

# **COMITÉ SUR LES ACTIVITÉS DE FORMATION POUR LES EMPLOYEURS**

**RAPPORT**  
du  
**PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS**  
2013

présenté à la réunion du CFE

Genève, 28 mars 2014

# RÉSUMÉ

## **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

### **A. CHIFFRES: AUGMENTATION SUBSTANTIELLE**

Le nombre de représentants des employeurs formés en 2013 et le nombre d'activités organisées ont fortement augmenté (environ 33 pour cent) par rapport à 2012, s'élevant à **46 activités**, suivies par **902 participants** originaires de **122 pays**. Cette tendance très positive est la conséquence directe de l'augmentation du financement consentie par la Direction du Centre lors de la deuxième année du biennat. D'autres programmes techniques ont également enregistré une hausse de la participation des employeurs, amenant le chiffre total de représentants des employeurs formés par le Centre à 1 272, soit plus que l'objectif fixé pour 2013 (1 200).

### **B. COUVERTURE D'UN LARGE ÉVENTAIL DE THÈMES PARTICULIÈREMENT PERTINENTS POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS**

Le Programme propose à ses clients – les organisations d'employeurs (OE) – une gamme étendue de cours particulièrement pertinents pour leur fonctionnement, qui adoptent tous une approche pratique, formulent des solutions d'avenir, combinent de plus en plus la formation résidentielle et l'apprentissage en ligne et débouchent sur des plans d'action tangibles. Les principaux projets ont porté sur les stratégies de recrutement (p. ex. via la base de données CRM et le renforcement des associations féminines), l'amélioration des services (p. ex. des services de formation et des services en matière de SST), l'augmentation de l'influence politique (p. ex. sur les salaires minimaux) et le développement général des capacités des OE dans tous les continents.

### **C. MAINTIEN D'UNE QUALITÉ ÉLEVÉE**

La qualité élevée de la formation, attestée par les résultats des évaluations des activités du Programme, a encore été améliorée. Ces résultats sont parmi les meilleurs du Centre.

### **D. RENFORCEMENT DE L'INNOVATION AU NIVEAU DU MATÉRIEL ET DE L'OFFRE DE FORMATION**

En 2013, l'accent a été mis essentiellement sur l'essai, la valorisation et le déploiement à grande échelle des produits résultant des importants investissements consentis en 2012 dans la création de nouveaux matériels de formation (base de données CRM, formation en SST, salaires minimaux). En outre, de nouveaux matériels ont été développés en relation avec plusieurs domaines de première importance (OE et économie informelle, OE et productivité/conditions de travail dans les PME, OE et emplois plus nombreux et meilleurs, avec un accent sur les stratégies de développement des compétences) et avec la croissance respectueuse de l'environnement.

## PRINCIPAUX OBJECTIFS ET DÉFIS POUR LES ANNÉES À VENIR

Le contexte budgétaire pour 2014 semble moins sombre que ces dernières années.

Sur proposition de la Direction du Centre, le Conseil a dégagé des fonds supplémentaires afin d'atteindre les objectifs ambitieux du Plan stratégique pour 2012-15 (adopté en 2011), qui annonçait une expansion du Programme et de la participation des employeurs (quelque 200-300 participants de plus, pour arriver à un total de 1 500).

Dans ce cadre budgétaire clarifié, le Programme devrait être capable de tenir son rôle et 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 priorités, que le Comité est invité à examiner, sont les suivantes:

- priorités en matière d'**activités** (types, sujets, régions, etc.), y compris liens entre les activités du Programme et les nouvelles orientations prises par l'OIT (domaines de première importance) et innovations ultérieures attendues;
- meilleure **intégration** d'ACT/EMP-Turin avec ACT/EMP-Genève et la coopération technique de l'OIT;
- opportunité de développer plus d'activités sur des questions liées à la responsabilité sociale des **entreprises**;
- 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

	<b>Page</b>
<b>RÉSUMÉ</b>	
Abréviations et acronymes	ii
<b>I. LE PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS EN 2013</b>	
1. Courte présentation d'ACT/EMP-Turin	1
2. Objectifs et financement	4
3. Réalisations marquantes	6
4. Conclusions et enseignements tirés	37
<b>II. LE PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS EN 2014-15: PERSPECTIVES, DÉFIS ET QUESTIONS DE DISCUSSION</b>	
1. Année 2014	40
2. Enjeux à plus long terme	43
<b>Annexe</b>	

## Abréviations et acronyme

<b>ACI</b>	Domaines de première importance
<b>ACT/EMP</b>	Bureau des activités pour les employeurs du BIT, Genève
<b>ACT/EMP Turin</b>	Programme des activités pour les employeurs du CIF-OIT, Turin (« le Programme »)
<b>BIT</b>	Bureau international du Travail
<b>CEOE</b>	Confédération espagnole des organisations d'employeurs
<b>CFC</b>	Contribution aux coûts fixes
<b>CFE</b>	Comité sur les activités de formation pour les employeurs du Centre de Turin
<b>CIF-OIT</b>	Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (« le Centre »)
<b>CRM</b>	Gestion de la relation client
<b>DECP</b>	Programme de coopération des employeurs néerlandais
<b>DELTA</b>	Formation à distance et technologies de l'apprentissage
<b>OE</b>	Organisation d'employeurs
<b>OIE</b>	Organisation internationale des employeurs
<b>OIT</b>	Organisation internationale du Travail
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>PPTD</b>	Programme par pays de promotion du travail décent
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale de l'entreprise
<b>SST</b>	Sécurité et santé au travail
<b>UE</b>	Union européenne

### 1. COURTE PRÉSENTATION D'ACT/EMP-TURIN

#### 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 du résultat 9:

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

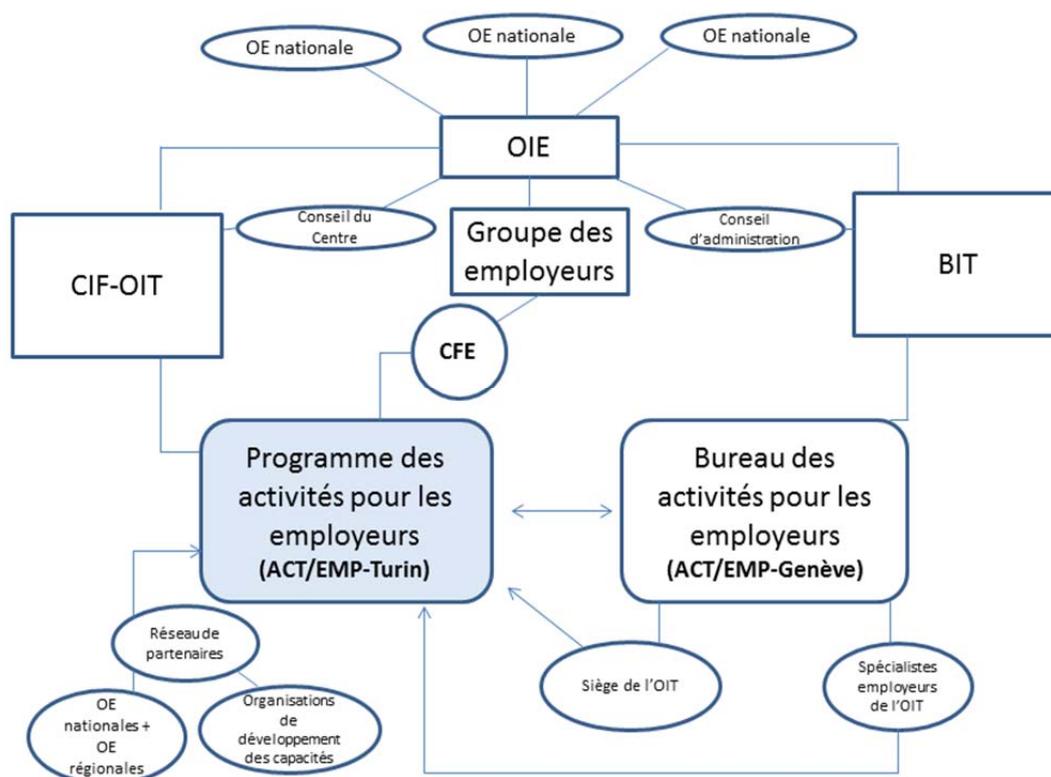
- nombre d'organisations d'employeurs qui adoptent un plan stratégique destiné à augmenter l'efficacité de leurs structures et pratiques de gestion;
- nombre d'organisations d'employeurs qui créent ou renforcent de façon significative les services destinés à répondre aux besoins de leurs membres et des 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.

Les **domaines de première importance** (ACI) constituent également un cadre de référence pour le Programme. Les activités du Programme sont directement liées à tous les ACI: au niveau transversal, toutes les activités d'ACT/EMP visant à renforcer les capacités des

organisations d'employeurs à devenir plus représentatives, à offrir de meilleurs services et à accroître leur influence, sont d'une extrême importance pour le succès des ACI parce que la présence active des OE est une des clés de la réussite de la composition tripartite de l'OIT. Au niveau de chaque ACI, le Programme se montrera très actif également, notamment en ce qui concerne les ACI d'un « nouveau » genre, dans lesquels les employeurs ont besoin de développer leurs compétences (p. ex. OE et économie informelle); les ACI où les membres des organisations d'employeurs constituent le public cible (ACI sur les PME); ou encore ceux où l'implication des employeurs est la clé de voûte du succès (formes inacceptables de travail, socles de protection sociale, emplois meilleurs et plus nombreux, etc.)

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

### i) Schéma global



**ii) Le groupe des employeurs au Conseil du Centre**



**iii) L'équipe d'ACT/EMP-Turin**



## **2. OBJECTIFS ET FINANCEMENT**

### **A. Objectifs spécifiques**

Lors de la réunion du CFE de mai 2012, les priorités suivantes ont été définies pour 2013:

- toucher le plus grand nombre possible de participants tout en tenant compte des possibilités budgétaires;
- investir encore plus 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, dans la limite des possibilités du Programme;
- 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.

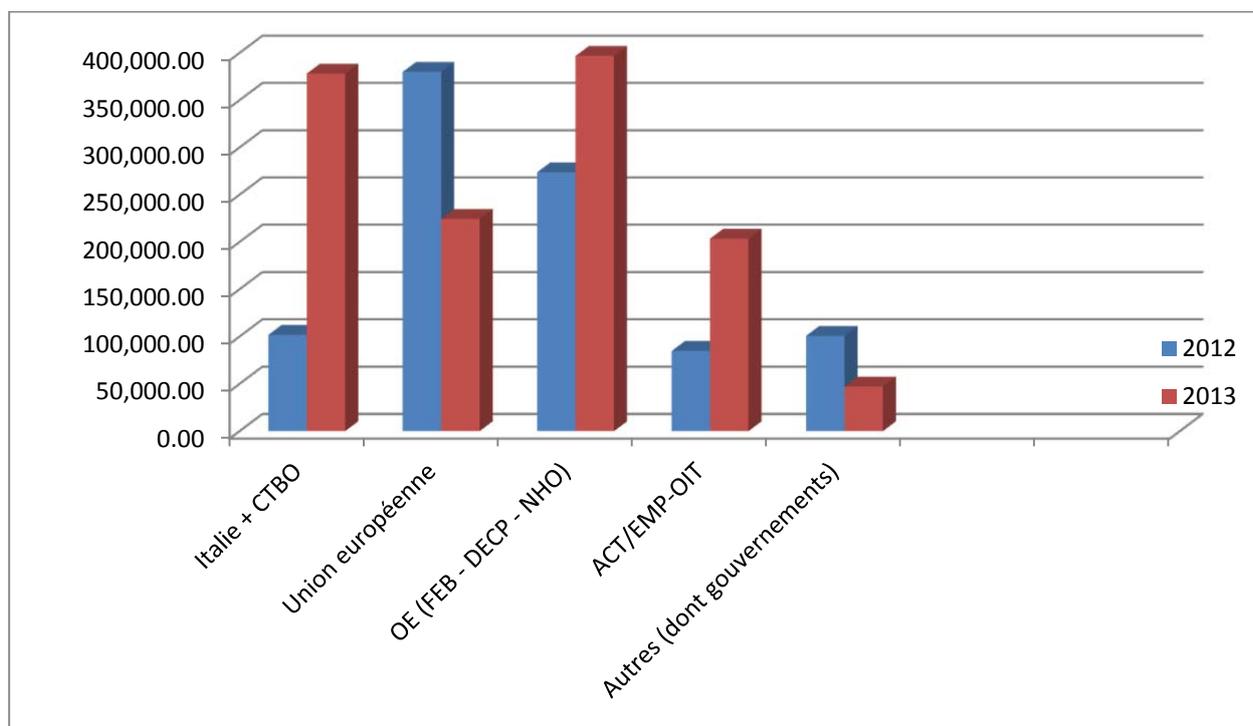
Tous les objectifs ont été atteints en 2013.

