

COMITÉ SUR LES ACTIVITÉS DE FORMATION POUR LES EMPLOYEURS

RAPPORT du PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS 2012

Présenté à la réunion du CFE, Turin, 31 mai 2013

RÉSUMÉ

2012, le budget du Programme des activités pour les employeurs a été réduit de moitié par rapport à 2011.

PRINCIPALES RÉALISATIONS DANS CE CONTEXTE DIFFICILE

A. FORMATION DE 600 REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS LORS DE 30 ACTIVITÉS

La réduction du budget a évidemment eu des répercussions sur le nombre de représentants des employeurs qui ont bénéficié des activités du Programme. La diminution n'a toutefois pas été proportionnelle: si le budget a été rabaissé de 50%, le nombre de participants n'a baissé que de 33%. Grâce à une reconception intelligente des activités, le Programme est parvenu à maintenir une offre pertinente pour les représentants des employeurs. La forte chute en chiffres absolus affecte toutefois le caractère tripartite des activités du Centre et est particulièrement préoccupante.

B. LARGE ÉVENTAIL DE THÈMES PARTICULIÈREMENT PERTINENTS POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Le Programme propose désormais à ses clients, les organisations d'employeurs (OE), une gamme étendue de cours particulièrement pertinents pour leur fonctionnement: gestion de l'association, techniques de plaidoyer et de lobbying efficaces et services aux membres, avec la possibilité d'une adaptation aux circonstances spécifiques.

C. MAINTIEN D'UNE QUALITÉ ÉLEVÉE

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

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

En 2012, d'importants investissements ont été consentis dans la conception de matériel didactique orienté sur les besoins, dans la création d'une base de données CRM et dans la rédaction d'un nouveau guide sur la sécurité et la santé au travail destiné aux OE. Les nouveaux matériels seront déployés à grande échelle en 2013. Les thèmes abordés sont liés aux besoins concrets des organisations d'employeurs.

E. PROJETS DE HAUT NIVEAU EN EUROPE POUR LES ENTREPRISES MULTINATIONALES

Le Programme a lancé deux nouveaux projets de formation de haut niveau: un pour les jeunes cadres des fédérations affiliées à BUSINESSEUROPE, et un autre sur les normes internationales du travail pour les dirigeants des entreprises multinationales. Les deux projets s'adressent à un public exigeant et reflètent l'augmentation de la crédibilité, du rayonnement et de la qualité du Programme.

PRINCIPAUX OBJECTIFS ET DÉFIS POUR LES ANNÉES À VENIR

Le contexte budgétaire pour 2013 est tout aussi préoccupant que celui de 2012. Pour 2014, les perspectives sont plus optimistes.

Le défi consistera à déterminer quelles ressources la Direction du Centre mettra à la disposition du Programme pour les années à venir, afin d'atteindre les objectifs ambitieux du Plan stratégique pour 2012-15 (adopté par le Conseil 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 un cadre budgétaire clarifié, le Programme pourra alors redéfinir son rôle, continuer à servir les mandants et assurer que les employeurs, en tant que mandants importants de l'OIT, puissent bénéficier d'une aide au développement des capacités.

Les 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 »);
- 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

	Page
RÉSUMÉ	
Abréviations et acronymes	ii
I. LE PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS EN 2012	1
1. Courte présentation d'ACT/EMP-Turin	1
2. Objectifs et financement	4
3. Réalisations marquantes	6
4. Conclusions et enseignements tirés	23
II. LE PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS EN 2013-14 PERSPECTIVES, DÉFIS ET QUESTIONS DE DISCUSSION	26
1. Année 2013	26
2. Année 2014	28
 Annexe	

Abréviations et acronymes

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

I. LE PROGRAMME DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS EN 2012

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.

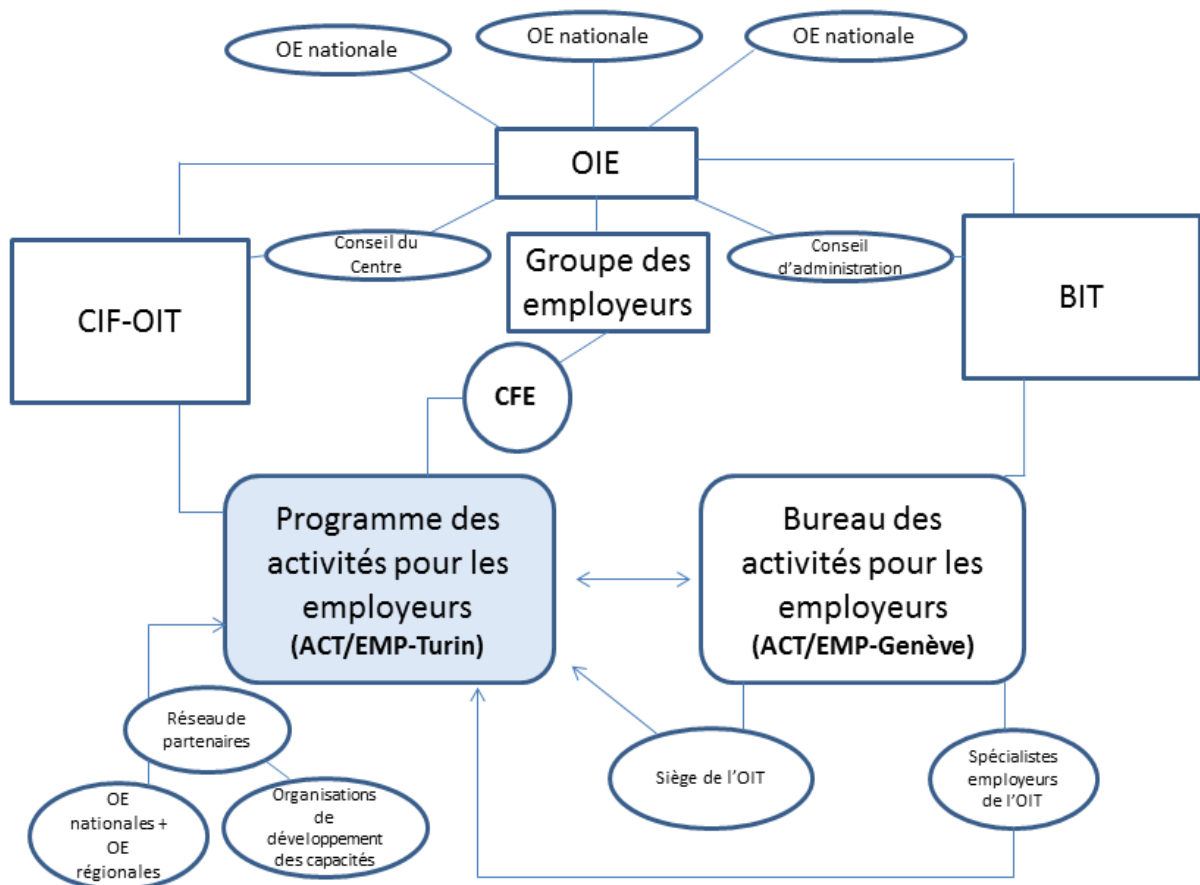
En tant que tels, les objectifs du programme s'harmonisent parfaitement avec ceux du Programme et budget de l'OIT, et en particulier avec ceux du Bureau des activités pour les employeurs de Genève, dont les secteurs de réalisations clés sont définis au titre du résultat 9 comme suit:

