurs*
- *Les stratégies de recrutement: Comment recruter et retenir des membres?*
- *Les politiques macroéconomiques pour les représentants des employeurs participant au dialogue social* (version espagnole pour l'Amérique latine)

En outre, des investissements considérables ont été consentis pour le développement de matériels sur mesure et/ou de nouveaux matériels à tester lors d'ateliers de validation, dans l'optique d'une publication future.

Quelques détails sur les nouvelles publications:

i) Les services des organisations d'employeurs



Il est désormais communément accepté que le succès d'une organisation d'employeurs dépend en partie de sa capacité à développer et à offrir des services de qualité et durables à ses affiliés. Aider les organisations d'employeurs à mettre au point des services meilleurs et plus nombreux est donc devenu du Programme des activités pour les employeurs un but essentiel lié aux objectifs mondiaux de l'OIT. La série de guides sur les services des organisations d'employeurs étudie ce rôle sous divers angles.

Le premier, *Une approche stratégique du développement des services*, aborde la question d'un point de vue stratégique, en commençant par les avantages et les risques liés à l'expansion de l'offre de services. Il propose ensuite un calendrier pratique pour les organisations d'employeurs qui souhaitent le faire.

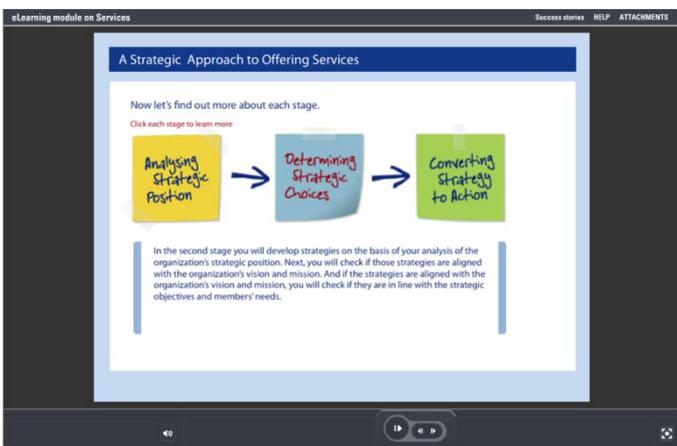
Le guide donne un aperçu de la gamme des services offerts par les OE à travers le monde, de l'information aux conseils, en passant par l'accompagnement direct dans divers domaines tels que la législation du travail, les relations professionnelles, la résolution des litiges, les échanges commerciaux, l'accès au financement, etc. Il évoque également les différentes étapes à franchir pour mettre ces services en place dans la pratique, et utilise des concepts de marketing pour clarifier les mesures nécessaires pour assurer la pertinence, l'orientation sur la qualité et la durabilité des services proposés.

Les deux autres guides, *Un aperçu des services dans le domaine des relations professionnelles et de la gestion des ressources humaines* et *Une vue générale des services dans le domaine de la législation du travail*, et le module d'e-apprentissage, sont beaucoup plus spécifiques.

Contenant de nombreux conseils pratiques pour les organisations d'employeurs, chaque guide se focalise sur les détails de ces deux domaines, qui sont aussi ceux les plus souvent explorés par les OE. Ils passent en revue les types précis de services offerts dans chaque

domaine et se penchent sur les expériences concrètes des OE en matière de contenu et d’approche du développement et de l’expansion de ces services.

Enfin, le module d’e-apprentissage présente le matériel didactique sur les services d’une manière différente. Il sert de module d’introduction, facile à utiliser pour les nouveaux venus au sein des organisations. Axé sur les principaux enjeux stratégiques, il fournit des outils pratiques pour faciliter l’apprentissage et contient un petit test final permettant de vérifier l’acquisition de l’apprentissage par l’utilisateur.



ii) Créer une organisation d'employeurs sectorielle forte et efficace



Créer une organisation d'employeurs sectorielle forte et efficace est le sixième de la série « Pour une organisation d'employeurs efficace ». Par rapport aux autres guides, celui-ci est conçu pour aider les dirigeants, les administrateurs et les cadres des organisations d'employeurs représentant des secteurs spécifiques de l'économie à construire et gérer leurs organisations de manière plus stratégique, plus efficace et plus efficiente. Il s'adresse à ceux qui mettent en place, créent et gèrent des organisations d'employeurs sectorielles (OES), ainsi qu'à ceux qui entreprennent ou envisagent une révision stratégique de la façon dont ils fonctionnent actuellement.

Le réseau mondial des OES englobe les petites organisations représentatives de secteurs qui emploient quelques milliers de personnes, mais aussi celles très complexes de secteurs qui occupent des millions de travailleurs. Dans certains pays, un secteur spécifique peut ne constituer qu'un faible pourcentage de la production économique nationale, tandis que dans d'autres il peut être un pilier de l'économie et un contributeur majeur au produit intérieur brut (PIB). Il est donc impossible de proposer un modèle « passe-partout ». Néanmoins, ce guide fournit des conseils pratiques et des outils qui aideront les dirigeants d'OES bien établies à revoir leurs approches des différents aspects de leurs opérations. Il aidera également les organisations plus récentes à se doter des structures et processus appropriés dès le départ. Le lecteur appliquera le contenu du guide selon la taille de l'organisation et l'environnement régional et culturel dans lequel elle opère.

Le guide se présente comme un outil multifonctionnel, de sorte que, même s'il est conçu comme une lecture relativement simple et intéressante, le lire d'un bout à l'autre n'est pas le seul ou le meilleur moyen de maximiser sa valeur. Comme les OES partiront de multiples positions en ce qui concerne leurs situations « réelle » et « idéale », les différents chapitres du guide s'adressent à des publics spécifiques; et bien que certains points susciteront sans doute un intérêt universel, d'autres pourront sembler simplistes ou trop ambitieux selon le lecteur.

Le guide couvre toute la gamme des problèmes auxquels les chefs d'entreprises ou les dirigeants d'une OES peuvent être confrontés, y compris la planification stratégique, la gouvernance, l'adhésion, la génération de revenus, le lobbying et le plaidoyer, le dialogue social et les services offerts.

Chaque chapitre fournit une liste de contrôle qui peut être utilisé pour faciliter la planification ou en tant que jalon pour l'évaluation de la situation de l'organisation sur une question particulière.

iii) Comment atteindre les entrepreneures?

Ces dernières décennies, le débarquement des femmes sur le marché du travail a débouché sur une hausse substantielle du nombre d'entreprises féminines. Et pourtant, le fossé entre les hommes et les femmes est encore important, même dans les économies plus avancées.



La recherche montre que les femmes doivent surmonter de plus grands problèmes pour développer et étendre leur entreprise et créer de l'emploi. Parmi ces problèmes, on trouve aussi bien des obstacles « imposants » liés au processus de développement de l'entreprise (comme, dans certains pays, l'interdiction pour les femmes de posséder des biens ou de gérer une entreprise) que des contraintes « légères » participant des inégalités de genre, des attitudes sociétales et des préjugés dans l'environnement dans lequel les entrepreneures opèrent.