## B. Financement

La situation financière du Programme s'est améliorée en 2013, essentiellement grâce à l'important débloqué de fonds de l'OIT en glissement au milieu de l'année.

**Total recettes 2013: 1 250 238 euros**

**Total recettes 2012: 941 109 euros**



Au niveau des sources de financement, le Programme ne dépend plus qu'à hauteur de 30 pour cent des fonds captifs, 70 pour cent de ses ressources étant constitués de fonds non captifs. Dépendant essentiellement du réseau propre du Programme, la recherche de tels fonds implique un travail acharné de la part du personnel et le détournement de la tâche de développement du contenu des activités.

**A. Résultats quantitatifs**

- B. Large éventail
- C. Maintien d'une qualité élevée
- D. Renforcement de l'innovation
- E. Faits saillants

### **3. RÉALISATIONS MARQUANTES**

#### **A. Résultats quantitatifs: forte hausse du nombre d'activités et de participants**

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 fortement augmenté en 2013. En tout, 46 activités de formation en groupe ont été organisées, contre 30 en 2012.

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

---

Le nombre de participants en 2013 a par conséquent explosé, passant de 593 à 902. Ce résultat a dépassé les attentes et est directement lié à la hausse substantielle du financement, ainsi qu'à l'engagement sans faille et au travail acharné du personnel du Programme.

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

---

Le nombre de jours de formation a évidemment augmenté (2 619 jours-participants en 2013 contre 1 720 en 2012). La durée moyenne d'une formation est de deux ou trois jours, ce qui correspond, selon les enquêtes que nous avons menées, à une durée plus acceptable et suffisante pour des représentants des employeurs, en particulier pour les dirigeants de haut niveau.

## Chiffres de participation aux activités d'ACT/EMP-Turin, 2008–2013

<i>ACT/EMP-Turin</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Nombre d'activités	39	44	54	45	30	46
Nombre total de participants	989	973	1 033	915	593	902
Nombre de participants employeurs	977	895	1 025	914	591	867
Nombre de jours-participant	2 895	3 448	3 300	3 621	1 720	2 619

## Activités et participants par région en 2013

<i>Région</i>	<i>Nombre d'activités</i>	<i>Nombre de participants</i>
 Afrique	12	195
 Amériques	6	127
 Asie et Pacifique	13	234
 États arabes	-	-
 Europe	8	196
Interrégional	7	150

*N.B.: La répartition des activités et des participants est elle aussi liée au financement et au fait que certains fonds sont réservés.*

## Participation féminine aux activités du Programme, 2008-2013

<i>Année</i>	<i>Nombre total de participants</i>	<i>Nombre de femmes</i>	<i>Pourcentage de femmes</i>
2008	989	288	29
2009	973	352	36
2010	1 033	362	35
2011	915	303	33
2012	593	237	40
2013	902	360	40

## **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 2013, 405 représentants des employeurs ont participé à des activités de formation d'autres programmes du Centre, tels que Politiques de l'emploi et développement des compétences, Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres, Entreprise, microfinance et développement local, Dialogue social, Protection sociale ou encore Dimension sociale du commerce et de l'investissement. Une nouvelle fois, ce chiffre reflète la disponibilité majeure de fonds au sein du Centre, qui a permis de mobiliser plus de représentants des OE, ainsi que l'intérêt accru des autres programmes du Centre pour la participation des employeurs à leurs activités.

## **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) a fortement augmenté en 2013, **s'établissant à 1 272**, contre 765 en 2012.

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

RÉALISATIONS MARQUANTES 2013

- A. Résultats quantitatifs
- B. Large éventail**
- C. Maintien d'une qualité élevée
- D. Renforcement de l'innovation
- E. Faits saillants

## B. Un large éventail de sujets couverts

S'appuyant sur les efforts des dernières années, le Programme a maintenant établi une offre de formation globale qui couvre la plupart des aspects du fonctionnement des organisations d'employeurs.

Ainsi, le Programme devient un point d'ancrage unique pour l'aide au développement des organisations d'employeurs, l'offre proposée étant vaste et répondant à presque n'importe lequel de leurs besoins.

Fondamentalement, il y a trois piliers principaux dans le domaine du renforcement des capacités des OE; le Programme est en train d'élaborer un quatrième pilier orienté sur les relations professionnelles au niveau international et destiné aux sociétés multinationales.

Ces piliers correspondent aux résultats cités dans le cadre stratégique de l'OIT (résultat 9). L'approche adoptée par le Programme reflète également les résultats des domaines de première importance (ACI).

Un quatrième pilier concerne les activités pour les entreprises.

Le tableau ci-après donne un aperçu détaillé du contenu de l'offre de formation par pilier.

## L'OFFRE DE FORMATION DE TURIN

### AXE 1 - RENFORCER LES CAPACITES DE GESTION DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

 Cours	<b>Base de données adhérents pour les organisations d'employeurs</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Dirigeants, responsables des adhésions et experts informatiques pour les organisations d'employeurs.

<b>Aperçu du cours</b>	<p>La base de données adhérents pour les organisations d'employeurs est un logiciel basé sur la gestion de la relation client (CRM) conçu pour faciliter la gestion des données des adhérents et pour répondre aux besoins spécifiques des organisations professionnelles nationales et sectorielles. Avec cet outil, les organisations d'employeurs seront en mesure de stocker des données sur les entreprises membres, gérer et suivre tous les services rendus, professionnaliser leur marketing et leurs stratégies de communication, et automatiser les procédures de facturation et la création de rapports de gestion internes.</p> <p>Le Programme des activités pour les employeurs fournit un service complet pour permettre aux organisations d'employeurs d'installer et d'utiliser le logiciel: la formation des utilisateurs principaux (points focaux locaux), l'installation locale et la formation de tout le personnel, et un service d'assistance après-installation.</p>
<b>Durée</b>	Plusieurs phases: formation des utilisateurs principaux (5 jours); installation et formation locale de tout le personnel (2 jours).
<b>Langues</b>	Anglais, français, espagnol, arabe, russe.

 <b>Cours</b>	<b>L'organisation d'employeurs efficace</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs, dirigeants, chefs de services, et nouvelles recrues travaillant pour des organisations d'employeurs
<b>Aperçu du cours</b>	Ce cours donne un aperçu systématique du fonctionnement des organisations d'employeurs en 6 modules: la gouvernance, les stratégies d'adhésion, le plaidoyer et le lobbying, les services aux membres, la planification stratégique et la création de revenus.
<b>Durée</b>	3 à 5 jours
<b>Langues</b>	Anglais, français, espagnol, arabe, russe, bahasa

 <b>Cours</b>	<b>Master en création et gestion d'organisations d'entreprises efficaces</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs, dirigeants, chefs de service ou cadres ayant de nouvelles responsabilités dans leurs organisations d'entreprises (en anglais, « <i>business member organizations</i> » [BMO])
<b>Aperçu du cours</b>	Le master en création et gestion d'organisations d'entreprises efficaces adopte une vision à 360° du fonctionnement des BMO. Il aborde les problèmes quotidiens, mais est aussi riche d'enseignements sur la réflexion stratégique. C'est un cours diplômant avec un public interrégional et des professeurs internationaux.
<b>Durée</b>	Formation en ligne (40 heures) Formation résidentielle à Turin, Italie (1 semaine)
<b>Langue</b>	Anglais

 <b>Cours</b>	<b>Recrutement et gestion des adhérents</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs, dirigeants et membres du personnel des organisations d'employeurs impliqués dans la gestion des adhésions

<b>Aperçu du cours</b>	Ce cours donne un aperçu des techniques et outils de gestion pour le recrutement et la conservation des membres. Il réalise un examen concerté des pratiques existantes et de la mise en œuvre d'outils pratiques pour le recrutement de nouveaux membres et la conservation des membres existants. Il offre une approche plus stratégique des stratégies d'adhésion et utilise la base de données de gestion de la relation client (CRM).
<b>Durée</b>	3 jours
<b>Langue</b>	Anglais

 <b>Cours</b>	<b>Planification stratégique</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs, dirigeants et chefs de services des organisations d'employeurs
<b>Aperçu du cours</b>	Ce cours fournit des informations et des orientations aux dirigeants des organisations d'employeurs sur la façon d'analyser l'environnement interne et externe de leur organisation, d'examiner leur mission, vision et objectifs stratégiques et d'élaborer un plan stratégique.
<b>Durée</b>	2 à 3 jours
<b>Langue</b>	Anglais

 <b>Cours</b>	<b>La mobilisation des ressources et la conception de projet</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Dirigeants et membres du personnel impliqués dans la mobilisation de ressources et la gestion de projet
<b>Aperçu du cours</b>	Un cours pour aider les employeurs à en savoir plus sur les possibilités de financement qui s'offrent à eux et apprendre les stratégies de mobilisation des ressources: conception de projet, rédaction de projet, planification de projet et budgétisation. L'accent sera mis sur l'élaboration d'une demande concrète de financement de projet.
<b>Durée</b>	4 à 5 jours
<b>Langues</b>	Anglais, français, espagnol

 <b>Cours</b>	<b>Les organisations d'employeurs et les entrepreneures: comment les atteindre?</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Membres du personnel et administrateurs d'organisations d'employeurs (nationales, sectorielles, provinciales), notamment ceux en charge des entrepreneures
<b>Aperçu du cours</b>	Cet atelier de formation de quatre jours vise à aider le personnel et les administrateurs des organisations d'employeurs à réfléchir, échanger et mettre en place des stratégies et outils pour exploiter le potentiel des entrepreneures. Plus particulièrement, ce cours renforcera la capacité des organisations d'employeurs à organiser et représenter efficacement les entrepreneures. L'atelier de formation a été conçu par le Programme des activités pour les employeurs et s'appuie sur les commentaires et recommandations de spécialistes de l'entreprise et de représentantes des entrepreneures.
<b>Durée</b>	4 jours
<b>Langues</b>	Anglais, français

## AXE 2- AMELIORER L'OFFRE ET LA PRESTATION DE SERVICES DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

 Cours	<b>Développer et fournir des services efficaces aux membres</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs, dirigeants et membres du personnel des organisations d'employeurs impliqués dans la gestion de services pour les entreprises affiliées.
<b>Aperçu du cours</b>	Ce cours décrit, étape par étape, comment les organisations d'employeurs peuvent développer de nouveaux services et/ou améliorer leurs services existants. L'accent est mis sur l'examen conjoint des services offerts par les organisations et sur l'élaboration de plans d'affaires à mettre en œuvre après la formation.
<b>Durée</b>	4 à 5 jours
<b>Langues</b>	Anglais, français, espagnol