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

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

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 (mai 2013)



2. OBJECTIFS ET FINANCEMENT POUR 2012

A. Objectifs spécifiques

Lors de la réunion du CFE de mai 2011, les priorités suivantes ont été définies pour 2012:

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

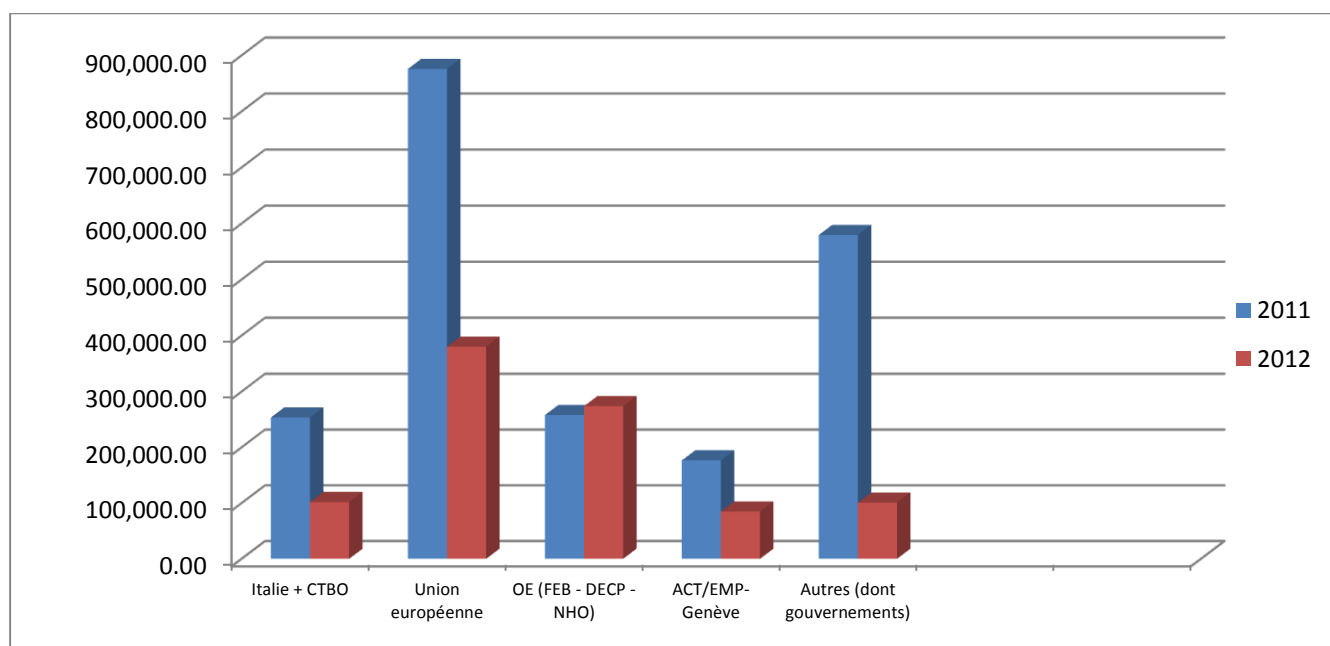
Les progrès enregistrés dans la poursuite de ces objectifs sont décrits et évalués ci-après. Tous les objectifs ont été atteints en 2012, avec plus ou moins de succès.

B. Financement

La situation financière du Programme s'est fortement détériorée en 2012, contrairement à 2011.

Total recettes 2011: 2 164 305 euros

Total recettes 2012: 941 109 euros



Le niveau de financement a été réduit de plus de la moitié.

Plusieurs raisons expliquent ce fait:

- i. Le grand projet pour l'Afrique de l'Est, qui avait dopé les finances et les activités du Programme en 2010 et 2011, est arrivé à échéance (le mécanisme de financement communautaire pour de tels projets étant éteint, il n'était pas possible de chercher un renouvellement de l'allocation).
- ii. La diminution du financement italien et des fonds CTBO structurels (captifs).
- iii. L'annulation en dernière minute de l'allocation promise par le gouvernement espagnol en faveur d'un projet à grande échelle sur la sécurité sociale et la SST, qui devait être mis en œuvre en 2012, et dont le budget dépassait les 250 000 euros.
- iv. La portée limitée des mesures prises au niveau du Centre pour compenser ces réductions par l'augmentation de l'allocation d'autres fonds captifs au Programme.