Les organisations d'employeurs, dont la mission est de plaider pour un meilleur environnement entrepreneurial et de fournir des services aux entreprises membres, sont bien placées pour apporter des solutions aux problèmes rencontrés par les femmes qui possèdent et gèrent une entreprise. Mais comment les OE organisent-elles et aident-elles effectivement les entrepreneures? Répondent-elles effectivement à leurs besoins et intérêts dans leurs pays respectifs? Exploitent-elles suffisamment le potentiel des entrepreneures d'aujourd'hui?

Ce guide propose du matériel de base pour discussion et l'échange sur le rôle spécifique joué par les organisations d'employeurs dans l'aide et le soutien aux entrepreneures, afin d'assurer par le biais du lobbying et du plaidoyer que les possibilités d'affaires sont les mêmes et propices à l'entrepreneuriat féminin et que les OE ont accès aux nouvelles idées sur les moyens d'atteindre ce groupe important d'employeurs dans le monde entier. Le matériel est basé sur les réponses recueillies en septembre-octobre 2011 à un questionnaire en ligne envoyé par le Centre de Turin à tous les membres de l'Organisation internationale des employeurs (OIE), ainsi que sur d'importantes recherches.

En outre, le guide propose une série d'études de cas présentant les bonnes pratiques actuellement mises en œuvre par un certain nombre d'OE, y compris de nouvelles initiatives dans les domaines des services, du lobbying et du plaidoyer à Chypre, au Nigeria, en Ouganda et au Sri Lanka.

Enfin, le guide donne une liste de lectures recommandées sur l'entrepreneuriat féminin et sa contribution au développement économique et social.

iv) Relever les défis de l'emploi des jeunes: Mesures envisageables et considérations politiques (versions espagnole et française)



Ce guide s'inscrit dans le cadre d'un effort mené par l'OIT, et plus spécifiquement par le Bureau des activités pour les employeurs, afin de renforcer la capacité des organisations d'employeurs à s'engager en faveur de l'emploi des jeunes, en particulier dans les pays en développement et en transition. Il est destiné aux spécialistes du domaine à travers le monde, qui souhaitent agir pour lutter contre le chômage des jeunes dans leurs propres régions ou pays.

On y découvre les points de vue de certains employeurs sur l'emploi des jeunes, que l'on peut intégrer au débat sur les politiques et les mesures envisageables en la matière. Enfin, une bonne politique doit savoir aller des approches à court et à long termes, dans le cadre desquelles les décideurs s'efforcent de rechercher un équilibre entre réalité et faisabilité économiques, en y associant la « désirabilité sociale ». Le dialogue social et le tripartisme, auxquels les employeurs doivent pleinement participer, constituent une plateforme idéale pour parvenir à l'équilibre ainsi recherché dans le domaine politique.

Ce guide entend répondre aux organisations d'employeurs qui sollicitent des supports de référence dans un domaine où elles sont régulièrement invitées à agir et par rapport auquel elles se montrent pourtant réticentes parce qu'elles ne disposent pas des compétences spécifiques requises pour analyser la question dans son ensemble ou parce qu'elles n'ont pas connaissance des succès et des bonnes pratiques rencontrés dans d'autres pays.

Le guide devrait notamment le lecteur à:

- prendre connaissance des dimensions du chômage des jeunes dans le monde et dans certaines régions en particulier;
- comprendre les répercussions du chômage des jeunes sur les entreprises;
- montrer pourquoi les entreprises ont intérêt à encourager l'emploi des jeunes, en se fondant sur une analyse économique et les données relatives au marché du travail;

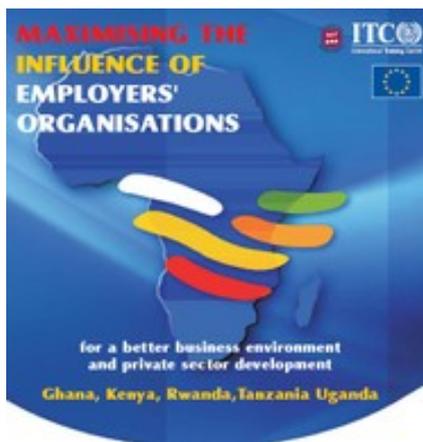
- acquérir une connaissance plus poussée des bonnes pratiques et expériences développées dans de nombreux pays en matière de politiques sur l'emploi des jeunes;
- évaluer les politiques actuelles et en formuler de nouvelles afin de faire progresser l'emploi des jeunes; et
- mêler le point de vue des employeurs au débat politique.

RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2011

- A. Résultats quantitatifs
- B. Maintien d'une qualité élevée
- C. Renforcement de l'innovation et amélioration constante du matériel et des méthodes de formation
- D. Mise en œuvre réussie d'importants projets en Afrique, en Amérique latine et dans l'Union européenne**
- E. Impact réel et résultats tangibles pour les OE

D. Mise en œuvre réussie d'importants projets en Afrique, en Amérique latine et dans l'Union européenne

Plusieurs gros projets dans lesquels ACT/EMP-Turin a été chargé de la mise en œuvre sont arrivés à échéance en 2011 et ont été couronnés de succès.



i) Projet Pro€Invest pour les fédérations d'employeurs d'Afrique de l'Est et du Ghana

Le financement de ce projet a été assuré par le programme Pro€Invest (EuropeAid) en 2009. L'exécution a débuté en 2010 et a pris fin en octobre 2011. L'objectif était de renforcer les capacités de cinq OE d'Afrique de l'Est (Kenya, Ouganda, Rwanda et Tanzanie) et du Ghana. Le projet a été réalisé en étroite collaboration avec le Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP).

Cela a été un travail de longue haleine pour le Programme des activités pour les employeurs, en ce sens qu'il a impliqué l'ouverture d'un bureau à Nairobi afin de coordonner les activités, qui allaient bien au-delà de la simple formation et englobaient la consultance, l'accompagnement et l'assistance technique au développement des capacités.

Sur les 18 mois qu'a duré le projet, les activités suivantes ont été organisées:

- huit séminaires sous-régionaux de formation et de développement des capacités;
- 12 séminaires nationaux et réunions consultatives des membres;
- assistance et accompagnement permanents des OE;
- aide au renforcement de la visibilité des OE à travers le développement de stratégies de communication et de publications.