 Cours	<b>Services de formation pour les entreprises adhérentes</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Directeurs de la formation et membres du personnel impliqués dans la gestion des services de formation
<b>Aperçu du cours</b>	Ce cours fournit une formation spécifique aux organisations d'employeurs sur la façon de mettre en place et gérer des services de formation. Les expériences réussies sont passées en revue et analysées. Il existe des modules de formation sur les outils d'analyse de marché, les techniques et les compétences de gestion et la gestion financière et de la qualité. Des outils pratiques pour le démarrage et le développement de services de formation sont fournis aux organisations d'employeurs pour leur utilisation immédiate.
<b>Durée</b>	3 à 4 jours
<b>Langue</b>	Anglais

 Cours	<b>Développement de nouveaux services de formation sur les fondamentaux de la sécurité et de la santé au travail</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Conseillers et formateurs en SST travaillant dans/pour des organisations d'employeurs
<b>Aperçu du cours</b>	Le Programme des activités pour les employeurs a élaboré un module de formation novateur sur les fondamentaux de la sécurité et la santé au travail (SST). Il peut facilement être utilisé par les organisations d'employeurs désireuses de mettre en place de nouveaux services de formation ayant trait aux fondamentaux de la SST à l'attention de leurs entreprises affiliées (superviseurs et travailleurs). Ce cours est une «formation des formateurs»: l'objectif est de présenter le module Fondamentaux de la SST, d'en examiner les différents circuits et outils, et d'enseigner la méthodologie permettant d'impairtir des activités de formation à l'aide de ce module.
<b>Durée</b>	3 à 4 jours
<b>Langues</b>	Anglais, espagnol, français, arabe, russe et bengali

 Cours	<b>Services de promotion des exportations</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs et membres du personnel des organisations d'employeurs impliqués dans la gestion des services de promotion des exportations
<b>Aperçu du cours</b>	Le cours fournit des informations détaillées sur les pratiques actuelles des organisations d'employeurs lorsqu'elles développent des services dans le domaine de la promotion des exportations (audits d'exportation, réunions acheteur/vendeur, informations sur le marché, participation à des foires commerciales, etc.) Il examine les modèles commerciaux pouvant être appliqués par les organisations d'employeurs désireuses de développer des services dans ce domaine.
<b>Durée</b>	4 à 5 jours
<b>Langues</b>	Anglais, français, espagnol

 Cours	<b>Services en matière de relations professionnelles, droit du travail et ressources humaines</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs et personnel d'organisations d'employeurs impliqués dans la gestion des relations professionnelles et les services dans le domaine du droit du travail
<b>Aperçu du cours</b>	Le cours fournit des informations détaillées sur les pratiques actuelles des organisations d'employeurs lorsqu'elles développent des services dans les domaines des relations professionnelles, du droit du travail et des ressources humaines. Il examine également les modèles d'affaires qui peuvent être utilisés par les organisations d'employeurs souhaitant développer ces services ou professionnaliser leur gestion des services existants.
<b>Durée</b>	3 à 4 jours
<b>Langue</b>	Anglais

### **AXE 3 - RENFORCER LES CAPACITÉS DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS À INFLUENCER LES POLITIQUES**

 Cours	<b>Pratiques et outils de lobbying et plaidoyer</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs, dirigeants et membres du personnel d'organisations d'employeurs engagés dans le lobbying et le plaidoyer
<b>Aperçu du cours</b>	Ce cours offre une formation approfondie sur tous les aspects importants des stratégies de lobbying performantes: le choix des actions de lobbying, la détermination des priorités et l'élaboration d'un programme d'activités, l'analyse du contexte politique, la recherche, la création d'alliances, le développement des compétences du personnel, la planification stratégique. Des séances de tutorat spécifiques sont également proposées, notamment sur la réalisation d'enquêtes et les techniques de communication. Une importance particulière est accordée au partage des bonnes pratiques et à la fourniture d'outils pratiques pouvant être utilisés immédiatement par les organisations d'employeurs
<b>Durée</b>	5 jours
<b>Langues</b>	Anglais, français, espagnol

 Cours	<b>Les perspectives des employeurs sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs et personnel des organisations d'employeurs impliqués dans l'élaboration de politiques
<b>Aperçu du cours</b>	Une formation approfondie offrant aux employeurs la possibilité de partager leurs expériences et leurs points de vue sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle.
<b>Durée</b>	3 à 4 jours
<b>Langue</b>	Anglais

 Cours	<b>Politiques et techniques de communication</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs, dirigeants et membres du personnel des organisations d'employeurs impliqués dans l'élaboration et la fourniture de politiques de communication
<b>Aperçu du cours</b>	Ce cours vise à aider les organisations d'employeurs à comprendre comment la communication contribue aux objectifs de leur organisation, à savoir comment interagir avec l'environnement (parties prenantes) de leur organisation et l'influencer grâce à une communication efficace, apprendre à utiliser un large éventail d'outils de communication de manière professionnelle et être en mesure d'élaborer des stratégies efficaces de communication avec les membres et le grand public.
<b>Durée</b>	4 à 5 jours
<b>Langues</b>	Anglais, français, espagnol

 Cours	<b>Dialogue social et techniques de négociation</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Personnel des organisations d'employeurs et représentants d'entreprises impliqués dans les négociations collectives et le dialogue social tripartite ou siégeant dans des organes représentatifs
<b>Aperçu du cours</b>	Ce cours vise à améliorer la compréhension des organisations d'employeurs des processus de dialogue social dans leurs propres pays et à élaborer des stratégies de négociation appropriées. Il dotera les participants de stratégies et techniques de négociation, leur permettant d'être plus performants lors de négociations à différents niveaux.
<b>Durée</b>	4 jours
<b>Langues</b>	Anglais, français

 Cours	<b>Les politiques en faveur de l'emploi des jeunes</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Membres du personnel des organisations d'employeurs impliqués dans la formulation de politiques de l'emploi et/ou siégeant au sein de comités sur l'emploi
<b>Aperçu du cours</b>	Quels rôles stratégiques les employeurs peuvent-ils efficacement développer dans le domaine de l'emploi? Ce cours aborde des concepts de base permettant l'analyse des situations de l'emploi, ainsi que la préparation et la définition de discussions/positions en matière de politique de l'emploi sur une base bipartite et tripartite, avec un accent particulier sur l'emploi des jeunes.

<b>Durée</b>	3 à 4 jours
<b>Langues</b>	Anglais, espagnol, français

 <b>Cours</b>	<b>Les organisations d'employeurs et la détermination des salaires (minima)</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	PDG et membres du personnel d'organisations d'employeurs impliqués dans les questions salariales.
<b>Aperçu du cours</b>	Cette formation offre un aperçu complet des problèmes auxquels les organisations d'employeurs sont confrontées lorsqu'elles sont engagées dans la fixation conjointe des salaires, y compris du salaire minimum et les politiques salariales aux niveaux national, sectoriel et régional. Elle couvre les concepts économiques et sociaux relatifs aux salaires, réalise des exercices de simulation et formule avec les participants des stratégies et des solutions pouvant être utiles lors de la conception d'une stratégie exhaustive des employeurs sur les salaires et les politiques connexes, y compris le salaire minimum.
<b>Durée</b>	3 à 4 jours
<b>Langue</b>	Anglais

 <b>Cours</b>	<b>Politiques de formation et de qualification: le rôle et la participation du secteur privé</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs et membres du personnel des organisations d'employeurs, en particulier ceux ayant des responsabilités stratégiques dans le domaine des compétences et de l'éducation
<b>Aperçu du cours</b>	Une formation approfondie sur le rôle des employeurs dans la promotion de politiques de formation et de qualification axées sur le marché du travail plus efficaces.
<b>Durée</b>	3 à 4 jours
<b>Langues</b>	Anglais, espagnol, français

 <b>Cours</b>	<b>Les politiques des organisations d'employeurs en matière de VIH/sida sur le lieu de travail</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs et membres du personnel des organisations d'employeurs chargés des questions liées au VIH/sida
<b>Aperçu du cours</b>	Ce cours vise à renforcer les capacités des spécialistes des organisations d'employeurs à traiter des questions relatives au VIH/sida. Il comprend une formation sur les politiques mondiales et les cadres juridiques et financiers pour la lutte contre le VIH/sida sur le lieu de travail, ainsi qu'une analyse des forces et faiblesses des services et politiques actuels des organisations d'employeurs en matière de VIH/sida. Il propose une approche étape par étape pour développer des services de conseil et concevoir, élaborer et exécuter des politiques efficaces en matière de VIH/sida sur le lieu de travail.
<b>Durée</b>	5 jours
<b>Langue</b>	Anglais

 <b>Cours</b>	<b>Concepts macroéconomiques pour négociateurs sociaux</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Membres du personnel des organisations d'employeurs et représentants des entreprises impliqués dans le dialogue social et/ou siégeant dans des comités tripartites au niveau national ou régional.
<b>Aperçu du cours</b>	Ce cours offre un aperçu des principaux concepts macroéconomiques du point de vue du dialogue social. Il s'adresse à des non-économistes travaillant dans des organisations d'employeurs et vise, en une semaine, à les familiariser avec des concepts de base tels que les

	comptes nationaux, les finances publiques, la concurrence, la productivité, la compétitivité et ainsi de suite. À l'issue de l'atelier, les participants seront capables de discuter des questions macroéconomiques et de négocier plus efficacement avec les gouvernements et les représentants des travailleurs.
<b>Durée</b>	4 à 5 jours
<b>Langues</b>	Anglais, français

 <b>Cours</b>	<b>Les perspectives des employeurs sur la stimulation de la productivité et l'amélioration des conditions de travail dans les PME</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs et membres du personnel des organisations d'employeurs, en particulier ceux ayant des responsabilités en matières de politiques à l'égard des RH et/ou des PME.
<b>Aperçu du cours</b>	Une formation approfondie offrant aux employeurs l'occasion de partager leurs expériences et leurs points de vue sur la stimulation de la productivité et l'amélioration des conditions de travail dans les PME.
<b>Durée</b>	3 à 4 jours
<b>Langue</b>	Anglais

 <b>Cours</b>	<b>Transition vers l'économie verte: le rôle des organisations d'employeurs dans la promotion d'entreprises écologiquement durables</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs et membres du personnel des organisations d'employeurs, en particulier les directeurs de services chargés de l'environnement ou de l'énergie et les administrateurs ayant une expérience et un intérêt particuliers dans le débat sur la croissance verte et le développement durable.
<b>Aperçu du cours</b>	Avec la nécessité de passer à une économie plus verte, les entreprises sont confrontées à des difficultés aux niveaux politiques et opérationnels. Ce cours contribuera à doter les organisations d'employeurs de nouvelles compétences en représentant le point de vue des entreprises dans les débats nationaux et internationaux sur le développement durable pour l'environnement, et en développant la capacité de services pour aider les entreprises membres à rendre leur activité plus écologique et à identifier de nouvelles opportunités vertes.
<b>Durée</b>	3 à 4 jours
<b>Langues</b>	Anglais, espagnol, français

## **AXE 4 - RENFORCER LES CAPACITÉS DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS ET DES ENTREPRISES EN CE QUI CONCERNE LA DIMENSION DE TRAVAIL DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES**

 <b>Cours</b>	<b>Les accords d'entreprise transnationaux</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Directeurs des services juridiques et des ressources humaines et membres du personnel et administrateurs des organisations d'employeurs impliqués dans le conseil ou la négociation d'accords d'entreprise transnationaux
<b>Aperçu du cours</b>	Les accords d'entreprise transnationaux (parfois appelés accords-cadres internationaux) sont de plus en plus courants, et posent de nouveaux défis aux entreprises dans divers domaines: quels sont les avantages et les inconvénients de conclure des accords d'entreprise transnationaux? Comment une entreprise peut-elle évaluer les risques? Quels sont les problèmes juridiques potentiels? Comment les entreprises gèrent-elles la mise en œuvre de ces accords? Le cours aborde ces questions en diffusant les connaissances et en encourageant le partage d'expériences.