Comme on le comprendra à la lecture du graphique, la seule (sous-) source de financement qui soit restée stable – et qui a même augmenté – est celle des organisations paires actives elles aussi dans le soutien aux organisations d'employeurs de pays en développement, et en particulier la DECP, avec laquelle des relations de partenariat fructueuses et amicales se sont nouées au fil des ans.

En ce qui concerne les sources de financement, le Programme ne dépend plus qu'à 10 pour cent des fonds captifs, 90 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 détourne de la tâche de développement du contenu des activités.

RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2012

A. Résultats quantitatifs

- B. Large éventail
- C. Maintien d'une qualité élevée
- D. Renforcement de l'innovation et amélioration constante du matériel et des méthodes de formation
- E. Projets de haut niveau

3. RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2012

A. Résultats quantitatifs: forte diminution du financement, mais baisse moindre du nombre 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 diminué en 2012. En tout, 30 activités de formation en groupe ont été organisées, contre 45 en 2011.

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

Le nombre de participants en 2012 a chuté de 915 à 593. Cette baisse était attendue et est la conséquence directe de la diminution substantielle du financement.

En comparaison avec la diminution de moitié du financement disponible, le Programme est parvenu à limiter la baisse des participants à 33 pour cent, et donc à offrir une possibilité de formation à un nombre considérable de représentants employeurs. Ce résultat a pu être atteint grâce à la planification rigoureuse des activités et à l'organisation d'un nombre croissant d'activités plus courtes et bien ciblées.

Nombre de jours de formation (jours-participant)

Le nombre de jours de formation a baissé de quelque 48 pour cent (1 720 jours-participant en 2012 contre 3 300 en 2011). 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,
2007–2012**

ACT/EMP-Turin	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre d'activités	29	39	44	54	45	30
Nombre total de participants	738	989	973	1 033	915	593
Nombre de participants employeurs	700	977	895	1 025	914	591
Nombre de jours-participant	2 846	2 895	3 448	3 300	3 621	1720

Activités et participants par région en 2012

Région	Nombre d'activités	Nombre de participants
 Afrique	10	153
 Amériques	3	63
 États arabes	3	59
 Asie et Pacifique	8	143
 Europe	5	153
Interrégional	1	22

NB: 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, 2007-2012

Année	Nombre total de participants	Nombre de femmes	Pourcentage de femmes
2007	738	255	30
2008	989	288	29
2009	973	352	36
2010	1 033	362	35
2011	915	303	33
2012	593	237	40

ii) Participation des employeurs aux activités d'autres programmes du Center

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 2012, 174 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. En 2011, ils étaient 238.

iii) Nombre total de participants employeurs aux activités du Centre

En conséquence des deux tendances mentionnées ci-dessus, le nombre des représentants des employeurs ayant participé aux différentes activités du Centre de Turin (Programme des activités pour les employeurs et autres unités) est descendu en 2012 à 765, contre 1 152 en 2011.

Les employeurs ne représentent plus que 7 pour cent du nombre total de participants aux activités du Centre, ce qui reflète un déclin marqué par rapport à un passé récent, où ils représentaient près de 10 pour cent.

Cette tendance est contraire à l'objectif fixé dans le Plan stratégique 2012-15 (document CC 73/3). Pour que cet objectif soit atteint, un financement complémentaire significatif devra être dégagé.

RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2012

A. Résultats quantitatifs

B. Large éventail

C. Maintien d'une qualité élevée

D. Renforcement de l'innovation et amélioration constante du matériel et des méthodes de formation

E. Projets de haut niveau

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 enjeux internationaux et destine aux sociétés multinationales.

Ces piliers correspondent aux résultats cités dans le cadre stratégique de l'OIT (résultat 9).

Le tableau ci-après donne un aperçu détaillé du contenu de l'offre de formation par pilier et indique également dans quels pays ou régions les cours correspondants ont été délivrés en 2012. Comme on le verra, certaines potentialités de l'offre de formation n'ont pas été déployées dans certaines régions, ce qui est parfois logique – toutes les régions n'ont pas les mêmes besoins et ne doivent pas accéder à l'offre de formation complète – et parfois déplorable – l'accès limité à l'offre étant dû à un financement inadéquat.

On verra également que bon nombre de formations sont encore dans la catégorie générale de la formation de base pour le développement et le renforcement des capacités des OE. Ce classement peut être un peu trompeur, car il laisse à penser que la plupart des bénéficiaires en sont encore seulement à ce niveau. Ce n'est pas toujours le cas: dans cette catégorie, on trouve aussi des formations très sophistiquées de nature générale mais d'un niveau élevé, comme celles pour les hauts dirigeants des fédérations affiliées à BUSINESSEUROPE, ou encore les interventions en Afrique orientale et australe, qui portaient sur des discussions stratégiques sur l'avenir des organisations d'employeurs avec les dirigeants de ces fédérations.

