

Conseil du Centre

73^e session, Turin, 3-4 novembre 2011

CC 73/8/b

POUR INFORMATION

HUITIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Rapport du Comité sur les activités de formation pour les
employeurs**

Rapport de synthèse de la 29^e session du Comité sur les activités de formation pour les employeurs

**tenue le 30 mai 2011
Bureau international du Travail, Genève**

Membres présents:

M. C. Renique
Mme A. Muñoz Maldonado
M. P. O'Reilly
Mme C. Tugschimeg

Mme P. O'Donovan
M. A. Graziosi
M. A. De Koster
Mme J. Schmitt
M. P. Salvai
Mme B. Maino

Résumé de l'intervention du groupe des employeurs au Comité sur les activités de formation pour les employeurs (ETC)

Les représentants des employeurs au Comité ont examiné les activités du Programme des activités pour les employeurs en 2010. Ils estiment que les résultats obtenus, aussi bien quantitatifs que qualitatifs, sont excellents, et apprécient en particulier les importants projets que le Programme a mis en œuvre. Ces projets ont un impact notable parmi les mandants.

Le Comité approuve le plan de travail pour 2011. Il note que, grâce aux ressources supplémentaires qu'il a mobilisées, le Programme est parvenu à compenser la réduction du financement italien et à maintenir le volume annuel des activités de formation pour les employeurs. Il se réjouit que l'accent ait été placé sur la qualité et le maintien (et non l'expansion) du volume, et sur l'innovation.

Le Comité se dit toutefois extrêmement préoccupé par la baisse continue du financement stable du Programme par le Centre et par la dépendance croissante du Programme vis-à-vis des fonds obtenus pour des projets pour une proportion élevée de ses activités. Il souligne le grand potentiel du Programme des activités pour les employeurs et la nécessité que le Centre investisse plus dans les activités destinées à ces mandants, qui assurent un retour direct pour le Centre sous de nombreuses formes.

Il appelle la Direction du Centre à allouer davantage de ressources au Programme et à lui assurer un plus grand accès au financement de projets obtenu grâce aux efforts généraux de mobilisation de ressources. Il réitère ses requêtes préalables de réallocation au Programme d'un troisième poste P financé par le budget ordinaire, dont il bénéficiait jusqu'en 2009. Plusieurs facteurs justifient cette demande, notamment la situation financière améliorée du Centre, qui a réalisé un excédent permettant de tel investissement. Cela renforcerait la base tenue de compétences du Programme (deux postes P), augmenterait la pertinence du Centre pour les employeurs, favoriserait la participation et promouvrait la formation du groupe des employeurs qui, en tant qu'élément constitutif à part entière de l'OIT, devrait être à parité avec les autres mandants.

Le Comité se réjouit de la nouvelle approche adoptée en 2011, qui confère un rôle plus actif aux programmes des activités pour les employeurs et les travailleurs dans l'intégration du tripartisme des activités du Centre. Cette approche, qui bénéficie d'une contribution active des employeurs dans le contenu des cours bi- et tripartites, doit être testée, mais elle semble intéressante et prometteuse.

Le Comité évoque l'avenir du Centre dans son ensemble, sur la base du nouveau plan stratégique qui sera soumis au Conseil en novembre 2011. Il rappelle la déclaration conjointe des mandants sur la future planification stratégique, faite au Conseil en novembre 2010 et qui invite la Direction du Centre à prendre des mesures concrètes dans le sens d'une plus grande intégration du Centre avec le Siège, d'une base de financement plus prévisible, d'économies additionnelles, en particulier au niveau de l'administration mais sans porter préjudice à la capacité formative, et d'une politique active de mobilisation des ressources.

Le Comité émet un commentaire positif sur les premiers projets et se réjouit de recevoir un plan stratégique global d'ici novembre 2011. Ce plan stratégique doit proposer des résultats mesurables et quantifiés, viser à une gestion efficiente des ressources et plaider l'intégration avec Genève. Il doit être accompagné de propositions concrètes et de scénarios pour les budgets futurs. Le Comité exprime son intérêt à être étroitement impliqué dans les discussions sur l'avenir du Centre.