<b>Durée</b>	1 à 2 jours
<b>Langue</b>	Anglais

 <b>Cours</b>	<b>Les relations professionnelles mondiales</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Experts juniors et nouvelles recrues travaillant dans des services de l'entreprise concernés par la RSE (RI, RH, achats, développement durable, affaires publiques, chaîne d'approvisionnement, RSE)
<b>Aperçu du cours</b>	Les politiques en matière de RSE sont des initiatives volontaires développées par les entreprises en tenant compte de leurs objectifs stratégiques et des caractéristiques de l'entreprise. La conception et la mise en œuvre de ces politiques doit prendre en compte un environnement international en mutation: les acteurs internationaux concernés (syndicats internationaux, ONG, organisations internationales) et les orientations internationales pour les initiatives en matière de RSE (normes internationales du travail de l'OIT, lignes directrices de l'OCDE, principes directeurs des Nations Unies). Le cours est conçu pour informer et former les membres du personnel, en particulier ceux qui sont nouveaux à ces postes, des évolutions récentes constatées dans l'environnement externe de la RSE, afin qu'ils puissent contribuer à la formulation de la politique de l'entreprise, en réalisant des évaluations des risques appropriées et en faisant preuve de diligence raisonnable. Les entreprises présenteront également le contenu de leurs politiques en matière de RSE et la manière dont elles ont été développées.
<b>Durée</b>	3 à 4 jours
<b>Langue</b>	Anglais

 <b>Cours</b>	<b>La RSE et les normes internationales du travail fondamentales</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Directeurs des services juridiques et des ressources humaines d'entreprises et membres du personnel et administrateurs des organisations d'employeurs impliqués dans le conseil ou la négociation de la RSE d'entreprises internationales ou de politiques de conformité
<b>Aperçu du cours</b>	De nombreuses multinationales adhèrent aux normes internationales du travail (NIT), que ce soit à travers les accords d'entreprise transnationaux ou les codes de conduite. Ce cours donne un aperçu du contenu et de l'interprétation possible de ces NIT, et leur pertinence et implications pour les activités de l'entreprise. Le cours favorise les échanges d'expérience et la diffusion des connaissances.
<b>Durée</b>	1 journée
<b>Langue</b>	Anglais

 <b>Cours</b>	<b>Les organisations d'employeurs et la RSE</b>
<b>À qui s'adresse ce cours?</b>	Administrateurs et membres du personnel des organisations d'employeurs impliqués dans le développement d'activités en matière de RSE pour les entreprises
<b>Aperçu du cours</b>	Le cours est centré sur les services que les organisations d'employeurs peuvent développer et le rôle stratégique qu'elles peuvent jouer en aidant les entreprises dans leurs activités de RSE. Après une description de l'environnement extérieur mondial de la RSE, le cours aborde en détail les services que les organisations d'employeurs peuvent développer pour les entreprises: information, mise en réseau, formation, récompenses en matière de RSE, conseils pour l'élaboration de politiques et appui aux entreprises souhaitant mettre en place des politiques en matière de RSE. Une partie importante du cours sera consacrée à l'examen des meilleures pratiques actuellement adoptées par les organisations d'employeurs dans ce domaine.
<b>Durée</b>	3 à 4 jours
<b>Langue</b>	Anglais

#### RÉALISATIONS MARQUANTES 2013

- A. Résultats quantitatifs
- B. Large éventail
- C. Maintien d'une qualité élevée**
- D. Renforcement de l'innovation
- E. Faits saillants

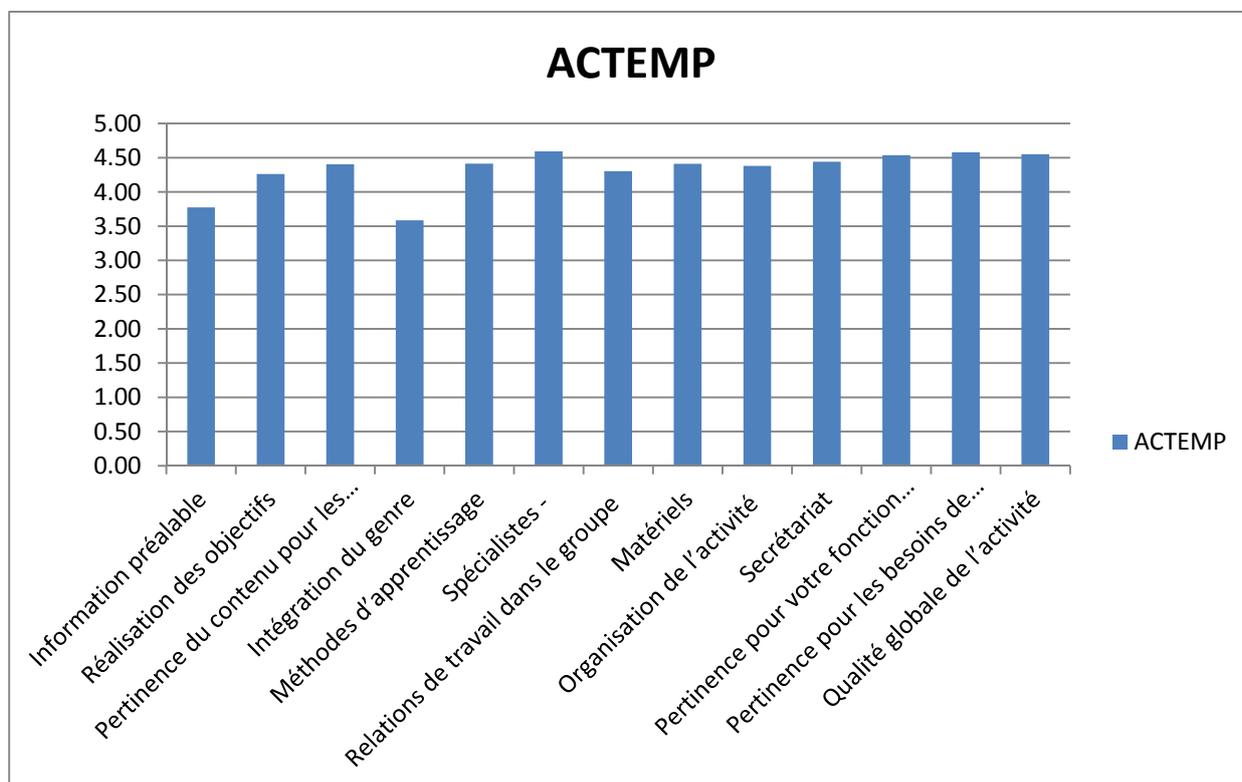
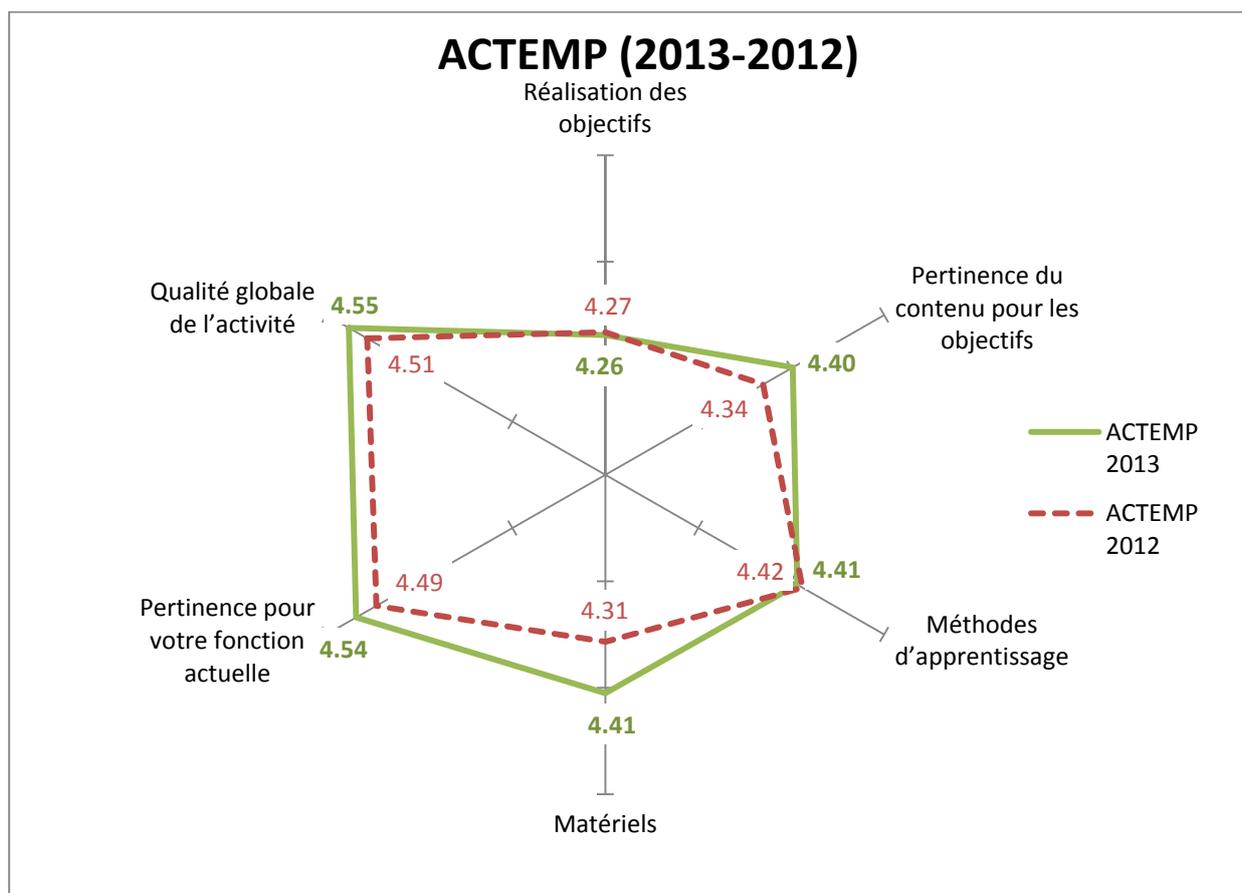
### **C. Maintien d'une qualité élevée**

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.