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

L'offre de formation de Turin

Indicateur 9.1: Développement des capacités pour devenir des OE représentatives et efficaces

Intitulé	Statut	Langues	Réalisations 2012
L'organisation d'employeurs efficace	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES	Éthiopie Soudan du Sud Algérie Interrégional (à distance dans le cadre d'EBMO)
Le rôle joué par les OE dans les contextes économique et social changeants	Pleinement opérationnel	EN, FR	Afrique de l'Ouest/de l'Est/australe Féd. affiliées à BUSINESSEUROPE OE régionales
Comment atteindre les entrepreneures?	Pleinement opérationnel	EN	Asie-Pacifique Afrique
Les OE sectorielles	Pleinement opérationnel	EN	Secteur de détail Europe
Les stratégies de recrutement	En développement Lié à la création de la base de données en tant qu'outil d'amélioration de la gestion des adhésions	EN	Asie Afrique
La communication pour les OE	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES	Pas offert en 2012
La conception de projets et la mobilisation de ressources	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES	Pas offert en 2012

Indicateur 9.2: Meilleurs services

Intitulé	Statut	Langues	Réalisations 2012
Les services approfondis – cours générique sur tous les services	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES	Pérou, Afghanistan
<i>Accent sur des services spécifiques:</i>			
Services de formation des OE	Pleinement opérationnel	EN	Viet Nam Indonésie Asie du Sud
Services/formation en matière de SST	Pleinement opérationnel	EN, ES	Amérique latine
Services commerciaux/ promotion des exportations	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES	Pas offert en 2012
Services en matière de RP/RH	Pleinement opérationnel	EN	Pas offert en 2012

Pilier 3 / Résultat 9.3: Influence politique accrue

Intitulé	Statut	Langues	Réalisations 2012
Le lobbying en profondeur – approche générique	Pleinement opérationnel	EN, FR	Pakistan, États arabes
<i>Accent sur des questions spécifiques :</i>			
i) Les OE et les PPTD	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES	Pas offert en 2012
ii) Les OE et l'emploi des jeunes	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES	Pas offert en 2012
III) Les OE et les compétences	En cours d'élaboration	EN	Jordanie
IV) Les OE et les politiques salariales (en particulier, les salaires minima)	Pleinement opérationnel	EN	Indonésie, Jordanie
Les OE et le dialogue social: améliorer les capacités de négociation	Pleinement opérationnel	EN, FR	Afrique orientale, Afrique australe, Afrique occidentale
Les concepts macroéconomiques	Pleinement opérationnel	EN, FR, ES	Chili

Pilier 4 / Relations professionnelles internationales pour les entreprises multinationales

Intitulé	Statut	Langues	Réalisations 2012
Relations professionnelles mondiales et normes internationales du travail	Pleinement opérationnel	EN	EMN

RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2012

- A. Résultats quantitatifs
- B. Large éventail
- C. Maintien d'une qualité élevée**
- D. Renforcement de l'innovation et amélioration constante du matériel et des méthodes de formation
- E. Projets de haut niveau

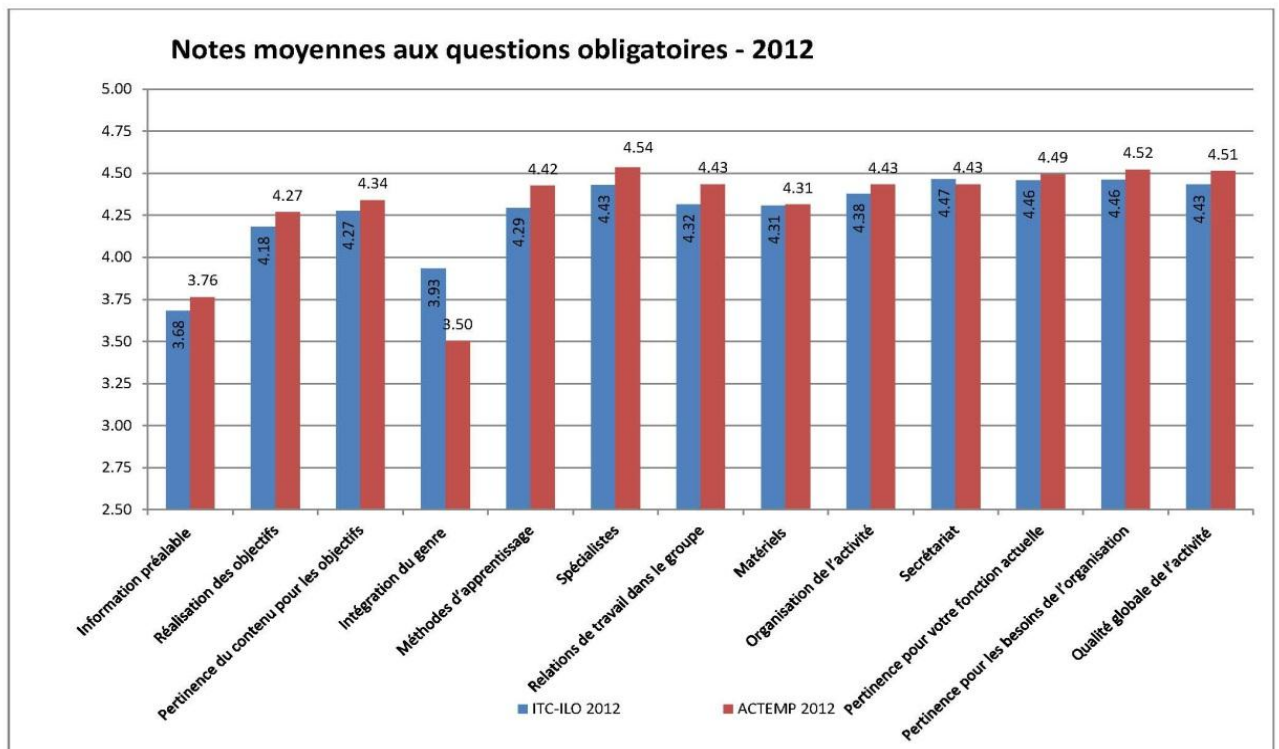
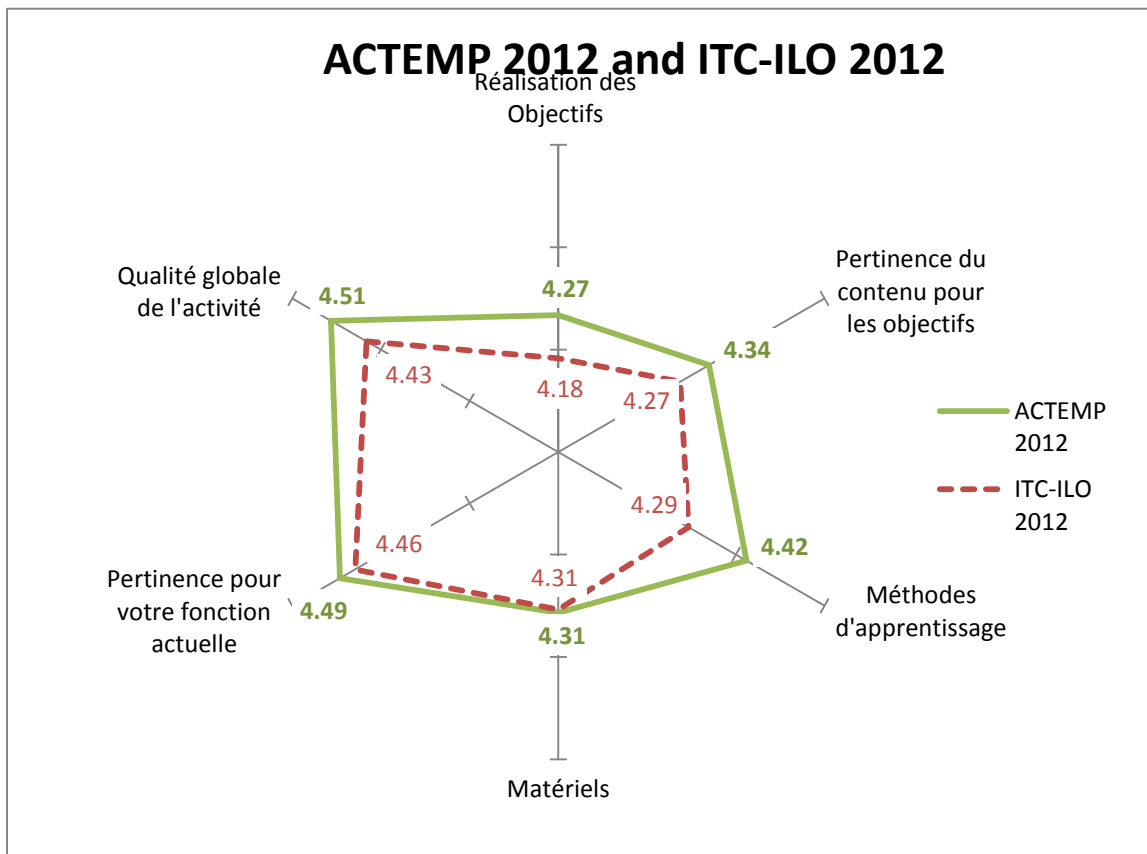
C. Maintien d'une qualité élevée