Le projet a débouché sur les résultats suivants:

- quatre OE nationales se sont dotées d'un agenda contenant des propositions de réformes claires, globales et factuelles. Ces agendas ont été approuvés par les conseils d'administration respectifs et diffusés dans les pays concernés;
- les OE sont devenues plus proactives, adoptant une approche du lobbying et du plaidoyer basée sur des preuves. Elles ont préparé et publié des documents politiques sur des questions telles que les incitations à la formation, le comblement du fossé de compétences, la réforme de la législation du travail, le salaire minimum et la sécurité sociale;
- des services nouveaux ou fortement améliorés ont été durablement créés pour les organisations membres dans cinq pays, notamment des services de formation en négociation collective, en techniques de négociation et en leadership. Au Kenya, un centre d'évaluation a été fondé et une enquête sur les salaires a été menée;
- les organisations d'employeurs sont maintenant plus visibles dans le débat politique national. Ce résultat est dû en partie à l'attention accordée aux agendas entrepreneuriaux tant par les membres que par les décideurs, et en partie au renouveau observé dans les stratégies de communication;
- la coopération sous-régionale et la conscientisation ont été promues au sein des OE, en particulier en Afrique de l'Est, en préparation de l'intégration régionale rapide. Un solide réseau d'OE a vu le jour, avec des liens vers le Conseil commercial d'Afrique de l'Est, qui est actif dans la sous-région.

Pour assurer le suivi, ACT/EMP-Turin a lancé un projet avec le Bureau régional pour l'Afrique de l'OIT, à travers lequel nous espérons pouvoir poursuivre le travail avec les OE de la région.

ii) Projet sur le renforcement des organisations d'employeurs d'Amérique latine dans les domaines de la sécurité sociale et de la sécurité et la santé au travail



Ce projet bénéficiant d'un financement espagnol et dans lequel ACT/EMP-Turin a pu compter sur la collaboration de la Confédération espagnole des organisations d'employeurs (CEOE) a débuté en septembre 2010 et s'est achevé en décembre 2011. Il couvrait 18 pays d'Amérique latine.

Les principaux objectifs consistaient à:

- renforcer la capacité des organisations d'employeurs à influencer les politiques nationales en matière de sécurité sociale;
- créer de nouveaux services des OE dans le domaine de la sécurité et santé au travail (SST); et
- établir un réseau latino-américain de spécialistes en SST et en sécurité sociale.

Les activités suivantes ont été réalisées pour 54 membres du personnel et du conseil d'administration d'OE de la région:

- création de la base de référence et analyse des besoins des OE participantes;
- cinq ateliers de formation sous-régionaux;
- un atelier régional (Turin et Madrid);
- un cours à distance (30 heures);
- 14 mois de consultance permanente.

Les résultats atteints sont considérables:

- *Représentation des intérêts des entreprises.* Tous les pays participants ont créé ou renforcé des équipes chargées du plaidoyer et du lobbying sur les politiques de sécurité sociale et au sein des comités SST, afin de développer des propositions de projets et d'élaborer des documents politiques reflétant l'opinion du secteur privé sur les meilleurs stratégies d'extension de la couverture de sécurité sociale et d'amélioration des systèmes de sécurité sociale. Trois OE (Costa Rica, Honduras et République dominicaine) ont formulé des propositions de réforme des sous-systèmes de sécurité sociale. D'autres résultats sont attendus, plusieurs organisations ayant déjà préparé des projets de documents qui seront publiés en 2012.
- *Développement des services.* Quatorze OE ont créé de nouveaux services de formation destinés à leurs membres, utilisant le matériel développé au cours du projet pour former, en particulier, les superviseurs des entreprises sur les systèmes, les règles et la meilleure gestion de la SST. Ces activités ont déjà débouché sur 60 activités de formation, pour quelque 1 500 participants.

- *Développement des services.* Trois OE (Argentine (province de Cordoba), Bolivie et Équateur) sont allées plus loin et propose un éventail de services complet en matière de SST, qui combine formation, consultance au niveau du lieu de travail, conseils et capacité d'intervention pour aider les entreprises à obtenir la certification ISO ou d'autres types de certification SST.

iii) Soutien et développement des capacités des organisations d'employeurs sectorielles d'Europe centrale et orientale dans le domaine du dialogue social: agences de travail temporaire et secteur de la vente au détail



Ce projet financé par l'Union européenne et conçu et mis en œuvre en étroite collaboration avec EUROCIETT, la Confédération européenne des agences d'emploi privées, a débuté en 2010 et s'est achevé en 2011. Il visait les organisations d'employeurs du secteur du travail temporaire de 13 pays d'Europe centrale et orientale.



L'objectif général du projet consistait à aider les OE du secteur du travail temporaire à développer les stratégies, outils et compétences nécessaires pour renforcer leur capacité à s'engager efficacement dans la formulation de politiques et le dialogue social, aux niveaux national et communautaire.

Plusieurs activités ont été réalisées au cours des 18 mois couverts par le projet:

- évaluation en ligne des besoins de formation;
- atelier de formation de trois jours pour tous les participants (mars 2010);
- trois séminaires sous-régionaux de trois jours pour de plus petits groupes de participants (de juin à septembre 2010);
- un atelier de clôture de deux jours (décembre 2010).

Au total, 61 personnes ont suivi ces activités, dont sept ont participé à tous les ateliers, et dix à trois événements. Cinquante-trois pour cent des participants étaient des femmes.

L'objectif général du projet a été largement atteint. Des progrès ont également été enregistrés sur tous les objectifs spécifiques, quoiqu'à des degrés différents selon la situation, l'engagement et le contexte national des organisations.

Les quatre principaux domaines couverts par les activités de formation étaient: développement des capacités internes et extension de la base d'adhésion; image et réputation; lobbying et plaidoyer; et dialogue social. Les principaux résultats sont indiqués ci-dessous:

- Développement des capacités internes et extension de la base d'adhésion
 - deux nouvelles OE ont été créées (Lettonie, Roumanie);
 - des normes éthiques ont été adoptées dans trois pays;
 - de nouvelles adhésions ont été enregistrées (portée);
 - de nouveaux services ont été proposés aux entreprises affiliées en Hongrie.
- Image et réputation
 - des outils de relations publiques (logos, sites web, etc.) ont été améliorés dans quatre pays;
 - des campagnes de sensibilisation (radio, journaux) ont eu lieu en Estonie, Lettonie, Lituanie, Pologne et République tchèque;
 - des rencontres de sensibilisation ont été organisées avec les décideurs en Slovaquie.
- *Lobbying et plaidoyer*
 - il y a un impact sur le contenu de la législation transposant la directive européenne sur les agences de travail temporaire et/ou sur la réforme des codes du travail en Lettonie, Slovaquie et Slovénie;
 - des partenariats public-privé ont été conclus par l'agence publique pour l'emploi de Macédoine;
 - des stratégies de collecte de données (part de marché, chiffre d'affaires, opinion des travailleurs et des entreprises, etc.) ont été adoptées en Pologne, Slovaquie et Slovénie.
- *Dialogue social*
 - des premiers contacts ont été établis entre les organisations d'employeurs et de travailleurs en Grèce et en Turquie;
 - une conférence régionale tripartite a été organisée par les fédérations d'employeurs nationales et sectorielles à l'occasion du séminaire sous-régional en Hongrie;
 - en Bulgarie, le dialogue a été revitalisé par le travail sur des questions consensuelles dans le cadre de la transposition de la directive européenne sur les agences de travail temporaire.