Rapport de la réunion du 30 mai 2011

1. *M. Renique, Président*, ouvre la réunion et présente l'ordre du jour. Il suggère de commencer par une brève présentation des résultats obtenus en 2010 et de se concentrer sur les réactions du Comité sur le projet de document stratégique lors de la deuxième partie de la réunion.
2. *M. De Koster, Chef du Programme ACT/EMP-Turin*, présente les résultats pour 2011 et soulignant que le Programme s'est concentré sur les trois résultats concernant ACT/EMP, à savoir rendre les organisations d'employeurs (OE) plus représentatives, aider les OE à fournir des services efficaces à leurs membres et, enfin, accroître leur influence politique. Il insiste sur les excellents résultats en termes quantitatifs et qualitatifs, obtenus en dépit de la réduction des fonds dits « captifs » et grâce aux efforts de mobilisation de ressources déployés par l'équipe, qui ont abouti à la consolidation de plusieurs grands projets. L'**impact** a été mesuré, dit-il, par le suivi des résultats mesurables dans la plupart des activités. En 2011, la réduction des fonds captifs sera drastique et devrait s'élever à un tiers, mais grâce à la poursuite de grands projets, le Programme devrait être en mesure de maintenir le niveau de l'année précédente. La situation en 2012 est bien moins prévisible. M. De Koster souligne que cette tendance à la réduction quantitative est également un résultat des indications reçues par ACT/EMP-Genève qui demandent de donner la priorité au travail structurel, par rapport à la formation des participants, afin de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires. Enfin un élément essentiel pour l'avenir consiste en l'effort de renforcement du tripartisme, en assurant que les sujets concernant les employeurs soient pris en considération et se reflètent dans le contenu des cours organisés par toutes les unités du Centre. Concluant sur les défis, M. De Koster évoque, en accord avec le Comité, la question du **personnel**, en particulier de la catégorie P. Pour résumer, 2010 a été une très bonne année; les prévisions pour 2011 sont encore très optimistes, mais il y a des préoccupations pour 2012 (cf. présentation PPT).
3. *M. Renique* prend la parole pour féliciter l'équipe. Il saisit l'occasion pour rappeler l'importance de consolider le troisième poste P afin d'atteindre le seuil nécessaire pour des services satisfaisants. Il exprime la satisfaction du Comité pour les efforts déployés par ACT/EMP-Turin pour offrir des activités de formation en ligne avec les résultats de l'OIT et intégrer le tripartisme, non seulement en augmentant la participation des employeurs, mais surtout en intervenant dans la préparation des programmes d'étude afin de garantir de les perspectives des employeurs y soient reflétées. Il donne ensuite la parole à Mme Patricia O'Donovan, Directrice du Centre de Turin.
4. *Mme Patricia O'Donovan, Directrice du Centre de Turin*, félicite M. De Koster et son équipe. Elle apprécie le travail accompli et la façon dont il est illustré dans le rapport, dont elle aime particulièrement la clarté. Les éléments clés émergents sont, selon elle, l'alignement avec ACT/EMP-Genève, considéré à juste titre comme une priorité et, par conséquent, l'alignement avec les résultats de l'OIT, répondant ainsi également à une demande du Conseil. Le Centre dans son ensemble devrait réfléchir à l'intégration croissante avec le BIT, également en ce qui concerne le cadre axé sur les résultats. Mme O'Donovan se dit curieuse de l'accessibilité via IRIS à la matrice basée sur les résultats pour ACT/EMP et les autres programmes techniques. Les questions liées aux ressources et au personnel sont, selon elle, communes à toutes les unités techniques du Centre et devraient être examinées dans cette perspective. Cette analyse sera effectuée lors des prochaines réunions budgétaires, qui auront lieu en juillet 2011, en prenant évidemment en considération chaque Programme et en particulier la masse critique nécessaire pour être en mesure de fonctionner. Des propositions seront présentées au Conseil en novembre parce que la question ne peut pas être traitée de manière isolée.