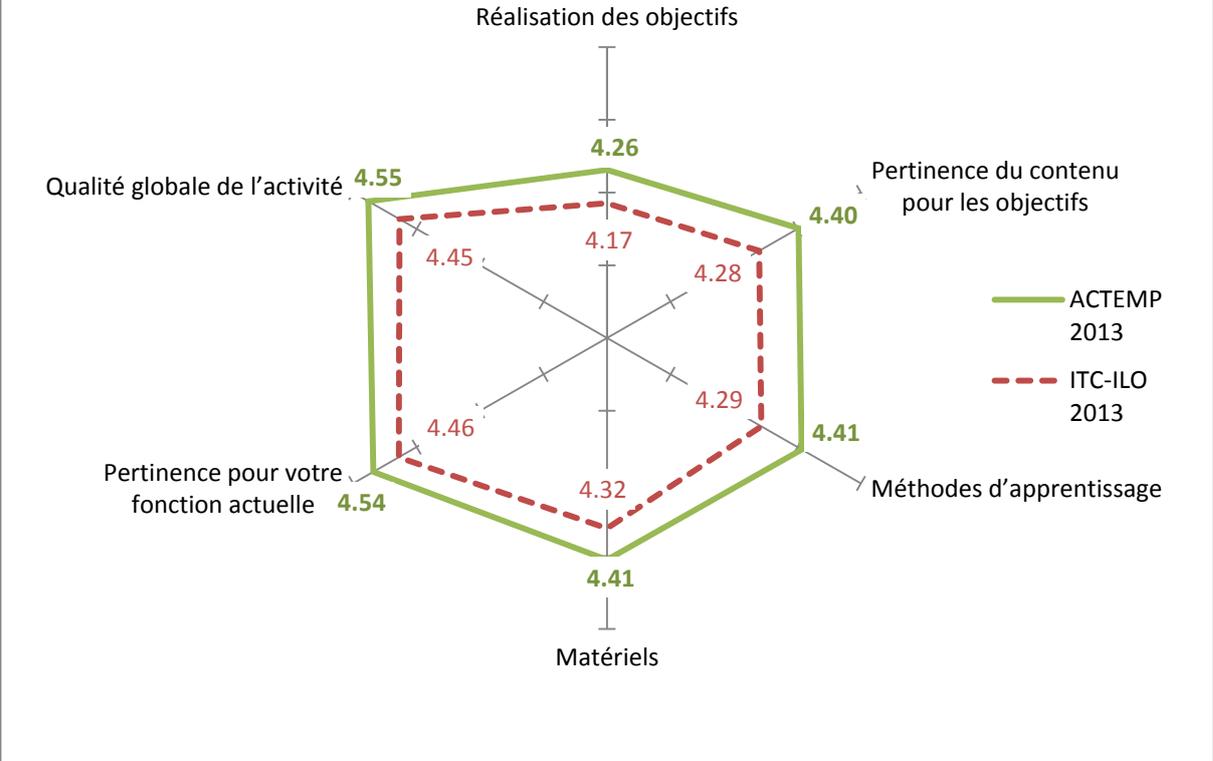
Pour 2013, les indicateurs de qualité du Programme des activités pour les employeurs occupent une bonne place au classement général du Centre.

## Comparaison des résultats des évaluations des activités d'ACT/EMP-Turin



La note moyenne obtenue pour les questions obligatoires est de 4,33.

# ACTEMP 2013 et ITC-ILO 2013



#### RÉALISATIONS MARQUANTES 2013

- A. Résultats quantitatifs
- B. Large éventail
- C. Maintien d'une qualité élevée
- D. Renforcement de l'innovation**
- E. Faits saillants

## **D. Renforcement de l'innovation et amélioration constante du matériel, des méthodes et de l'offre de formation**

En 2013, le Programme a investi des ressources supplémentaires dans le développement de nouveaux matériels et dans l'innovation. C'est nécessaire s'il entend rester orienté sur la demande et maintenir la pertinence de son offre.

Ces efforts ont été rendus possibles par le financement additionnel provenant des fonds de l'OIT en glissement dont le Programme a bénéficié au second semestre 2013. Ces fonds étant arrivés tard dans l'année, il a été impossible de couvrir l'ensemble du cadre de référence qui avait été préparé. Des investissements ultérieurs seront consentis en 2014 pour mettre au point des plans d'études portant sur tous les thèmes.

Comme demandé, les nouveaux matériels didactiques se sont concentrés sur des sujets liés aux ACI et doivent donc être considérés comme des investissements à long terme qui permettront au Programme de représenter le point de vue des employeurs sur les différents ACI.

En particulier, les nouveaux matériels suivants ont été mis au point:

### ***Organisations d'employeurs et économie informelle (ACI 6 - Formalisation de l'économie informelle)***

---

Les objectifs poursuivis par le développement de ce matériel sont les suivants:

- i) sensibiliser les membres du personnel et du conseil d'administration des organisations d'employeurs aux causes, moteurs et conséquences de l'économie informelle et à la transition vers l'économie formelle, en se focalisant sur l'existence ou l'absence d'un environnement propice au développement des entreprises;

- ii) développer les capacités d'analyse et de formulation de réponses politiques et d'initiatives/activités orientées sur le service, en tenant compte du point de vue des employeurs, afin de faciliter la transition;
- iii) familiariser aux pratiques d'excellence et tirer les enseignements des expériences malheureuses sur les plans des politiques et des services;
- iv) développer des plans d'action au niveau national, portant à la fois sur les politiques et sur les services, adaptés aux réalités nationales et portant en particulier sur la manière d'identifier les éléments susceptibles de promouvoir la transition vers l'économie formelle par l'établissement d'un environnement propice au développement des entreprises.

Les résultats escomptés sont les suivants:

- ✓ les OE sont capables de jouer un rôle plus actif dans la prise de décisions politiques et la prestation de services au cours du processus de transition;
- ✓ les OE sont capables d'atteindre les acteurs de l'économie informelle et peuvent ainsi étendre leur base d'adhésion;
- ✓ l'OIE et ses membres bénéficient de contributions importantes pour les discussions au sein de l'OIT et dans d'autres cadres internationaux sur la question de l'économie informelle.

#### ***Organisations d'employeurs et amélioration de la productivité et des conditions de travail dans les PME (ACI 4 – Productivité et conditions de travail dans les PME)***

---

L'objectif poursuivi par le développement de ce matériel consiste à renforcer les capacités des OE en matière:

- i) d'analyse des enjeux techniques liés au concept et à la mesure de la productivité (accent principal au niveau des entreprises);
- ii) d'analyse des moteurs de la productivité liés aux conditions de travail et des éléments de la productivité qui sont généralement utilisés dans les politiques salariales aux niveaux individuel et collectif, afin d'améliorer à la fois la compétitivité et les conditions de travail;

- iii) de mise au point, sur cette base, de matériel didactique destiné aux organisations d'employeurs afin qu'elles formulent des propositions politiques visant à l'amélioration de la productivité et des conditions de travail;
- iv) de mise au point, sur la même base, de matériel didactique destiné aux organisations d'employeurs afin qu'elles imaginent des outils pratiques aidant les PME à augmenter leur productivité.

Les résultats escomptés sont les suivants:

Les organisations d'employeurs ont à leur disposition des matériels didactiques leur permettant de:

- développer leur capacité d'agir en tant que représentants politiques des PME et de formuler des propositions concrètes visant à améliorer la productivité et les conditions de travail au niveau national;
- développer des services et outils pratiques destinés aux PME, pour qu'elles améliorent leur productivité et les conditions à travers la prestation de services (formation, encadrement, mentorat, etc.).

### *Organisations d'employeurs et politiques de développement des compétences (ACI 1 – Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive)*

---

L'objectif poursuivi par le développement de ce matériel consiste à diffuser l'information et à renforcer les capacités des OE en matière:

- i) d'organisation et de fourniture d'informations fiables sur le marché du travail et sur les besoins des employeurs, à travers des enquêtes sur les compétences et des observatoires, aux parties tierces (gouvernement et agences gouvernementales chargées de l'éducation et de la formation, et en particulier de la formation professionnelle);
- ii) de formulation des grandes lignes des positions politiques des OE sur l'éducation, la formation capacitante et le développement des compétences;
- iii) de conception d'initiatives pratiques visant au dialogue avec les écoles et les institutions éducatives afin d'influencer le changement et de réduire le fossé entre offre et demande.

Les résultats escomptés sont les suivants:

- ✓ les organisations d'employeurs possèdent les compétences techniques nécessaires pour renforcer leur rôle dans la préparation des politiques et les discussions sur l'éducation et la formation;
- ✓ elles partagent leurs pratiques d'excellence et positions politiques grâce à leur connaissance des expériences et des travaux de leurs pairs dans ce domaine.

### *Organisations d'employeurs et SST (ACI 8 - Protection des travailleurs contre les formes de travail inacceptables)*

---

Le Programme a développé en 2011-2012 un produit original (appelé « EOSH ») pour les activités en ligne et résidentielles sur les fondements de la SST pour les cadres. La première version était disponible dans les langues officielles de l'OIT (FR, EN, ES). L'objectif étant d'atteindre également le personnel, qui parfois ne parle que la langue locale, il est envisagé de traduire ce matériel dans d'autres langues. Dans ce contexte, la traduction vers d'autres langues a déjà commencé: en bengali, de sorte à pouvoir utiliser le produit à grande échelle dans le cadre de projets de l'OIT en matière de sécurité contre l'incendie et de sécurité des installations électriques; en vietnamien, en arabe et en russe. Les efforts de traduction sont énormes en raison de la diversité du matériel.

La traduction dans plus de langues sera toutefois un investissement utile parce qu'elle permettra de développer une culture de SST dans les environnements les plus divers.

### *Nouveau matériel de formation sur les économies et entreprises vertes*

---

Ce matériel a été développé en collaboration avec les spécialistes des unités « Emplois verts » du Centre et du BIT. Fondamentalement, il s'agit d'un outil visant à renforcer les capacités des organisations d'employeurs à contribuer au débat national sur le développement durable et à offrir des services d'appui aux entreprises affiliées afin qu'elles soient en mesure de relever les

défis environnementaux, à rendre leurs pratiques plus écoresponsables et à explorer de nouvelles pistes dans une économie à faibles émissions de carbone.

Aujourd'hui, les entreprises repensent leur modèle commercial car les prix de l'énergie et des matières premières ne cessent d'augmenter, les effets du changement climatique menacent leur prospérité et les politiques environnementales changent le milieu dans lequel elles opèrent. En outre, les schémas actuels de production et de consommation dépassent la capacité de renouvellement des ressources naturelles et causent une pollution impossible à gérer, ce qui a un impact commercial et sociétal négatif.

Les mandats de l'OIT demandent une aide pour affronter les problèmes et explorer les possibilités de passage à une économie à faibles émissions de carbone et plus durable. Dans le sillage de la Conférence Rio+20, le dialogue politique national sur le développement durable implique de plus en plus les partenaires sociaux, voués à devenir des vecteurs actifs du changement.

Dans ce contexte, les OE sont appelées à aider leurs membres à appréhender les changements politiques et réglementaires imminents, à défendre leurs intérêts et à être des intermédiaires efficaces. De même, les entreprises affiliées ont besoin de conseils et d'avis pour identifier et saisir les nouvelles possibilités de renforcer leur productivité, de réduire leurs coûts et de pénétrer les marchés verts. Cela implique que les OE soient elles-mêmes dotées de nouvelles compétences et capacités liées au plaidoyer politique pour un environnement propice et aux approches pratiques du développement des entreprises vertes.

Ce matériel de formation entend sensibiliser les OE au débat mondial sur le développement durable et donc renforcer leurs capacités à contribuer au processus décisionnel politique et à proposer des services à leurs membres. Il se compose de quatre modules qui peuvent être utilisés pour des activités, résidentielles ou à distance, interrégionales, régionales et nationales.

### **Module 1**

Introduction au développement durable: débat mondial, concepts clés et perspectives de débouchés commerciaux.

### **Module 2**

Principaux défis environnementaux et implications pour les entreprises.

### **Module 3**

Entreprises et lieux de travail verts, emplois durables et développement.

### **Module 4**

Description détaillée du rôle des organisations d'employeurs (lobbying, plaidoyer et développement de services) dans l'instauration de l'économie verte

#### *Extension de la base de données CRM*

---

Le projet « Développement d'une base de données CRM » est lié au besoin fondamental ressenti par les organisations d'employeurs au niveau de la gestion du recrutement. De nombreuses OE font face au même problème quand elles veulent passer à une gestion plus professionnelle du recrutement et maintenir et accroître leur représentativité. En 2011-2012, le Programme s'est lancé dans le développement d'un modèle de base de données mis à la disposition des OE nationales. Ce produit a déjà été déployé dans dix pays (voir plus loin). Lors du déploiement et dans le cadre des activités du bureau d'assistance, quelques problèmes mineurs ont été découverts et corrigés. Le logiciel a ensuite été développé afin d'en renforcer la convivialité.