Le deuxième projet financé par l'Union européenne pour le développement des capacités au niveau sectoriel en Europe centrale et orientale concernait le **secteur de la vente au détail** et a été exécuté en étroite collaboration avec Eurocommerce. Il s'adressait à 11 organisations sectorielles des nouveaux États membres et de Turquie.



L'objectif général consistait à renforcer la capacité des OE du secteur du commerce de détail à s'engager efficacement dans la formulation de politiques et le dialogue social, aux niveaux national et communautaire.

Plus spécifiquement, le projet visait à :

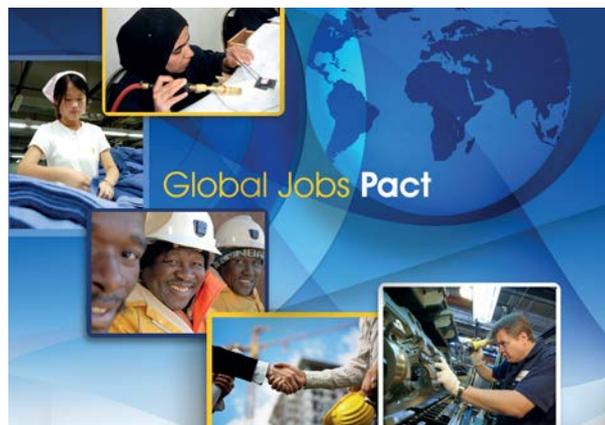
- étendre la portée et améliorer la qualité du dialogue politique entre les acteurs publics et privés sur les questions liées au développement du secteur;
- renforcer la compréhension des avantages et des risques induits par le dialogue social pour les OE, ainsi que leurs capacités de négociation;
- développer la capacité des OE à fournir des services de bonne qualité, supplémentaires et/ou étendus à leurs membres; et
- consolider les réseaux existants entre les OE nationales et européennes, ainsi qu'avec d'autres intervenants importants.

La plupart des activités ont été réalisées en 2011, mais l'évaluation finale aura lieu en 2012.

Quatre activités de formation ont été organisées en 2011. Conformément aux objectifs, elles ont porté sur les rôles principaux des OE dans chaque domaine d'activité:

- l'*activité 1* s'est concentrée sur le renforcement de la représentation des entreprises;
- l'*activité 2* a abordé la maximisation des avantages du dialogue social, avec une attention particulière sur le dialogue social sectoriel à l'échelon communautaire;
- l'*activité 3* a traité essentiellement du partage d'expériences et du tutorat pour la création et l'expansion de services durables destinés aux entreprises affiliées;
- l'*activité 4* a donné l'occasion de faire un tour de table et de traduire les enseignements et les expériences du passé en plans d'action concrets. En outre, un échange bipartite a été organisé avec des dirigeants syndicaux afin d'identifier les domaines d'intérêt commun et les possibilités d'améliorations futures.

iv) Projet sur le Pacte mondial pour l'emploi



Le principal objectif du projet consistait à renforcer la capacité des OE à participer de manière indépendante et proactive au dialogue social et à influencer la formulation et la mise en œuvre des politiques socioéconomiques nationales, en phase avec l'approche adoptée par le Pacte. Le projet s'adressait aux directeurs exécutifs, directeurs exécutifs adjoints, conseillers politiques principaux et membres du conseil d'administration d'OE des huit pays qui avaient besoin d'une aide spécifique de l'OIT pour mener une revue nationale complète (Afrique du Sud, Argentine, Bulgarie, El Salvador, Indonésie, Jordanie, Mongolie et Nigeria).

Les lignes d'action, principaux résultats et conclusions du projet sont décrits ci-dessous.

Rapports nationaux. Sept rapports nationaux ont été rédigés par des consultants indépendants qui ont interrogé les directeurs exécutifs des OE et fourni une évaluation intéressante du rôle des OE dans la conception des politiques et mesures de lutte contre la crise. Dans les pays où le Pacte mondial pour l'emploi a eu peu d'impact sur les discussions nationales sur les mesures de relance, les rapports ont dressé une analyse précieuse de la capacité des OE à formuler des propositions politiques et à plaider pour des mesures de promotion du développement du secteur privé en temps de crise.

Séminaires nationaux. Deux séminaires nationaux ont été organisés, en Indonésie et en Jordanie. S'ils ont été appréciés des OE locales, les moyens limités ont fait qu'ils n'ont pu aborder qu'un des nombreux thèmes mis en évidence dans le Pacte mondial pour l'emploi.

Dans le cas de l'Indonésie, l'atelier s'est inscrit dans un contexte particulier, juste avant les réunions de finalisation du pacte national pour l'emploi, élaboré par le gouvernement et les partenaires sociaux avec le soutien de l'OIT, un intéressant exercice de dialogue social en soi. Le pacte a été signé en avril 2011 et sert de cadre de référence pour l'adoption de politiques socioéconomiques pour la période 2011-2014. Le projet a contribué au renforcement des compétences de négociation du personnel de l'APINDO aux niveaux national et provincial et à la conclusion d'un accord informel avec les syndicats sur plusieurs questions et mesures prioritaires à inclure dans le pacte national avant la discussion avec le gouvernement.

En Jordanie, la Chambre de l'industrie a demandé de l'aide au renforcement des capacités des OE à fournir des services aux PME affiliées afin d'augmenter leur compétitivité, de maintenir l'emploi existant et de créer de nouveaux postes de travail.

Développement d'outils et de matériels didactiques pour les organisations d'employeurs.

Plusieurs outils, matériels didactiques et documents de référence ont été mis à la disposition des OE participant au projet. Les représentants des OE avaient accès à la plateforme Lempnet et ont donc pu les télécharger. Ces outils et matériels ont servi à la formation du personnel des OE et à l'organisation d'activités de formation ou d'information nationales.

Atelier interrégional. L'activité interrégionale finale a permis de collecter les enseignements tirés de la mise en œuvre du Pacte mondial pour l'emploi et de discuter de son avenir. Les représentants des OE ont pour la plupart considéré que le Pacte donne une série intéressante d'options politiques, mais qu'il n'est pas suffisamment connu - et donc utilisé - au niveau national. Dans de nombreux cas, le Pacte a été jugé trop général, aucun pays au monde n'ayant la marge fiscale nécessaire pour appliquer toutes ses recommandations. Une aide précoce à la sélection des priorités ou une focalisation accrue auraient été judicieuses pour que le Pacte soit un outil efficace pour soutenir les pays qui vivent une situation économique difficile dans le choix du bon dosage politique pour la promotion de la croissance et de la relance de l'emploi.