-
5. *Mme O'Donovan* aborde les efforts couronnés de succès pour la mobilisation de fonds extérieurs, en particulier de la Commission européenne. Elle y voit la réponse nécessaire du Centre à la diminution de la contribution volontaire italienne. Cela a très bien fonctionné en 2010 et 2011, mais les perspectives pour 2012 sont plus incertaines. Quoiqu'il en soit, le Centre s'est forgé une bonne expertise en matière de participation à des appels d'offres, et la Directrice souhaite que cette compétence précieuse ne soit pas perdue.
 6. Fondamentalement, *la Directrice* estime que le Programme a non seulement été très performant, mais surtout qu'il s'est montré innovateur. Il a réalisé des produits et des matériels didactiques répondant aux besoins des employeurs et les a mis à la disposition des bénéficiaires, parfois même en abandonnant ses droits de propriété intellectuelle. Le site web et la plateforme en ligne sont eux aussi novateurs et bien conçus. La Directrice invite le Programme à poursuivre dans cette voie et à continuer à viser non une hausse quantitative mais une réponse encore plus pointue aux besoins stratégiques des bénéficiaires.
 7. *Mme O'Donovan* termine par le tripartisme. Elle considère que c'est un aspect essentiel et trouve que des étapes importantes ont été franchies. Elle est disposée à faire de plus amples efforts dans ce domaine, avec le soutien des partenaires sociaux.
 8. *M. Antonio Graziosi, Directeur des programmes de formation*, prend la parole. Après s'être associé aux collègues pour féliciter l'équipe d'ACT/EMP-Turin, il revient sur certains des points évoqués lors de la présentation. Il considère la question du partage des responsabilités entre l'équipe de Turin, le Centre lui-même, ACT/EMP-Genève et les bureaux de terrain comme un enjeu important; la participation active des spécialistes de terrain des employeurs à la conception et la réalisation d'activités de formation est de la plus haute importance et ne devrait pas être considérée une solution de remplacement. La propriété d'une activité de formation dépend selon lui principalement de l'accord sur les grands principes, le contenu, la méthodologie, l'évaluation et pas nécessairement de la présence d'un fonctionnaire du Centre de Turin. C'est une question qui devrait être explorée plus avant compte tenu de son impact sur les ressources et les besoins de l'équipe. Au sujet de la mobilisation des ressources, M. Graziosi signale qu'en raison de la possibilité de plus en plus limitée d'utiliser des fonds italiens, il faut se montrer de plus en plus créatifs dans la recherche de moyens extérieurs. Dans ce contexte, il souligne que la priorité pour l'accès au financement de projets a été donnée dans la mesure du possible aux partenaires sociaux, en fonction des caractéristiques et des demandes des donateurs. S'agissant du tripartisme, qui a toujours été une préoccupation majeure pour ACT/EMP, ACTRAV et le Conseil, il remarque que le nombre de représentants des partenaires sociaux est resté élevé en dépit de la réduction drastique du Mécanisme d'appui aux partenaires sociaux, qui sert à couvrir ces coûts de participation. La Direction du Centre est impatiente d'entendre les propositions d'ACT/EMP et d'ACTRAV. Des mécanismes ont été mis en place pour adapter et évaluer la pertinence de certains programmes du Centre pour les partenaires sociaux; bien sûr, le manque de temps et de moyens entrave actuellement cet exercice.
 9. *M. O'Reilly* félicite *Mme O'Donovan* pour sa désignation à la tête du Centre. Il réitère la nécessité de renforcer l'équipe d'ACT/EMP, en particulier quand on sait que le Programme est un contributeur net du Centre. Il souligne également que le Programme, qui représente un des mandats de l'Organisation, doit avoir une masse critique de capacités minimale.
 10. *M. Renique* invite ensuite *Mme O'Donovan* à introduire le deuxième point à l'ordre du jour, le plan stratégique du Centre.

-
11. *Mme O'Donovan* présente le projet de Plan stratégique 2012-15, qui constitue le prolongement du plan actuel, qui arrive à échéance en décembre 2011. Les documents de base pris en considération pour la conception du nouveau plan sont le rapport du groupe de travail de 2007, la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008 et les recommandations de l'équipe d'examen de l'OIT de 2010. La Directrice illustre les principaux points du plan; elle insiste sur les **points forts**, qui résident dans les capacités et les compétences du personnel, la forte collaboration avec les unités techniques du BIT et les régions; les contacts avec des institutions de formation et d'apprentissage nationales et régionales et les nouveaux partenariats; la collaboration avec d'autres agences du Système des Nations Unies; et les excellentes relations avec les ministères italiens (en particulier le ministère des Affaires étrangères), la Région Piémont et la Ville de Turin. Au niveau des **problèmes**, elle considère que les plus délicats sont la difficulté rencontrée par le Centre pour trouver sa place dans le cadre axé sur les résultats de l'OIT, notamment parce qu'il est extérieur au système IRIS, et la visibilité réduite et la compréhension déficiente des avantages concurrentiels uniques du Centre et le manque de clarté sur le rôle qu'il joue dans le système de connaissances de l'Organisation. La base de financement constitue elle aussi un défi permanent pour le Centre, qui doit non seulement trouver des solutions mais aussi s'adapter à cette incertitude inévitable. Selon Mme O'Donovan, l'innovation dans les programmes, les méthodologies et les modalités de réalisation est un domaine de développement et de croissance pour le Centre. Les installations du campus doivent être mises à niveau en ce qui concerne les infrastructures, l'accessibilité et la durabilité environnementale, et rester à la pointe du progrès si on veut que le Centre soit compétitif. Les **priorités** pour 2012-15 sont donc le passage au cadre axé sur les résultats de l'OIT, y compris quelques investissements dans l'intégration du Centre dans IRIS, au moins pour l'accès au module de planification stratégique. Sur la base de son expérience de la présidence du Conseil, la Directrice entend renforcer le rôle de celui-ci en accordant plus de temps à la discussion stratégique, et donc en renforçant la gouvernance et en obtenant du Conseil des orientations et un avis supérieur sur les grands enjeux. Le Centre doit prendre des mesures rapides pour intégrer son travail technique dans les résultats de l'OIT et le partage de connaissances. Il doit utiliser sa flexibilité pour conclure des partenariats avec de nouveaux bailleurs de fonds et étendre sa portée. Enfin, s'agissant de l'innovation, Mme O'Donovan estime qu'un processus continu doit être instauré pour renouveler les méthodologies de formation et d'apprentissage et les aligner sur les besoins des bénéficiaires, pour investir dans les technologies innovatrices, pour rationaliser le système d'administration fort lourd du Centre et pour rénover et améliorer les infrastructures du Centre.
12. *M. Renique* remercie la Directrice pour sa présentation et demande des éclaircissements sur les points soulevés durant la réunion préparatoire. En particulier, le Comité voudrait avoir plus de détails sur le futur rôle du Centre au sein de l'OIT au niveau des programmes par pays et de la coopération technique, ainsi que sur la révision prévue du système d'administration. En ce qui concerne la mise à niveau des installations du Centre, il appuie l'idée de chercher des partenariats avec les secteurs public et privé. Le Comité, déclare-t-il, est disposé à étudier un modèle opératoire et un plan de développement à long terme pour le Centre. Pour ce qui est des points concernant le Conseil, il relaie le souhait du groupe de renforcer le rôle de gouvernance du Conseil, notamment par le biais de l'obtention d'informations détaillées, en vue d'intensifier la collaboration avec la Direction du Centre, sans évidemment entrer dans des pratiques de microgestion.
13. *M. O'Reilly* dit avoir particulièrement apprécié la présentation du plan stratégique et la liste des points forts, auxquels il rajoute le rôle essentiel joué par les partenaires sociaux. Au sujet des problèmes, il considère que le manque de ressources est le plus grave et que tous les autres y sont liés; cependant, il pense aussi que les investissements dans l'innovation peuvent déboucher sur un accès à de nouveaux bailleurs de fonds et qu'ils doivent donc être prioritaires. La liste des priorités est trop longue à ses yeux; pour lui, les priorités sont:

étendre la portée et améliorer les méthodologies de formation et d'apprentissage (ces deux priorités étant fortement interconnectées) et renforcer la fonction de gouvernance du Conseil, ce qui ne sera possible qu'avec un plan stratégique fort et une place limitée pour les données et informations statistiques. En tant que membre du Conseil, M. O'Reilly estime qu'il serait d'une grande utilité d'avoir une vision commune du succès du Centre et des choix à faire pour l'atteindre et pour assurer la visibilité du Centre.

14. *Mme Muñoz* insiste sur l'importance d'investir dans le capital humain pour assurer la durabilité des différents projets, en particulier dans l'équipe du Programme. Elle estime qu'il est possible, d'ici le Conseil de novembre, de rencontrer les membres du Conseil d'administration afin de clarifier et, le cas échéant, d'aligner la vision au niveau du Siègne et les besoins du Centre.
15. *Mme O'Donovan* remercie les membres du Comité pour leurs commentaires sur ce document qui, souligne-t-elle, ne doit être considéré que comme une première ébauche. Elle est prête et disposée à emmener le Centre dans une nouvelle direction, mais cela doit être fait en tenant compte de son environnement opérationnel. Elle ressent un engagement fort dans le sens du changement, y compris de la part du personnel. Le rôle du Centre est bien défini et il n'est pas nécessaire de le clarifier; cela dit, l'idée d'arriver à une vision commune du succès du Centre est intéressante et devrait être soumise au Conseil. Elle conclut en disant que le plan stratégique sera révisé sur la base des commentaires du Comité de la formation syndicale et du Comité sur les activités de formation pour les employeurs et transmis aux groupes avant d'être présenté au Conseil en novembre.
16. *M. Graziosi* signale que les futures versions du document seront complétées et intégreront des cibles; des informations plus détaillées pourraient également être ajoutées, mais cela déboucherait sur un document beaucoup trop long. En ce qui concerne la définition du succès, il pense qu'un des moyens de faire consiste à mesurer la satisfaction des participants et l'impact de la formation. Pour conclure, il déclare que la viabilité du Centre ne doit pas être vue du seul point de vue financier, mais aussi en tenant compte de la capacité du Centre à contribuer aux objectifs pour lesquels il a été créé.
17. *M. Renique* demande que, l'année prochaine, le Comité se réunisse à une autre date, si possible pendant la session de mars du Conseil d'administration, afin de faciliter la participation des membres. Il réitère la préoccupation de tous les membres quant à la dotation en personnel du Programme des activités pour les employeurs. Il fait part de son appréciation de la discussion sur le plan stratégique et attend avec impatience la réunion du Conseil en novembre. Il conclut en annonçant sa retraite et en soulignant que cela a été pour lui un honneur et un plaisir d'être le porte-parole des employeurs ces cinq dernières années. Il clôt la réunion à 16 heures.
18. *Mme O'Donovan* remercie, au nom du Centre et du Bureau, M. Renique pour le travail exceptionnel qu'il a accompli.