#### *Nouveau matériel didactique sur les stratégies de recrutement*

---

Parallèlement aux efforts de développement et de déploiement du logiciel de la base de données CRM, il a été décidé de mettre au point du nouveau matériel didactique sur les stratégies de recrutement. Si la base de données constitue un outil extrêmement utile pour la gestion des membres et des informations les concernant, le nouveau matériel devrait adopter une approche plus holistique et stratégique de la stratégie de recrutement et de rétention.

Globalement, le nouveau matériel entend développer des concepts de marketing tels que ceux qu'utilisent en général les entreprises, et les appliquer dans le contexte et selon les contraintes spécifiques des OE.

Il aborde la planification et les stratégies de marketing pour les OE, les comportements d'achat, le dosage de communication et les techniques de marketing. Il a pour but de mieux sensibiliser les OE sur l'importance du marketing global et de la communication envers les membres actuels et potentiels.

## RÉALISATIONS MARQUANTES 2013

- A. Résultats quantitatifs
- B. Large éventail
- C. Maintien d'une qualité élevée
- D. Renforcement de l'innovation
- E. **Faits saillants**

### E. Faits saillants

Nous présentons, dans ce chapitre, les grandes lignes des activités du Programme (un tableau complet avec l'ensemble des activités figure à l'annexe 1).

#### i) CRÉATION D'ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS REPRÉSENTATIVES, SOLIDES ET INDÉPENDANTES

##### *Outils et renforcement des capacités au service de la gestion du personnel (base de données CRM)*

---

Il s'agit d'un projet phare du programme 2013.

Ce projet, qui porte sur le développement d'un logiciel spécifique, a débouché sur l'installation complète et effective de la base de données CRM propre à la gestion du recrutement dans dix pays pilotes d'Afrique et d'Asie (Viet Nam, Philippines, Cambodge, Nigéria, Ghana, Kenya, Tanzanie, Ouganda, Botswana et Swaziland).

La procédure d'installation fut longue et comportait différentes étapes indispensables compte tenu des modifications fondamentales que le projet pouvait entraîner dans les procédures normales de gestion du recrutement des organisations d'employeurs:

##### **Étape 1. Organisation d'un séminaire de validation avec les administrateurs généraux et les responsables de la gestion du recrutement de dix pays.**

À ce stade, nous avons organisé une présentation du logiciel – conçu de manière pratique, pour répondre aux besoins des administrateurs généraux et des responsables de la gestion du recrutement – afin de solliciter des commentaires et la validation de l'approche utilisée. Les commentaires furent très encourageants en ce qui concerne le projet de manière générale et sa mise en œuvre:

- « CRM constitue pour les OE un outil pertinent et innovant qui renforce leur efficacité. » *Olusegun Oshinowo, Directeur général, Association consultative des employeurs du Nigeria*
- « Ce logiciel est formidable et révolutionne notre système organisationnel! » *Rosemary Ssenabulya, Directrice générale, Fédération des employeurs d'Ouganda*
- « C'est une initiative fantastique qui change la donne pour les organisations d'employeurs. J'attends avec impatience le jour où toutes les informations seront rassemblées en un même endroit et qu'on pourra facilement les manipuler afin de satisfaire toutes les exigences. » *Maria Machailo-Ellis, Directrice générale, Confédération du commerce, de l'industrie et de la main-d'œuvre du Botswana (BOCCIM)*

## **Étape 2. Organisation d'une formation technique pour les utilisateurs formateurs**

Cette étape consiste à former, au sein de chaque organisation, une équipe de deux utilisateurs formateurs qui seront les points focaux pour la mise en service du logiciel et la formation du personnel et qui auront les connaissances techniques nécessaires pour pouvoir effectuer les petites adaptations locales.

## **Étape 3. Installation locale et formation** du personnel dans chaque pays.

**Étape 4. Création d'un bureau d'assistance** comme point de contact pour toutes les organisations pendant les premiers mois consacrés à la mise en application de la base de données et à la promotion de son utilisation. Cet instrument s'est révélé essentiel pour la mise en service de la base de données et a souvent été sollicité dans le cas de problèmes techniques qui avaient généralement trait à la technologie de l'information et à la connectivité internet. Nous profitons de la phase pilote pour apporter de petites modifications au logiciel pour faciliter son utilisation.

À travers de petites enquêtes intermédiaires menées auprès des organisations après deux-trois mois d'utilisation de la base, nous avons pu constater que le projet était fructueux.

Pays	Problèmes	Utilisation efficace des modules	Qui est l'utilisateur	Commentaires
Ouganda	/	Oui. Tous les modules (4)	50% du personnel	Aucune remarque. Utilité du bureau d'assistance
Cambodge	Quelques problèmes techniques pour l'hébergement des domaines	Non. Utilisation exclusive des modules portant sur les activités et le personnel	50% du personnel	Utilité du bureau d'assistance
Tanzanie	Discipline au sein de l'organisation	Modules sur les activités et le personnel	50% du personnel	Davantage de pression de la part de l'administrateur général concernant l'utilisation du système
Kenya	/	Activités, personnel et rapports	La majorité du personnel	Utilité du bureau d'assistance, suivi important, réexamen des procédures de facturation
Viet Nam	/	Personnel, activités	50% du personnel	
Ghana	Problèmes avec le fournisseur de services d'hébergement	Personnel	Seulement l'utilisateur formateur	Utilité du bureau d'assistance
Nigeria	/	Personnel, activités et communication	50% du personnel	Suggestions pour des améliorations techniques
Philippines	Envoi d'emails	Tous les modules	La majorité du personnel	Utilité du bureau d'assistance
Botswana	Problèmes de connectivité internet	Aucun jusqu'à présent	Personne jusqu'à présent	Installation temporaire sur le serveur du Centre de Turin
Swaziland	Problèmes avec le fournisseur de services d'hébergement	Non	Non	Besoin d'un support technique et d'un support lié à la technologie de l'information local pour un fonctionnement optimal

Un rapport spécifique complet relatif à cette activité est disponible.

Un projet de mise en œuvre de la base de données dans huit autres pays a débuté en mars 2014 (voir page 42).

### *Master « Pour une organisation d'employeurs performante » (EBMO)*

---

Le programme de master offre un apprentissage complet à distance et présentiel nouvellement conçu pour répondre aux besoins des cadres et des administrateurs d'entreprises. Ce programme permet de renforcer les associations professionnelles (AP) en examinant les stratégies organisationnelles qu'elles mettent en place dans leurs principaux domaines d'action. La formation se décompose en 40 heures d'enseignement à distance et d'un atelier résidentiel à Turin de cinq jours. La première édition, qui a accueilli 20 participants, s'est déroulée à cheval sur 2012 et 2013 et la seconde édition, qui compte 40 participants, a débuté avec la phase de formation en ligne, en novembre 2013, et se poursuit depuis mars 2014 avec la phase de formation en face-à-face.

Le succès des deux éditions a confirmé le fait que la création d'un cours ouvert pour des personnes venant des quatre coins du monde était une bonne initiative et qu'il existait bel et bien une demande (quoique dopée par des mesures de parrainage) au sein des organisations d'employeurs soucieuses d'investir dans la formation de leurs jeunes cadres.

Lors de la formation, une comparaison entre les approches et les questions de discussions de différents pays du monde entier a été préférée à une approche régionale. Les participants ont passé plusieurs séances à échanger moult idées sur la manière d'améliorer la participation, la gouvernance, les activités de plaidoyer et de lobbying et la prestation de services, à leur plus grand intérêt.

Qu'ont pensé les participants de l'édition 2013?

- *« La formation était très enrichissante. J'ai acquis de nombreuses nouvelles connaissances. »* Karlene SUTHERLAND, *Jamaica Broilers Group Ltd.*, Administratrice, Fédération des employeurs de Jamaïque (JEF)

- *« La méthode conciliant apprentissage en ligne et apprentissage en résidence est efficace. Elle permet aux participants d’acquérir une bonne compréhension des différents thèmes abordés – et la formation est axée sur la pratique! »* Lindiwe SEPHOMOLO, Administratrice générale, Association des employeurs du Lesotho (ALE)
- *« La formation m’a permis d’en apprendre d’avantage sur de nouvelles thématiques et de procéder à des révisions pour d’autres. J’ai vraiment apprécié les modules de formation autoguidés et les exercices postés en ligne. C’était également une belle occasion pour rencontrer des gens et débattre de leurs défis. Je repars débordante d’énergie pour répondre aux défis de mon organisation. »* Mônica GIAGIO LEITE DO AMARAL, Confédération nationale brésilienne de l’industrie (CNI)
- *« La formation a porté sur des sujets très intéressants et pertinents en cohérence avec les actions qu’on mène quotidiennement. La formation était très interactive et avait une dimension internationale, ce qui était très intéressant. Ce fut un merveilleux moment. »* Timothy OLAWALE, Directeur adjoint, Association consultative des employeurs du Nigeria, chargé des Affaires sociales, économiques et du travail (NECA)
- *« Le programme de master comble d’importantes lacunes. Il porte sur les enjeux actuels, mais facilite également la réflexion stratégique. Qui plus est, les réalités que nous vivons au quotidien au sein de nos organisations constituent toujours le point de départ. Grâce à ce cours, je mets désormais l’accent, dans le cadre de mon travail et en tant qu’administrateur général, sur les résultats et sur la pertinence pour les employeurs. »* Harrington CHIBANDA, Directeur général, Fédération zambienne des employeurs (ZFE)

### *L’Académie des jeunes cadres des organisations d’employeurs*

---

En 2012, le Programme des activités pour les employeurs a conçu un projet de renforcement des capacités intitulé « Académie des jeunes cadres des organisations d’employeurs », en partenariat avec BUSINESSEUROPE, et avec le soutien financier de l’Union européenne. L’Académie entend développer les capacités opérationnelles des membres du personnel à haut potentiel des organisations affiliées à BUSINESSEUROPE, essentiellement à travers des programmes de formation de courte durée et bien ciblés. Au vu des excellents résultats enregistrés en 2012, il a été décidé de poursuivre l’Académie en 2013 et 2014.

L’Académie des jeunes cadres des organisations d’employeurs poursuivait trois objectifs principaux:

- ✓ renforcer les compétences et les connaissances des professionnels à haut potentiel et donc contribuer au développement des organisations d’employeurs en Europe;

- ✓ promouvoir la compréhension de la dimension européenne des relations professionnelles et de l'environnement commercial parmi les futurs dirigeants d'organisations d'employeurs;
- ✓ créer un réseau de cadres des organisations d'employeurs européennes.

Elle s'adressait aux jeunes cadres des organisations d'employeurs comptant de trois à cinq ans d'expérience. En 2013, quelque 30 jeunes cadres ont été sélectionnés pour la formation (9 hommes et 21 femmes) représentant des organisations nationales et sectorielles de 23 États membres de l'UE.

L'Académie des jeunes cadres des organisations d'employeurs se composait des éléments suivants:

- travail préalable au cours (lectures de fond, littérature, guides pratiques, etc.);
- trois sessions de formation de courte durée et ciblée (3x3 jours);
- des événements de mise en réseau (pendant les sessions);
- un séminaire de directeurs;
- aide au partage de connaissances, à l'apprentissage et au réseautage par le biais de la plateforme web.