Les principaux facteurs de succès des projets

Bien que chaque projet ait ses particularités (partenaires, région, sujet), quelques facteurs communs ont été identifiés comme étant les conditions essentielles au succès de la mise en œuvre et, plus important encore, pour l'obtention d'un impact durable.

- *Appropriation.* Une implication sans réserve des bénéficiaires est indispensable dès la conception du projet.
- *Approche intégrée.* Une approche dans laquelle le développement des capacités est un tout indivisible et qui englobe la formation, la consultance, l'accompagnement, le réseautage et, si possible, le jumelage, donne évidemment des résultats bien meilleurs qu'une approche dans laquelle ces éléments ne sont pas liés.
- *Partenariats avec des organisations similaires.* Les projets couronnés de succès sont caractérisés par la pratique du partenariat avec plusieurs autres acteurs opérant dans le même domaine et disposés à partager leurs ressources et connaissances et à coordonner leurs activités.
- *Approche personnalisée.* Chaque projet se déploie dans un contexte différent. Trouver le compromis entre l'approche générale du soutien aux OE, orientée sur l'importance de l'influence exercée sur le gouvernement et les services, et un contexte local qui peut être grandement différent, est un élément clé du succès. Cela présuppose également l'implication de tuteurs et spécialistes ancrés dans la région, afin de rester en connexion avec le contexte et le groupe des bénéficiaires.
- *Bonne sélection des participants.* Le succès est particulièrement retentissant quand le projet a compté sur la présence de participants sélectionnés selon des critères objectifs et pertinents: engagement personnel et enthousiasme, niveaux comparables entre les OE et capacité d'agir dans le domaine du projet.
- *Temps suffisant.* Les résultats et l'impact, en particulier pour le développement des capacités, requièrent du temps pour bâtir la confiance, clarifier la stratégie et trier les activités et produits du projet.
- *Focalisation et cohérence de l'approche.* Les projets bien orientés, conçus pour atteindre les objectifs de manière cohérente, sont évidemment plus fructueux que les autres.

RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2011

- A. Résultats quantitatifs
- B. Maintien d'une qualité élevée
- C. Renforcement de l'innovation et amélioration constante du matériel et des méthodes de formation
- D. Mise en œuvre réussie d'importants projets en Afrique, en Amérique latine et dans l'Union européenne
- E. **Impact réel et résultats tangibles pour les OE**

E. Impact réel et résultats tangibles pour les organisations d'employeurs

Une question clé consiste évidemment à savoir si les activités de formation ont réellement exercé un impact et induit un changement au sein des organisations d'employeurs, si elles ont renforcé les services proposés par les OE, accru l'influence de ces dernières sur les politiques générales et amélioré leur efficacité et leur organisation internes.

Chaque activité prévoit la rédaction d'un plan d'action assorti d'objectifs concrets, sur lequel les participants pourront travailler par la suite. Que ce plan d'action débouche sur de réels progrès est une donnée essentielle. Malheureusement, si les questions sont simples, les réponses ne le sont pas.

Il faut tout d'abord reconnaître que la formation des individus - même s'ils sont motivés et possèdent la bonne combinaison de compétences pour tirer profit de la formation reçue - ne constitue qu'un des apports propices au changement de comportement d'une organisation. Comme on le sait, d'autres facteurs induisent également un tel changement:

- la qualité de la supervision;
- la culture organisationnelle;
- la composition générale du personnel de l'organisation; et, bien entendu,
- le contexte dans lequel elle fonctionne.

En d'autres termes, la formation est un facteur qui influe sur les bonnes performances, mais les bonnes performances et/ou le changement dépendent de toute une série d'autres facteurs.

De même, il est difficile d'évaluer les résultats obtenus en général: faut-il interroger les individus eux-mêmes ou la direction? Et les personnes de l'extérieur, comme les membres et les observateurs? Dispose-t-on de paramètres d'évaluation objectifs, ou bien se limite-t-on à mesurer des perceptions?

Dans la limite des ressources disponibles, nous avons mesuré les résultats en utilisant deux méthodes:

- une évaluation de l'impact à court terme (6-9 mois après le cours), basée sur le sondage des participants par téléphone ou en ligne;
- une évaluation approfondie de l'impact pour les projets plus importants.

Les résultats confirment que la formation (dans de nombreux cas, accompagnée par une consultance et un suivi, soit dans le cadre de projets du Centre, soit par les collègues de terrain spécialistes des employeurs) fait la différence et aide les organisations à progresser. Les tableaux récapitulatifs suivants reprennent les principales observations.

Résultat	OE/pays
Les organisations d'employeurs sont plus représentatives	
Plans stratégiques en cours de préparation ou adoptés par le conseil d'administration	Afghanistan (ACCI); Argentine (Union Cordoba); Uruguay (Camera Autopartes)
Réseautage régional	Afrique de l'Est; spécialistes de la SST en Amérique latine; spécialistes du VIH et du sida en Afrique et en Asie; membres de la FOPAO
Base d'adhésion étendue grâce à des actions ciblées, y compris recrutement personnel, image et réputation	Pakistan (EFP)
Base d'adhésion étendue grâce à une plus forte unité entre les organisations	Zambie (ZFE)
Nouvelles organisations sectorielles établies dans le secteur du travail temporaire	Lettonie, Roumanie (ARAMT)
Proposition de projet approuvée par les bailleurs de fonds	Indonésie (APINDO, projet ACTIVE)
Augmentation significative des revenus des OE grâce à une meilleure offre de services	Croatie (HUP)

Résultat	OE/pays
Les services aux membres sont renforcés/améliorés	
Amélioration générale de l'offre et de la prestation de services	Macédoine; Monténégro (MEF); Zambie (ZFE)
Amélioration ou extension des services de formation	Ghana (GEA); Ouganda (FUE); Philippines (ECOP); Roumanie (ACPR); Serbie (Association des employeurs de Serbie); Tanzanie (ATE); Thaïlande (ECOT); Viet Nam (VCCI)
Intégration ou amélioration des services en matière de ressources humaines, de relations professionnelles ou d'apprentissage tout au long de la vie	Cambodge (Camfeba); Fidji ; Kenya (FKE); Sri Lanka (EFC); Thaïlande (ECOT)
Mise en place de services sur la SST	Amérique latine
Amélioration ou extension des services sur le VIH et le sida	Sri Lanka (EFC); Swaziland

Résultat		OE/pays
Les stratégies et outils de lobbying sont renforcés/améliorés		
Nouvel agenda entrepreneurial adopté par le conseil d'administration		Ghana (GEA); Kenya (FKE); Ouganda (FUE); Tanzanie (ATE)
Nouvelle stratégie de lobbying adoptée, comprenant le développement de recherches et la publication de documents politiques sur des sujets tels que les compétences, le salaire et le salaire minimum, l'emploi, l'environnement commercial, la sécurité sociale.		Ghana (GEA); Kenya (FKE); Ouganda (FUE); Tanzanie (ATE)
Mise en place de stratégies de lobbying et adoption de stratégies et outils de communication améliorés, y compris sites web, médias sociaux, etc.		OE sectorielles européennes (travail temporaire et commerce de détail); Botswana (BOCCIM); Burkina-Faso (CNPB); Équateur (Camera Quito); Malawi (ECAM); Namibie (NEF); Pérou (Confiep); Togo (CNPT); Venezuela (Fedecamaras)
Extension de la couverture médiatique sur un sujet particulier (agenda national)		Ghana (GEA); Kenya (FKE); Ouganda (FUE); Tanzanie (ATE); Togo (CNPT)

3. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

En 2011, le Programme des activités pour les employeurs a enregistré des progrès considérables dans la réalisation de ses deux grandes stratégies: la prestation directe de formations et le développement de matériel didactique novateur. Les principaux enseignements et conclusions qui en découlent sont les suivants:

- Le potentiel de développement et les attentes sont élevés: les organisations d'employeurs du monde entier, et en particulier des pays en développement, affichent toujours un besoin considérable de formation. Elles attendent d'ACT/EMP-Turin qu'il réponde à ces besoins en étroite collaboration avec ACT/EMP-Genève et avec l'OIE. Les projets intégrés tels que celui mis en œuvre en Afrique de l'Est, constituent la manière la plus efficace de développer des capacités durables.
- L'intérêt pour la formation couvre une large gamme de sujets, du développement interne des organisations d'employeurs aux domaines décisionnels. Les organisations d'employeurs se sentent démunies ou, à tout le moins, éprouvent le besoin de se renforcer par le biais de la formation; leur agenda de besoins de formation est donc très chargé. La formation constitue la manière la plus appropriée de les renforcer, à condition qu'elle soit intelligemment combinée avec l'assistance technique d'ACT/EMP.
- L'investissement dans les matériels didactiques est justifié et doit être poursuivi.
- Les mandants, l'Organisation internationale des employeurs, le Bureau des activités pour les employeurs et de nombreuses organisations bien établies affichent une ouverture et une disposition communes à aider le Programme des activités pour les employeurs à assumer son rôle dans la formation.
- Étant donné le rôle crucial des organisations d'employeurs en tant que représentants des entreprises et prestataires de services, et au vu des lacunes persistantes au niveau des capacités, l'augmentation de la participation des employeurs prévue dans le Plan stratégique du Centre de Turin répond à une demande du terrain. La question consiste maintenant à savoir si les ressources nécessaires seront dégagées pour faire de ce plan une réalité.

II. LE PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS EN 2012-2013 PERSPECTIVES, DÉFIS ET QUESTIONS DE DISCUSSION

1. ANNÉE 2012

Le programme de travail pour 2012 a déjà été fixé en grande partie. Le groupe des employeurs du Conseil du Centre de Turin (dont la composition est presque identique à celle du Comité) a donné ses orientations lors de la réunion préparatoire à la session du Conseil du Centre de novembre 2011.

Les principales caractéristiques des activités prévues en 2012 sont les suivantes:

Type d'activité

- *Mise en œuvre de trois grands projets*: formation pour les jeunes professionnels des OE affiliées à BusinessEurope (financé par l'UE); formation en sécurité sociale pour les OE d'Amérique latine (financé par l'Espagne); et formation des représentants des entreprises sur les accords transnationaux et les normes internationales du travail (financé par l'UE). Ces projets seront réalisés, mais le budget alloué au projet financé par l'Espagne a été fortement réduit.
- *Développement des capacités* des OE nationales (Éthiopie, Mongolie, Pakistan, Pérou, ...) ou au niveau sous-régional/régional (Afrique centrale, Afrique australe, Asie du Sud, États arabes, ...), cofinancé en grande partie par le DECP. Les accents thématiques de ces formations sont adaptés aux besoins et circonstances nationaux: lobbying et plaidoyer pour un meilleur environnement des affaires; employeurs et salaire minimum; développement de services; développement du dialogue social; VIH et sida; extension de la portée des organisations d'employeurs jusqu'aux entreprises féminines.
- Développement de nouveaux matériels didactiques sur le salaire minimum et les stratégies de recrutement. Les deux sujets ont été indiqués par de nombreuses OE comme étant très importants dans leur contexte national, et ils feront l'objet d'une future offre de formation répondant aux besoins réels des mandants.

Thèmes

- Les thèmes sont liés aux résultats pour les employeurs (résultat 9 - voir offre de formation) et, dans la mesure du possible, aux besoins des OE dans leur contexte national ou régional.

Innovation

- Maintenir l'investissement dans de nouveaux ensembles de formation (voir plus haut: développement de matériels didactiques).
- Maintenir l'investissement dans l'amélioration des méthodes d'apprentissage.
- Participer au concours interne pour l'affectation des ressources provenant du Fonds d'innovation récemment créé afin d'obtenir un financement additionnel pour le développement de nouveaux matériels didactiques

Nombre de participants

- Le nombre total de participants devrait chuter à 600-700. Cette baisse reflète la diminution substantielle du financement disponible.

Ressources disponibles et contribution aux coûts fixes (CFC)

- Le budget pour 2012 s'élève à environ 1,4 million d'euros, dont environ 250 000 ne sont pas alloués à des projets.
- Ressources humaines: le Programme s'est vu octroyer un troisième poste P sur le budget ordinaire du Centre. Le processus de recrutement est en cours.
- La contribution du Programme aux coûts fixes du Centre a été amenée de 535 000 euros en 2011 à 600 000 en 2012.

2. ANNÉE 2013

Il est évidemment trop tôt pour pouvoir déterminer les grandes lignes et les ressources allouées au Programme en 2013. Quoi qu'il en soit, les défis et questions de discussion suivants sont déjà évidents.

A. Ressources

Il est fort probable que la question des ressources reste problématique, et ce pour plusieurs raisons:

- **Diminution des contributions totales**

Une diminution ultérieure est prévisible, due à la suppression de la contribution italienne à la formation (en 2012, des fonds reportés des années précédentes étaient encore disponibles), à la perception retardée des autres financements en raison des politiques d'austérité de nombreux bailleurs de fonds et des faibles revenus générés par les efforts de mobilisation de ressources alternatives.

- **Éléments spécifiques: la majeure partie des fonds sont désormais affectés à des projets particuliers**

La fin de la contribution italienne à la formation implique également que le gros du financement est désormais lié à des projets spécifiques, ce qui limite fortement la capacité du Programme à allouer des fonds à des activités pourtant en bonne place au classement des priorités des mandants (par exemple, les stratégies de recrutement), mais pour lesquelles aucun financement n'est disponible.