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 2012, 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 et d'autres programmes techniques



RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2012

- A. Résultats quantitatifs
- B. Large éventail
- C. Maintien d'une qualité élevée
- D. Renforcement de l'innovation et amélioration constante du matériel et des méthodes de formation**
- E. Projets de haut niveau

D. Renforcement de l'innovation et amélioration constante du matériel et des méthodes de formation

En 2012, le Programme a investi pas mal de ressources 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.

En 2012, le Programme s'est axé sur le développement de deux grands produits. Le point commun entre ces deux produits est qu'ils recourent intensivement aux nouvelles technologies de l'information. Cette approche est en phase avec l'évolution générale du monde de la formation, où l'apprentissage présentiel est de plus en plus souvent remplacé, ou à tout le moins appuyé, par l'enseignement à distance.

- **Développement d'une base de données CRM**

PRODUIT 1 – 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. Le développement d'une base de données CRM offre des solutions pour une telle professionnalisation de la gestion du recrutement, mais bon nombre d'OE sont en proie à des problèmes budgétaires ou qui les empêchent de mettre en place de telles solutions d'elles-mêmes, ou sont effrayées par le long et difficile processus de développement d'une base de données de ce genre.

Compte tenu de la généralité des besoins exprimés et de l'importance primordiale de la question, le Programme s'est lancé dans l'élaboration d'une base de données pilote qui sera mise à la disposition des OE nationales, accompagnée d'une formation pour l'ensemble du personnel. En particulier, cette base de données CRM permettra d'améliorer l'enregistrement et l'analyse des membres et de leurs caractéristiques, l'enregistrement des activités menées par les OE pour leurs membres, la communication envers les membres

actuels (rétention) et potentiels (recrutement) et, enfin, les systèmes de facturation et d'administration des cotisations.

The screenshot shows the 'Create Member' form in the ITCO web application. The form is organized into several sections:

- Membership:** Includes navigation tabs for Home, Members, Member Contacts, Other Contacts, Potential Members, and Report. A search bar is located in the top right.
- Actions:** Buttons for 'Create Member', 'View Members', and 'Import Members' are visible.
- Create:** A section with 'Save' and 'Cancel' buttons.
- Type of Member:** A dropdown menu set to 'Direct Member'.
- Overview:** A section for company details:
 - Company Name: International Training Center of
 - Short Company Name: ITC I/O
 - Office General Phone: +39 011 693 6111
 - Additional Phone Number: (empty)
 - Website: http://www.itclo.org
 - Fax: +39 011 6638 842
 - Company ID Number/VAT: (empty)
- Billing Address:** Fields for Street (Viale Maestri del Lavoro, 10), City (Turin), State, Billing Address P.O. Box, Postal Code (10127), and Billing Address Region.
- Shipping Address:** Fields for Street (Viale Maestri del Lavoro, 10), City (Turin), State, Postal Code (10127), Country, and a checked 'Copy address from left' checkbox.
- General Email Address:** A field containing 'communications@itclo.org' with a 'Primary' checkbox and an 'Opted Out Invalid' checkbox.
- More Information:** A section for industry and company details:
 - Industry: A dropdown menu with options like 'Education', 'Human health and social work activities', 'Arts, entertainment and recreation', 'Other service activities', 'Activities of households as employers...', and 'Activities of extraterritorial organizations and bodies'.
 - Industry Description: (empty text area)
 - Annual Turnover: (empty field)
 - Size: A dropdown menu set to 'Small'.
 - Unionization: (empty dropdown)
 - Nr. Employees: A dropdown menu set to 'From 101 to 200'.
 - Date: (empty field)