Les activités centrales de développement des capacités ont été les trois ateliers, organisés comme suit, à chaque fois au Centre de Turin:

- « La voix des entreprises », du 15 au 17 avril 2013
- « Plaider pour la croissance », du 1<sup>er</sup> au 3 juillet 2013
- « L'engagement en tant que partenaires sociaux », du 9 au 11 septembre 2013

En outre, un séminaire des directeurs sur le thème « Relever les défis de la situation économique et du marché du travail en Europe – Échange d'expériences entre les OE » a été organisé à Bruxelles (Belgique), le 23 septembre 2013.

La méthodologie de la formation appliquée a mis l'accent sur l'orientation des activités sur les résultats et, partant, sur le suivi et l'évaluation. Une évaluation de l'impact a été menée.

En raison des excellents résultats de l'évaluation de l'impact et du degré élevé de satisfaction des participants, il a été décidé d'organiser une deuxième édition de l'Académie en 2013. Une troisième devrait suivre en 2014.

### *Comment les organisations d'employeurs atteignent les associations d'entrepreneures?*

---

L'objectif du programme de formation « Comment atteindre les entrepreneures ? », qui s'étend sur quatre jours, est de mettre en place une plateforme mondiale de discussion et d'échange pour les représentants des organisations d'employeurs et des associations d'entrepreneures. Le développement de cette plateforme s'inscrit dans un projet de longue durée visant à favoriser une plus grande ouverture des organisations d'employeurs aux femmes entrepreneures et à les aider à améliorer leur représentativité en leur octroyant des parts de plus en plus importantes de l'entreprenariat.

Le programme de formation vise à :

- ✓ partager des renseignements et des données chiffrées sur la situation actuelle, mettre le doigt sur les obstacles, les enjeux et les aptitudes des entrepreneures dans leur région/pays;
- ✓ prendre connaissance des bonnes pratiques mises en place par les organisations d'employeurs pour atteindre les entrepreneures;
- ✓ examiner les pratiques de sa propre organisation et identifier les points à améliorer;
- ✓ recevoir des outils pratiques, des conseils, des méthodologies d'experts et de pairs.

Le programme de formation est axé sur la pratique et sur l'échange d'exemples de bonnes pratiques et des expériences des participants afin de garantir un apprentissage pragmatique et immédiatement applicable. Les activités se répartissent comme telles :

- présentations par des experts internationaux;
- travaux de groupe et discussions;
- études de cas et échange d'expériences.

Le programme de formation est centré sur l'action. Il prévoit une séance pour l'élaboration d'un plan d'action et amène les participants à s'engager pour supprimer le décalage entre les organisations d'employeurs et les entrepreneures. Un suivi des activités est effectué.

En 2013, deux séminaires régionaux (en Afrique de l'Ouest et dans les Caraïbes) ont rassemblé quelque 40 représentants d'organisations d'employeurs et d'entreprises de femmes pour échanger des expériences sur la manière de rendre les organisations d'employeurs plus pertinentes pour les entrepreneures et plus ouvertes à leurs besoins et de plaider plus efficacement pour un environnement économique favorable à l'égalité des genres.

L'objectif à long terme est de s'assurer que les organisations d'employeurs répondent aux besoins que les dirigeantes d'entreprises éprouvent dans leur fonction de représentation.

Alors que dans la plupart des cas, les efforts du Bureau des activités pour les employeurs du BIT (ACT/EMP-Genève) sont dirigés vers les organes centraux, des efforts sont parfois également entrepris à des niveaux sectoriels. C'est le cas d'un projet européen pour le secteur du commerce, basé sur une approche bipartite, qui a permis de travailler pour un secteur spécifique.

Pendant 14 mois, principalement en 2013, les Programmes des activités pour les employeurs et les travailleurs ont collaboré avec EuroCommerce (la Fédération européenne du commerce de détail, de gros et international) et UNI-Europa (une fédération syndicale européenne) afin d'encourager le dialogue social sectoriel en Europe centrale et orientale ainsi que dans les pays candidats à l'adhésion à l'Union européenne.

S'appuyant sur son expertise dans ce domaine d'intervention et dans cette région, le Centre a contribué à la préparation des activités de projet communes et à l'élaboration du matériel de formation. Quatre ateliers régionaux et une conférence finale ont été organisés afin de permettre à environ 130 représentants de partenaires sociaux de recevoir des informations complètes sur le dialogue social sectoriel, ses avantages et ses enjeux, et d'étudier ensemble les moyens d'améliorer les relations dans leurs pays respectifs et de renforcer le secteur du commerce et d'achat au détail.

Ce travail fait suite aux projets antérieurs de renforcement des capacités mis en œuvre depuis 2011 par les Programmes des activités pour les employeurs et les travailleurs du Centre pour le secteur du commerce.

Le projet a principalement débouché sur la création d'un module de formation autoguidé « Introduction au dialogue social ».

L'objectif du module est d'aider les apprenants à bien saisir l'importance du dialogue social en général, mais aussi de fournir des informations plus détaillées sur ses effets dans le secteur du commerce au niveau européen. Cette introduction, qui est disponible en ligne et en anglais, est suivie de quatre modules thématiques (notions élémentaires sur le dialogue social, dialogue social européen en action, dialogue social européen dans le commerce, lectures

complémentaires). Le module a été conçu comme un outil d'apprentissage facile à utiliser qui propose, entre autres, des éléments d'introduction et de récapitulation sur divers sujets, des encadrés informatifs, des supports visuels et des vidéos, des liens vers des compléments d'information et des éléments interactifs tels que des simulations, des jeux, des cas concrets, etc.

## **ii) DÉVELOPPEMENT D'ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS FOURNISSANT DES SERVICES DE QUALITÉ À LEURS MEMBRES**

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

---

Dans la plupart des pays, les organisations d'employeurs cherchent constamment à renforcer leurs capacités afin de fournir des services toujours plus nombreux et de meilleure qualité à leurs membres. Face à la demande des organisations d'employeurs pour bénéficier de formations théoriques et pratiques supplémentaires dans ce domaine, nous avons organisé plusieurs ateliers (en Asie du Sud-est, au sein de la Communauté des États indépendants, en Mongolie et en Bolivie) dans la perspective de les aider à améliorer la prestation de leurs services.

Différentes thématiques ont été abordées lors des séminaires: le développement de nouveaux services dans le domaine du droit du travail, des relations industrielles et de la gestion des ressources humaines et l'amélioration des services de formation destinés aux entreprises.

Dans tous les cas, des plans d'action concrets ont été élaborés. Des spécialistes des services aux employeurs et d'ACT/EMP s'occuperont du suivi des activités.

### *Des nouveaux services de formation en matière de santé et de sécurité au travail*

---

La sécurité et santé au travail (SST) est une dimension essentielle des conditions de travail. C'est un aspect important de la productivité et une source de vive préoccupation pour les entreprises, particulièrement dans les pays en développement. Beaucoup d'organisations d'employeurs tiennent à aider leurs membres à faire face à ce problème.

Afin de les soutenir dans cette entreprise, ACT/EMP a conçu des matériels de formation prêts à l'emploi, relatifs à la technologie de l'information, que les organisations d'employeurs peuvent utiliser pour créer de nouveaux services de formation pour leurs membres (notamment, une

formation pour les chefs d'équipe et les travailleurs) et pour promouvoir une culture de la sécurité au travail. Ce matériel qui est en cours d'élaboration propose une formation en ligne ou en face-à-face sur la SST destinée aux chefs d'équipe qui sont considérés comme les personnes clés pour la promotion de la culture de la sécurité et qui constituent le chaînon manquant dans l'offre de formation sur la SST. Cet outil de formation est mis à la disposition des départements de la formation des organisations d'employeurs nationales de manière à ce qu'ils puissent reproduire les activités relatives à la SST avec leurs membres. En outre, le Centre donne la possibilité aux participants de certifier leurs connaissances directement via un système de certification en ligne.

En ce sens, ce produit modulaire dans l'approche de la formation en matière de SST sert plusieurs objectifs en même temps: i) augmenter le niveau de connaissance et la conformité au niveau de l'entreprise, ii) renforcer les capacités des départements de la formation des organisations d'employeurs à étendre leurs activités, à améliorer leur pertinence et à augmenter leurs revenus.

Ces objectifs sont mis en œuvre au moyen de plusieurs ateliers de formation de formateurs destinés aux organisations d'employeurs africaines et asiatiques dans la perspective de transfert du matériel de formation et de la méthodologie (formations techniques sur la SST) et de renforcement des capacités des organisations d'employeurs en matière de création de nouveaux services de formation dans ce domaine (développement de services durables).

Ce projet se poursuit en 2014; il suscite beaucoup d'intérêt, la thématique peut être abordée à partir d'une approche ciblée et le matériel est innovant et facilement exploitable.

### **iii) FAIRE ENTENDRE LA VOIX DES ENTREPRISES PAR LE BIAIS DE PREUVES TANGIBLES EN VUE D'AVOIR UN IMPACT AU NIVEAU RÉGIONAL ET NATIONAL SUR LES POLITIQUES SOCIOÉCONOMIQUES**

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

---

Divers ateliers, organisés au niveau sous-régional/national, dont deux en partenariat avec l'Institut suédois pour le développement d'entreprises (NIR), ont été consacrés au renforcement des capacités des organisations d'employeurs en matière d'élaboration de programmes

nationaux pour les entreprises. De tels documents – destinés aux gouvernements et à la population au sens large – présentent la politique globale des organisations d’employeurs en ce qui concerne l’environnement économique à l’aide d’arguments cohérents reposant sur des éléments concrets. Ils constituent, de ce fait, un outil de base pour mener de manière efficace des activités de plaidoyer et de lobbying. C’est pourquoi plusieurs organisations d’employeurs ont développé ou mis à jour leurs programmes pour les entreprises afin d’améliorer leur visibilité et accroître leur influence politique dans leur pays respectif (Pakistan, Biélorussie, Palestine, Zimbabwe, Afrique de l’Est). Par exemple, au Pakistan, le programme national pour les entreprises vient d’être élaboré pour la première fois par la Fédération pakistanaise des employeurs (EFP), en parfaite concordance avec les élections présidentielles. Ce programme, qui a été publié largement dans les médias, donne un bref aperçu de tous les thèmes qu’il importe de soulever pour faire évoluer la situation économique. Il constituera la plateforme sur laquelle des contacts structurés entre le secteur privé pakistanais et les autorités gouvernementales seront noués et feront l’objet d’un suivi.

### *Les organisations d’employeurs et les salaires (minima)*

---

Dans beaucoup d’économies émergentes, le débat sur les salaires, et plus particulièrement sur les niveaux de salaire et le rythme d’accroissement de ceux-ci ainsi que les mécanismes adoptés pour déterminer le salaire minimum, est d’actualité. Plusieurs ateliers ont été organisés, à un niveau national (Indonésie, Panama, El Salvador) et sous-régional (Pacifique) afin d’assister les organisations d’employeurs dans la définition de la position qu’ils adoptent par rapport aux salaires (minima) et de les former à mener des actions étayées par des données concrètes, à exercer des activités de plaidoyer et de lobbying auprès des gouvernements et à négocier avec les syndicats.

### *Les économies vertes. Le rôle des organisations d’employeurs dans la promotion d’économies et d’entreprises durables au plan environnemental*

---

Les entreprises doivent faire face à de nombreux défis au niveau tant opérationnel que des politiques dans leur transition nécessaire vers une économie verte. Les membres des organisations d’employeurs cherchent à obtenir des conseils pour identifier les nouvelles perspectives de l’économie verte qui conduiraient à une amélioration de la productivité, à la réalisation d’économies de coûts et à l’intégration de nouveaux marchés verts. Pour ce faire, les

organisations d'employeurs doivent acquérir de nouvelles compétences qui leur permettent de représenter la perspective commerciale dans les débats nationaux et internationaux qui portent sur un développement durable sur le plan environnemental et être capables de soutenir les entreprises dans l'intégration d'une dimension écologique.