Le Comité voudra donc se pencher sur les manières d'étendre la base de financement du Programme des activités pour les employeurs. Différentes approches, qui peuvent se renforcer mutuellement, sont envisageables:

- renforcement de la stratégie globale de mobilisation de ressources du Centre et révision des critères d'allocation des fonds au Programme;
- renforcement de la collaboration avec ACT/EMP-Genève et définition d'un rôle plus actif d'ACT/EMP-Turin dans la formation des mandants sur le terrain;
- réduction des dépenses non opérationnelles du Programme via sa contribution aux coûts fixes du Centre;
- extension du rôle joué par ACT/EMP, tant à Genève qu'à Turin, dans la mobilisation de ressource pour les projets destinés aux employeurs, et meilleure intégration de ces efforts avec le fonctionnement des services responsables de la mobilisation des ressources à Turin et à Genève;

- examen de l'utilité, de la faisabilité et du bien-fondé de l'institution d'un système de cours payants pour certains segments des mandants;
- suggestion aux mandants des pays donateurs qu'ils ouvrent d'autres pistes de mobilisation de ressources en faveur de projets visant les organisations d'employeurs, et mise de l'accent sur le rôle essentiel qu'elles jouent dans le développement du secteur privé.

B. Orientation et activités

Quelles que soient les solutions trouvées pour restaurer une base de financement solide, le défi consistera toujours à « faire plus avec moins », à savoir atteindre un impact plus marqué, garantir une pertinence accrue pour les employeurs et assurer une plus grande efficacité et une collaboration étendue. Cela présuppose une orientation plus claire, qui permette au Programme de travailler en priorité sur les activités et les institutions et thèmes vitaux pour le développement des organisations d'employeurs.

Le Comité voudra sans doute donner des idées sur la meilleure façon d'y arriver et de garantir que les activités de formation aient plus d'impact. Différentes approches, qui peuvent se renforcer mutuellement, sont envisageables:

- détermination des critères et des pays prioritaires pour les interventions de coopération technique (dans la mesure du possible, conciliables avec les objectifs des projets si ceux-ci financent les activités);
- examen de la possibilité d'une intégration ultérieure des activités d'ACT/EMP sur le terrain avec celles d'ACT/EMP-Turin, par exemple par la programmation conjointe ou l'adoption d'une approche dans laquelle ACT/EMP-Turin joue un rôle majeur dans la formation et la fonction de consultance et de suivi est assurée par les spécialistes du terrain;
- examen des possibilités d'augmenter le nombre de projets de l'OIT destinés aux employeurs et de la part occupée par les activités de développement des capacités des employeurs dans les projets thématiques (par exemple, emploi des jeunes), qui n'accordent pas pour l'instant une attention suffisante ou adaptée aux employeurs;
- évaluation du rôle et de l'impact qu'ACT/EMP-Genève et ACT/EMP-Turin devraient avoir sur la conception et le contenu des programmes de formation tripartites, qu'ils soient organisés au niveau du Centre ou sur le terrain via les bureaux locaux, afin d'assurer que les préoccupations des employeurs sont prises en considération;
- suggestion aux mandants d'une meilleure sélection des participants et d'un suivi renforcé des actions de formation.

C. Activités pour les entreprises

Le Programme des activités pour les employeurs a récemment organisé des activités de formation destinées aux entreprises sur la dimension de travail de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cette nouvelle orientation semble répondre à une certaine demande.

Le Comité voudra donc donner son avis sur l'utilité et l'opportunité du développement d'activités pour ce groupe cible et dans ce domaine, et s'exprimer sur:

- la question principale: est-ce le rôle du Programme des activités pour les employeurs de concevoir des activités pour ce groupe cible?
- les sujets qu'il considère utiles et actuels, au vu de son expérience du travail avec les entreprises;
- les conditions et exigences relatives à de telles activités, ainsi que sur la collaboration, tant avec l'unité du Centre chargée des questions de RSE qu'avec les actions menées par ACT/EMP-Genève pour devenir le point d'accès des entreprises à l'OIT.

ANNEXE

Annexe 1

LISTE COMPLÈTE DES ACTIVITÉS ORGANISÉES EN 2011

ACTIVITÉS DE FORMATION EN 2011

T= Terrain	FR = Français	ES = Espagnol	AR = Arabe
C= Centre	EN = Anglais	PT = Portugais	RU = Russe

	Code d'activité	Intitulé	Lieu	Dates	Nbre de part.	Lang.
AFRIQUE	A154370	ProInvest Project progress review meeting - linked to Project E102882 - linked to P152824 (Nairobi, Kenya)	F	14/02/2011 15/02/2011	10	EN
	A154356	Developing and providing effective services for members (Huambo, Angola)	F	09/03/2011 10/03/2011	35	PT
	A154411	Workshop on project design - How to write a successful project proposal and principles of project cycle management - in preparation of call EuropeAid CRIS 131-072/L/ACT/MG (Antananarivo, Madagascar)	F	21/03/2011 25/03/2011	14	FR
	A154180	Short-term lobbying and advocacy for EOs - linked to E102882 - linked to P152824 (Kigali, Rwanda)	F	28/03/2011 31/03/2011	20	EN
	A152608	The effective employers' organizations in Mozambique (Maputo, Mozambique)	F	05/04/2011 06/04/2011	26	PT
	A154184	Increase your policy influence through an effective business agenda and better communication (Windhoek, Namibia)	F	18/04/2011 21/04/2011	15	EN
	A154530	Training of trainers to enhance EOs service development - East Africa and Ghana - linked to E102882 - linked to P152824 (Dar es Salaam, Tanzania)	F	30/05/2011 01/06/2011	19	EN
	A154188	Développer l'offre de services - une formation pour les membres de la Fédération des Organisations Patronales de l'Afrique de l'Ouest (Dakar, Senegal)	F	04/07/2011 08/07/2011	18	ENFR
	A154189	Persuasive communication for employers' organisations - East Africa and Ghana plus closing event - linked to E102882 - linked to P152824 (Tanzania)	F	12/09/2011 16/09/2011	33	EN
	A154602	Angola's provincial chambers organization and functioning - the link with lobbying and advocacy (Machale, Angola)	F	20/09/2011 22/09/2011	22	PT
A154187	The effective employers' organizations in Zambia (Lusaka)	F	09/11/2011 11/11/2011	8	EN	