- **Formation en SST pour les cadres, par l'entremise des départements de la formation des OE nationales**

PRODUIT 2 – « La SST pour les cadres » est lié à l'amélioration des services de formation des OE dans le domaine de la sécurité et santé au travail. Le chaînon manquant dans la bonne gestion de la SST est très souvent situé au niveau des cadres ou des chefs d'équipe qui, en tant que supérieurs directs d'une équipe de travailleurs, ont la responsabilité de créer un environnement de travail sûr et salubre. Le produit développé permet l'organisation d'activités de formation en ligne ou en face-à-face sur les principes de base de la SST. Il sera mis à la disposition des départements de la formation des OE nationales. En outre, le Centre donnera la possibilité aux participants de certifier leurs connaissances directement via un système de certification en ligne. En ce sens, ce nouveau produit modulaire dans l'approche de la formation en matière de SST servira plusieurs objectifs en même temps: i) augmenter le niveau de connaissances en matière de SST et la conformité au niveau de l'entreprise; ii) renforcer les capacités des départements de la formation des OE à étendre leurs activités, à améliorer leur pertinence et à augmenter leurs revenus.



Toujours dans le domaine du développement du matériel didactique, 2012 a été également été marquée par une augmentation de la participation du Programme au contenu des formations délivrées par d'autres unités du Centre. Il faut en remercier la Direction, qui a offert quelques possibilités de développement d'une formation « tripartite ».

- **La détermination des salaires du point de vue des employeurs**

Le Programme est parvenu à promouvoir une approche plus tripartite pour le cours sur la détermination des salaires. Ce cours, organisé par le Programme des politiques de l'emploi et du développement des compétences, en collaboration avec TRAVAIL, a été sélectionné pour un examen tripartite en raison de l'importance du thème et de la nécessité d'intégrer plus fortement certains points de vue des partenaires sociaux.



Le Programme a donc participé pendant trois jours à la validation du matériel didactique, en y ajoutant le point de vue des employeurs sur différents sujets, comme la détermination des salaires, la négociation collective, l'égalité salariale et les salaires minima. L'accent a été mis

sur le contexte économique, sur le lien entre les salaires minima et l'emploi, sur l'importance du dialogue social pour une évolution modérée des salaires, etc. Dans la foulée de cet atelier de validation, un nouveau cours sur les salaires a été organisé à Turin en octobre 2012.

D'autres innovations ont été apportées à l'offre de formation elle-même.

- **L'organisation d'employeurs efficace**

Pour la première fois, le Programme a proposé un cours ouvert payant. Traditionnellement, il n'organise des cours que quand des fonds sont mis à sa disposition par les bailleurs. Fin 2012, le Programme a proposé pour la première fois un cours payant, après une campagne de marketing intensive auprès des OE qui font partie du réseau de l'OIE, mais aussi d'autres organisations d'entreprises à travers le monde. Le cours choisi était cela sur « l'organisation d'employeurs efficace », selon une modalité mixte de 20 heures d'enseignement à distance et d'une semaine de formation présentielle (qui s'est déroulée en 2013).



Cette expérience, qui a également permis de voir s'il y avait un marché pour une offre payante, a été couronnée de succès. Au total, 24 participants ont commencé le cours, et 22 participants étaient présents lors de la phase résidentielle.

- **Comment atteindre les entrepreneures?**

Une autre innovation a consisté à déployer en 2012 une offre de formation pour un nouveau public composé d'organisations des employeurs et d'associations d'entrepreneures.



Même si la question du décalage entre les organisations d'employeurs et les entrepreneures est réelle et pertinente, elle ne constitue pas un domaine d'intervention typique des prestataires de services de formation. Cependant, ces dernières années, le Programme a développé une solide expertise sur ce sujet. En collaboration avec le Programme de

coopération des employeurs néerlandais (DECP), il a notamment recueilli de nombreuses études de cas et mené des enquêtes sur les pratiques actuelles en matière d'établissement de contacts avec les entrepreneures.

Sur la base de ces connaissances, plusieurs ateliers interrégionaux et régionaux ont été organisés: fonctionnaires des Nations Unies et d'autres organisations internationales et experts du monde des affaires, personnel et membres du conseil d'administration des OE, et représentants d'associations d'entrepreneures se sont réunis pour discuter et proposer des idées et outils pratiques pour faire face aux défis liés à la difficulté d'atteindre les entrepreneures dans leurs pays respectifs.

L'atelier « Comment atteindre les entrepreneures? » a été organisé en 2012 dans deux régions: pour l'Afrique orientale et australe à Johannesburg (Afrique du Sud) en juillet et pour l'Asie et le Pacifique à Bangkok (Thaïlande) en octobre. Ces deux manifestations ont ouvert la voie pour des ateliers dans d'autres régions en 2013.

Principaux résultats atteints en 2012:

- plus de 50 membres du personnel et du conseil d'administration de différentes organisations d'employeurs et associations d'entrepreneures ont été formés;
- développement d'enquêtes mondiales, d'études de cas et de matériels didactiques;
- coopération avec l'OIT, la Banque mondiale et d'autres experts internationaux;
- identification des bonnes pratiques et discussions « par les entreprises, pour les entreprises » sur la manière d'atteindre efficacement les entrepreneures;
- élaboration de plans d'action concrets par les organisations participantes, servant à évaluer les réalisations et les progrès;
- création d'une plateforme web permettant aux participants d'accéder au matériel de formation et au réseau.

RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2012

- A. Résultats quantitatifs
- B. Large éventail
- C. Maintien d'une qualité élevée
- D. Renforcement de l'innovation et amélioration constante du matériel et des méthodes de formation
- E. Projets de haut niveau

E. Projets de haut niveau

Enfin, 2012 a vécu le lancement de deux nouveaux projets destinés à un public de haut niveau.

- **Académie des jeunes cadres des organisations d'employeurs**



En 2012, le Programme des activités pour les employeurs a conçu un projet de développement 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 poursuivait trois objectifs:

- 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. Quelque 30 jeunes cadres (11 hommes et 19 femmes) ont été sélectionnés pour la formation, représentant des organisations nationales et sectorielles de 21 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 ciblées (3x3 jours);

- des événements de mise en réseau (pendant les sessions);
- 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:

- « La voix des entreprises », du 6 au 8 juin 2012 au Centre de Turin;
- « Plaider pour la croissance », du 2 au 4 juillet 2012 au Centre de Turin;
- « L'engagement en tant que partenaires sociaux », du 3 au 5 septembre 2012 au Centre de Turin.

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.

• **Les accords d'entreprise transnationaux (AET): enjeux, approches et pratiques**

Les entreprises mondiales font face à des pressions sur leurs opérations venant d'un large éventail d'acteurs sociaux et des marchés eux-mêmes. Leurs réactions varient fortement, mais un certain nombre d'entreprises ont choisi d'étudier la gouvernance de leurs opérations mondiales en partenariat avec les syndicats



mondiaux, européens et nationaux et des représentants des travailleurs à travers l'adoption d'un accord d'entreprise transnational (AET). Comme tous les phénomènes relativement nouveaux, les AET soulèvent un certain nombre de questions fondamentales et pratiques pour les acteurs représentés au niveau de l'entreprise. Ces questions portent sur la nature de ces accords, les questions à envisager lors de la signature, la façon de les mettre en œuvre, etc.

En outre, la plupart des AET et de nombreux codes de conduite font directement référence aux principes contenus dans les normes internationales du travail de l'OIT (NIT). Par conséquent, il est important que les entreprises soient au courant du contenu des conventions et comprennent les obligations qui pourraient leur incomber, en particulier parce que les organisations de la société civile et les syndicats passent de plus en plus au crible les comportements des entreprises et les pressent à respecter leurs engagements, notamment en matière de relations de travail.

Dans ce contexte, le projet sur « Les accords d'entreprise transnationaux: enjeux, approches et pratiques – Phase II » a répondu directement à ces besoins en diffusant les connaissances, outils et pratiques et en créant un forum de discussion et de coopération (à différents niveaux) entre l'entreprise et les représentants des associations patronales.

Le projet s'est décliné en trois ateliers de formation axés sur la diffusion des connaissances, des outils et des pratiques sur les AET. Ces ateliers se sont déroulés à Londres et à Turin et s'adressaient aux représentants de la direction engagés ou envisageant de s'engager dans la négociation d'AET et aux organisations d'employeurs. Ils ont fourni un forum ouvert de discussion et d'échange de pratiques entre entreprises représentant différents secteurs et horizons sur ce que ces accords doivent atteindre, sur les possibilités et les inconvénients associés à ceux-ci, sur leur faisabilité et sur les défis opérationnels. Ils ont également abordé deux questions précises: l'interprétation des NIT et les implications de la référence à celles-ci, et le problème de la campagne mondiale contre les entreprises multinationales.

Le projet sur « Les accords d'entreprise transnationaux (AET): enjeux, approches et pratiques – Phase II » était la suite d'un premier projet intitulé « Renforcement des capacités des acteurs représentés au niveau de l'entreprise à s'engager dans et à mettre en œuvre des accords d'entreprise transnationaux (AET) » et déployé en 2010. Le projet a bénéficié d'un cofinancement de l'Union européenne.

Principaux résultats atteints en 2012:

- organisation de trois ateliers de courte durée;
- 84 participants au total, dont 61 dirigeants d'entreprise (de 10 secteurs et 18 pays différents), 16 représentants d'OE et plusieurs experts internationaux;
- rédaction d'un document de fond sur les normes internationales du travail fondamentales et leur importance pour les entreprises multinationales, qui a constitué une valeur ajoutée importante pour les activités de formation.

4. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

L'année 2012 a été une année difficile pour le Programme des activités pour les employeurs, qui a dû composer avec une réduction drastique de ses moyens financiers.

Dans ce contexte, il est évident qu'une expansion quantitative n'a pas de sens, et des choix stratégiques doivent être faits pour concentrer les maigres ressources sur certaines priorités et sur la poursuite de l'innovation. Ces choix ont été illustrés plus haut.

Si on se penche sur les résultats généraux de 2012, les principaux enseignements et conclusions qui en découlent sont les suivants:

- 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, et sur de nombreux thèmes.

La pratique de 2012 confirme les éléments suivants: i) nécessité, même parmi les OE les plus avancées et les plus sophistiquées (organisations affiliées à BUSINESSEUROPE) d'investir dans la formation et le réseautage pour leurs jeunes cadres, et bien entendu dans les pays où les OE sont en train de développer leurs capacités, parfois dans un environnement difficile; ii) besoins en formation différents selon les niveaux de personnel: formations de base pour le personnel diplômé des organisations émergentes – Afghanistan, Soudan du Sud –, mais aussi formations plus pointues, par exemple pour les directeurs exécutifs ou les membres des conseils d'administration, dans ce cas plutôt conçues comme des échanges d'expériences de haut niveau ou des discussions stratégiques (par exemple, formations sur l'avenir des OE organisées en Afrique ou en Asie du Sud); iii) pour de nombreux thèmes, la couverture complète des sujets de formation a été citée plus haut, et indique que les OE perçoivent des besoins de renforcement de leurs capacités dans une variété de questions politiques (allant des salaires à l'emploi, en passant par le dialogue social), dans une variété de développements internes (développement des services de formation) et en réponse à une variété de besoins en compétences (communication, négociation, etc.).