Un tout nouveau matériel de formation lié à ce thème a été développé et présenté en novembre 2013 lors d'un atelier interrégional pilote. L'atelier a eu pour effet d'accroître la sensibilisation à cette question et de fournir une plateforme d'échange des bonnes pratiques dans le cadre du travail des organisations d'employeurs à un niveau politique et dans le domaine de prestation de services.

#### **4. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS EN 2013**

L'année 2013 a été une année difficile pour le Programme des activités pour les employeurs (un programme transféré au bureau de Lima pour une durée de six mois a limité les moyens financiers prévus à la base pour les premiers mois de mise en œuvre). Toutefois, l'année a été remplie d'activités, les résultats ont été meilleurs que prévus, et les fonds octroyés plus élevés. Le financement fut finalement plus important grâce aux efforts de la Direction du Centre pour augmenter les fonds alloués au Programme des activités pour les employeurs et pour comprendre les besoins particuliers qu'il éprouvait et les difficultés spécifiques qu'il rencontrait dans sa tentative d'accès aux capitaux des marchés.

D'une façon globale pour 2013, nous retiendrons que:

- A. Il y a un intérêt fort et persistant pour le renforcement des capacités des organisations d'employeurs, dans les différents continents, aux différents niveaux (organes centraux, secteurs, régions), pour les membres avec divers niveaux de compétences (jeunes arrivants, membres du personnel et du Conseil) et sur de nombreux thèmes. Selon les participants, il y a deux éléments centraux: l'orientation vers la demande et la mise en place d'une approche spécifique des employeurs. L'orientation vers la demande implique que les thèmes de formation soient liés aux questions d'actualité et non à des décisions internes et que la formation débouche sur des solutions pratiques pour remédier à des problèmes réels et

concrets. Espérons que ces éléments ne viendront en rien perturber les programmes toujours plus nombreux liés aux domaines de première importance.

- B. Pour rester pertinent et attrayant, le Programme des activités pour les employeurs doit disposer de ressources durables et avoir un effet de levier minimum. Il est évident qu'il est impossible de répondre à tous les besoins, mais un minimum de réactivité est nécessaire pour construire des relations de confiance et pour assurer la continuité des partenariats avec les bénéficiaires, qui doivent à leur tour pouvoir compter sur un niveau de service minimal. La situation actuelle, faite de ressources limitées et surtout incertaines, rend très difficile toute approche structurée des besoins des mandants. Afin de contribuer à une planification adéquate et à une expansion des activités plus efficace, il est nécessaire d'avoir une meilleure programmation financière.
- C. Les investissements dans l'innovation et le développement de nouveaux matériels et méthodes de formation, y compris l'évolution vers une formation recourant aux technologies de l'information et de la communication, sont nécessaires et productifs. Les meilleurs exemples sont le succès et l'intérêt manifesté, dans les premiers mois de 2013, pour la nouvelle offre de formation sur le projet de base de données CRM développé en 2012, pour le nouveau programme sur la SST, et pour le nouveau matériel didactique sur les associations d'entrepreneures, pour ne citer que ceux-là. Cette nécessité constante d'innovation exige toutefois également que des ressources suffisantes, dans ce cas-ci sous la forme de temps de travail, soient dégagées. Le lancement du nouveau matériel exige du temps pour l'analyse des besoins, le développement et l'adaptation sur mesure aux différentes réalités, et peut donc être parfois incompatible avec les pressions dans le sens d'une délivrance instantanée ou répétée d'activités de formation.
- D. Pour la mise en œuvre des formations et le déploiement général des activités d'ACT/EMP, nous continuons à pouvoir compter sur l'intérêt et la solidarité des organisations d'employeurs du réseau de l'OIE, sous différentes formes: parrainage, tutorat, participation, promotion, etc. 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 à assumer son rôle dans la formation. Tout cela prouve la pertinence de nos actions, mais le tripartisme et l'inclusion du

monde des employeurs requièrent, au-delà de ce volontarisme, une réponse institutionnelle et un soutien aux organisations d'employeurs.

Nous espérons que les principaux enseignements tirés de 2013 seront pris en considération lors de la conception et de la décision sur le développement du Programme pour les années à venir.

## II. LE PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS EN 2014-15: PERSPECTIVES, DÉFIS ET QUESTIONS DE DISCUSSION

### 1. ANNÉE 2014

Le programme de travail pour 2014 a déjà été fixé en grande partie. Le groupe des employeurs du Centre de Turin (dont la composition est presque identique à celle du Comité sur les activités de formation pour les employeurs) a donné ses orientations lors de réunions tenues à Turin préparatoires à la session du Conseil du Centre en octobre 2013.

Les principales caractéristiques des activités prévues en 2014 sont les suivantes:

#### Type d'activité

##### → Activités de formation

- **Mise en œuvre de grands projets**
  - i.) Introduction effective et mise en service de la base de données CRM dans 15 pays supplémentaires (sur 20) en Afrique, en Amérique latine et en Asie dans le but de renforcer les stratégies de rétention et de recrutement propres à un meilleur maintien de l'effectif et un accroissement du recrutement, en faisant fond sur les résultats positifs du projet pilote en 2013.
  - ii.) Poursuite de la mise en œuvre des activités de formation modulaire sur la SST pour les chefs d'équipe dans davantage de pays afin d'améliorer la formation offerte par les organisations d'employeurs nationales à leurs membres dans le domaine de la SST avec une certification octroyée par le Centre. Si la mise en œuvre de tels projets suscite une réponse positive, plusieurs projets pourraient

s'ajouter sur la liste: la forte implication de ACT/EMP dans la mise en œuvre de projets de l'OIT sur la SST à travers les fédérations dans l'industrie du textile au Bangladesh; la forte implication d'ACT/EMP dans un projet initié par l'OIE sur « Les employeurs et l'économie informelle ».

- *Poursuite de projets de formation de haut niveau:* la troisième et dernière année de formation pour les jeunes cadres d'organisations d'employeurs affiliées à BUSINESSEUROPE (financé par l'UE), la deuxième année de cours de la formation « Pour une organisation d'employeurs performante » (EBMO-360°), la dernière année du projet « Collaboration des organisations d'employeurs et des femmes entrepreneures » avec une conférence finale prévue pour la fin de l'année 2014.
- *Formation sur mesure pour les représentants d'entreprises multinationales:* le Programme va avancer, en collaboration avec certaines fédérations nationales européennes, une proposition de projet pour l'appel d'offre de l'UE sur les questions liées aux accords d'entreprises transnationaux et aux normes du travail international ainsi que pour deux autres projets visant des activités de formation sur une base bipartite pour des entreprises spécifiques.
- *Programme de formation autonome en renforcement des capacités* pour les organisations d'employeurs nationales ou au niveau sous-régional/régional (Afrique centrale, Afrique australe, Asie du Sud, les États arabes, etc.) cofinancé principalement par la DECP et dans certains cas également par ACT/EMP-Genève ou dans le cadre de projets en cours de l'OIT. Les thématiques privilégiées lors de ces activités de formation portent sur les faits d'actualité et sont liées aux besoins: activités de plaidoyer et de lobbying pour un meilleur environnement des entreprises, les employeurs et les salaires minima, le développement de services, l'établissement d'un dialogue social, les organisations d'employeurs et l'emploi (des jeunes).

→ *Création d'un nouveau matériel de formation* qui approfondit le matériel de formation lié aux domaines de première importance, notamment dans le domaine des petites et moyennes entreprises et de la productivité, de l'économie informelle, de l'économie rurale et des compétences.

## **Thèmes**

- Les thèmes sont liés aux résultats pour les employeurs (résultat 9 – voir offre de formation) et, dans la mesure du possible, aux domaines de première importance. Dans toute la mesure du possible, les thématiques seront liées aux besoins actuels des organisations d'employeurs dans leur contexte national ou régional: renforcement de la représentativité et de la base d'adhésion des OE, accroissement de leur influence politique, amélioration de l'offre de services.

## **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
- Mettre à niveau/améliorer les principales fonctionnalités de la plateforme d'apprentissage des employeurs Lempnet (<http://lempnet.itcilo.org>) et amélioration des possibilités d'apprentissage en ligne

## **Nombre de participants**

- Le nombre de participants prévu devrait rester stable, augmentant peut-être légèrement pour atteindre les 900-1 000 participants

## **Ressources disponibles**

- Le budget pour 2014 s'élève à 1-1,3 million d'euros, dont la majorité est déjà réservée à des projets spécifiques, ce qui laisse peu de marge de réponse à d'autres demandes.

## 2. ENJEUX À PLUS LONG TERME

Il est évidemment trop tôt pour pouvoir déterminer les grandes lignes et les ressources allouées au Programme en 2014. Quoi qu'il en soit, les défis et questions de discussion suivants sont déjà évidents.

### A. Optimisation de l'impact et préoccupations des employeurs

---

En ce qui concerne l'approche, qui est évidemment liée à la question du financement (voir plus loin), le défi consistera toujours à « faire plus avec moins », à savoir atteindre un impact plus marqué, garantir une pertinence accrue pour les employeurs, offrir davantage de possibilités de formation et accueillir plus de participants, et assurer une plus grande efficacité et une collaboration étendue. Dans le cadre du fonctionnement du Centre de Turin, un autre facteur joue un rôle: une plus grande contribution aux coûts fixes. Cependant, des choix devront être faits et les priorités définies: sans ressources on ne peut mener des actions à tous les niveaux.

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);
- plus particulièrement, examen des priorités et des possibilités pour les OE à développer dans le contexte de la réorientation des priorités de l'OIT, telles que définies dans les domaines de première importance;
- 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.

## **B. 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 nationale et internationale du travail avec les entreprises et pour lesquels ACT/EMP peut apporter une plus-value;
- 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.

## C. Financement

---

Parler de contenu sans évoquer le problème du financement n'a aucun sens. Il est fort probable que la question des ressources reste problématique.

Le Comité voudra donc se pencher sur les manières d'étendre la base de financement du Programme des activités pour les employeurs, en gardant à l'esprit que la capacité du Programme à générer des recettes sur le marché payant est extrêmement limitée en raison de la nature même et de la fonction non lucrative de ses mandants, ainsi que de l'orientation du Programme sur le rôle institutionnel et le renforcement des OE.

Les efforts spécifiques de la Direction du Centre pour accroître le financement du Programme en 2013 (financement supplémentaire grâce à l'excédent d'exploitation, mesures pour alléger les contributions aux coûts fixes) doivent être reconnus comme un travail à part entière. Nous espérons que ces mesures seront de nature structurelle.

Des améliorations sont envisageables:

- renforcement de la stratégie globale de mobilisation de ressources du Centre, avec une plus grande attention accordée aux activités pour les employeurs, et meilleure intégration de ces efforts avec le fonctionnement des services responsables de la mobilisation des ressources à Genève;
- révision des critères d'allocation des fonds au Programme, dans le but de garantir un nombre minimal critique d'activités (p. ex. détermination au moyen d'accords clairs des liens stratégiques essentiels entre le Programme et les priorités des bureaux régionaux, ce qui permettrait d'utiliser les fonds CTBO comme instrument structurel d'appui à la contribution optimale des partenaires sociaux du Centre aux priorités régionales);
- renforcement de la collaboration avec ACT/EMP-Genève et définition d'un rôle plus actif du Programme dans la formation des mandants sur le terrain.

## **D. Innovation**

---

Le Programme n'a cessé d'investir dans l'innovation. Cet investissement s'est révélé jusqu'à présent être une bonne stratégie pour répondre de manière proactive aux besoins et pour mettre à jour l'offre de formation.

Le Comité est invité à donner ses orientations et à faire part de ses suggestions.