	Code d'activité	Intitulé	Lieu	Dates	Nbre de part.	Lang.
AMERIQUES	A254337	Fortalecer las organizaciones de empleadores en materia de seguridad y salud en el trabajo (América central) - Proyecto SST España - linked to P253086 (Ciudad de Panamá, Panamá)	F	09/03/2011 11/03/2011	23	ES
	A254255	Fortalecer las organizaciones de empleadores en materia de seguridad y salud en el trabajo (Cono Sur) - Proyecto SST España - linked to P253086 (Santiago, Chile)	F	16/03/2011 18/03/2011	15	ES
	A274193	Formación en materia de seguridad social para las organizaciones de empleadores en América Latina - Proyecto SST España - linked to P253086	D	28/03/2011 30/06/2011	54	ES
	A254194	Comunicación para organizaciones empresariales: estrategias y gestión de medios (Lima, Peru)	F	26/04/2011 29/04/2011	18	ES
	A254525	Mobilización de recursos y diseño de proyectos (La Paz, Bolivia)	F	03/05/2011 06/05/2011	22	ES
	A252635	Programa de desarrollo de capacidades y competencias para ejecutivos y dirigentes de organizaciones empresariales (Mini ILGO Ecuador) (Ecuador)	F	21/06/2011 24/06/2011	25	ES
	A254191	Fortalecimiento de los grupos especializados en la atención de los temas socio laborales: elaboración de propuestas de mejora, movilización de recursos y diseño de proyectos (San José, Costa Rica)	F	28/06/2011 01/07/2011	20	ES
	A254198	Fortalecer las organizaciones de empleadores en materia de SG y SST (Cono Sur y Países Andinos) - linked to P253086 (Montevideo, Uruguay)	F	11/07/2011 15/07/2011	28	ES
	A254192	Fortalecer las organizaciones de empleadores en materia de SG y SST (América central) - linked to P253086 (Mexico)	F	18/07/2011 22/07/2011	23	ES
	A254366	Programa de desarrollo de capacidades y competencias para ejecutivos y dirigentes de organizaciones empresariales (Mini ILGO Peru) (Arequipa, Peru)	F	24/08/2011 26/08/2011	22	ES
	A254196	Una organización de empleadores eficaz - taller regional para representantes de organizaciones latinoamericanas de empresas de trabajo temporario y actividades afines (Buenos Aires, Argentina)	F	14/09/2011 16/09/2011	22	ES
	A204202	Fortalecer las organizaciones de empleadores en materia de seguridad social - Taller final Proyecto SS y SST America Latina - linked to P253086	C	16/11/2011 22/11/2011	48	ES
	A254364	Servicios para los miembros (Tegucigalpa, Honduras)	F	09/12/2011 10/12/2011	17	ES

	Code d'activité	Intitulé	Lieu	Dates	Nbre de part.	Lang.
ASIE ET PACIFIQUE	A304176	Capacity-building workshop for the Afghanistan Chamber of Commerce and industries	C	25/01/2011 27/01/2011	11	EN
	A354206	Social dialogue and negotiation skills - GJP project - linked to P903107 (Bandung, Indonesia)	F	16/02/2011 18/02/2011	21	EN
	A354204	Lobbying and advocacy by EOs (Habarana, Sri Lanka)	F	25/02/2011 26/02/2011	23	EN
	A304357	The effective employers' organizations - capacity building for the EFP (Pakistan)	C	16/05/2011 20/05/2011	13	EN
	A354402	Industrial relations, HR and labour law services (Bangkok, Thailand)	F	05/07/2011 07/07/2011	11	EN
	A352819	The effective employers' organizations for Board and secretariat - Part II (Indonesia)	F	12/07/2011 14/07/2011	23	EN
	A354403	Enhancing employers' organizations policy influence - persuasive communication and membership management (Bangkok, Thailand)	F	19/09/2011 21/09/2011	14	EN
	A354404	The effective employers' organizations in East Timor (Dili, East Timor)	F	28/09/2011 29/09/2011	35	EN
	A354407	Employers' organizations boosting national competitiveness (Colombo, Sri Lanka)	F	04/10/2011 05/10/2011	14	EN
	A354207	The effective employers' organizations for Indonesian provinces (Jakarta, Indonesia)	F	22/11/2011 23/11/2011	23	EN

EUROPE	A404359	Enhancing employers' organizations policy influence - lobbying and advocacy: practices and tools - CABEO: retail and commerce sector project - linked to P403119	C	14/03/2011 17/03/2011	13	EN
	A454528	Impact evaluation meeting - Strengthening the capacity of employer organizations of the agency work industry for participation in sectoral policy development and social dialogue - linked to P402592 (Brussels, Belgium)	F	08/06/2011 08/06/2011	19	EN
	A454361	Maximizing the benefits of social dialogue - CABEO: retail and commerce sector project - linked to P403119 (Prague, Czech Republic)	F	27/06/2011 30/06/2011	17	EN
	A404363	Managing sustainable services for members - CABEO: retail and commerce sector project - linked to P403119	C	10/10/2011 12/10/2011	12	EN
	A454617	Building the capacity of actors represented at company level to engage in and implement transnational company agreements (TCAs) - linked to P404614 (London, UK)	F	17/10/2011 17/10/2011	10	EN
	A454365	Closing bipartite workshop: Exchanging knowledge, sharing experience, putting ideas into actions - CABEO: retail and commerce sector project - linked to P403119 (Brussels, Belgium)	F	05/12/2011 07/12/2011	17	EN
	A404660	Enhancing the communication expertise of employers' organizations	C	15/12/2011 16/12/2011	10	EN

	Code d'activité	Intitulé	Lieu	Dates	Nbre de part.	Lang.
PAYS ARABES	A554210	Development of SME activities within the EO - GJP Project - linked to P903107 (Amman, Jordan)	F	10/05/2011 11/05/2011	23	EN AR
INTERREGIONAL	A902639	Employers' organizations and effective HIV/AIDS workplace management - building a worldwide network of EO specialists	C	28/03/2011 01/04/2011	17	EN
	A904211	Interregional seminar on GJP - linked to P903107	C	28/09/2011 30/09/2011	12	EN
	A904367	Employers' organizations reaching out to women entrepreneurs	C	23/11/2011 25/11/2011	20	EN
SERVICES CONSULTATIVES	E154182	Lobbying and advocacy by EOs (Harare, Zimbabwe)	F	16/03/2011 17/03/2011		EN
	E154183	Communication for lobbying - linked to E102882 - linked to P152824 (Nairobi, Kenya)	F	09/05/2011 13/05/2011		EN
	E154601	Communication for lobbying - linked to E102882 - linked to P152824 (Accra, Ghana)	F	07/07/2011 08/07/2011		EN
	E354401	Consultancy mission for the delivery of a project proposal related to the ACTIVE programme EU (EuropeAid/130989/L/ACT/ID) in favour of APINDO (Jakarta, Indonesia)	F	08/03/2011 10/03/2011		EN
	E904723	Assessing the needs and technical complexity for delivery of the ACTEMP's Global Product on Information and Communications Technology (ICT) tools for enhanced representativeness through EO membership expansion and retention	C	01/11/2011 22/12/2011		EN
ÉLABORATION DE MATÉRIEL DE FORMATION	C904406	Employers' organizations and wages determination	C	15/08/2011 30/12/2011		EN
	C904516	Employers' organizations reaching out to women entrepreneurs (development of training material)	C	03/10/2011 30/11/2011		EN
	C904666	Tackling youth employment challenges	C	24/10/2011 31/12/2011		ENF RES
	C904714	ACTEMP - Benefits of social dialogue	C	29/11/2011 06/12/2011		EN