- B. Dans ce contexte de besoins importants et variés, un Programme des activités pour les employeurs qui se concentre sur le développement et l'offre d'activités de formation répondant précisément à ces besoins d'une manière adaptée au public et avec une contribution basée sur l'expérience est tout à fait pertinent, en particulier en raison de la nature tripartite de l'OIT. Cependant, pour rester pertinent et attrayant, il 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.
- 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-Turin, 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 des activités

pour les employeurs 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 2012 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 2013-14 PERSPECTIVES, DÉFIS ET QUESTIONS DE DISCUSSION

1. ANNÉE 2013

Le programme de travail pour 2013 a déjà été fixé en grande partie. Le groupe des employeurs du Conseil du Centre de Turin (dont la composition est presque identique à celle du Comité) a donné ses orientations lors de la réunion préparatoire à la session du Conseil du Centre de novembre 2012.

Les principales caractéristiques des activités prévues en 2013 sont les suivantes:

Type d'activité

- *Mise en œuvre de deux grands nouveaux projets*: introduction effective et mise en service de la base de données CRM dans 11 pays pilotes d'Afrique et d'Asie, dans le but de renforcer les stratégies de rétention et de recrutement; réalisation des formations modulaires sur la SST pour les cadres dans 10 pays pilotes, afin de consolider l'offre de formation des OE nationales dans ce domaine, avec certification par le Centre.
- *Poursuite des projets de haut niveau*: deuxième année du projet pour les jeunes cadres des organisations d'employeurs affiliées à BUSINESSEUROPE (financé par l'Union européenne).
- *Formation sur mesure pour les représentants des entreprises multinationales*: sur des sujets liés aux accords d'entreprise transnationaux et aux normes internationales du travail, ainsi que dans le cadre des efforts spécifiques des entreprises pour la formation de leurs représentants des travailleurs (financée par l'Union européenne).
- *Formation sur le développement des capacités* pour les OE nationales (Éthiopie, Mongolie, Pakistan, Pérou, Myanmar, etc.) ou au niveau sous-régional/régional (Afrique centrale, Afrique australe, Asie du Sud, États arabes, etc.), généralement cofinancée par le DECP. Les accents thématiques de cette formation sont adaptés aux besoins et aux circonstances: lobbying et plaidoyer pour un meilleur environnement des affaires; employeurs et salaires minima; développement des services; développement du dialogue social; établissement de contacts avec les entrepreneures dans deux régions; organisations d'employeurs et emploi (des jeunes).
- *Développement de nouveaux matériels didactiques* sur les compétences, les stratégies de recrutement et la contribution des employeurs à certains cours tripartites existants organisés par d'autres programmes techniques du Centre. Ces sujets ont été indiqués

par de nombreuses OE comme étant très importants dans leur contexte national, et ils feront l'objet d'une future offre de formation répondant aux besoins réels des mandants.

- *Expertise des projets propres des OE*: le Programme a remporté un appel d'offres pour l'intervention en tant qu'expert dans un projet de développement des capacités géré par l'organisation européenne des employeurs du secteur du commerce. Tout au long des cinq activités régionales prévues, ce travail constituera une excellente occasion de faire connaître l'expertise du Programme et de diffuser le guide de formation sur les organisations d'employeurs sectorielles efficaces publié en 2011. Le Programme travaille en consultation avec le NIR, son correspondant suédois opérant dans le renforcement des OE dans les pays en développement.

Thèmes

- Les thèmes sont liés aux résultats pour les employeurs (résultat 9 - voir offre de formation) et, dans la mesure du possible, aux besoins des OE dans leur contexte national ou régional: 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 Lempnet (<http://lempnet.itcilo.org>) et traduction de la plateforme en français (actuellement disponible en anglais et en espagnol).

Nombre de participants

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

Ressources disponibles

- Le budget pour 2013 s'élève à environ 1 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.

- Ressources humaines: le Programme s'est vu octroyer un troisième poste P sur le budget ordinaire du Centre. Le processus de recrutement est terminé et la personne retenue devrait débiter en juillet 2013.

2. ANNÉE 2014

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 et assurer une plus grande efficacité et une collaboration étendue. Cela présuppose une orientation plus claire, qui permette au Programme de travailler en priorité sur les activités et les institutions et thèmes vitaux pour le développement des organisations d'employeurs.

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

- détermination des critères et des pays prioritaires pour les interventions de coopération technique (dans la mesure du possible, conciliables avec les objectifs des projets si ceux-ci financent les activités);
- 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 du travail avec les entreprises;
- les conditions et exigences relatives à de telles activités, ainsi que sur la collaboration, tant avec l'unité du Centre chargée des questions de RSE qu'avec les actions menées par ACT/EMP-Genève pour devenir le point d'accès des entreprises à l'OIT.

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.

Différentes approches, qui peuvent se renforcer mutuellement, 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.

ANNEXE

ANNEXE 1

LISTE COMPLÈTE DES ACTIVITÉS ORGANISÉES EN 2012

ACTIVITÉS DE FORMATION 2012

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

	Code	Intitulé (dans la langue d'origine)	Lieu	Dates	Part.	Lang
AFRIQUE	A155260	Network meeting TOT negotiation skills East Africa (Arusha, Tanzanie)	F	14/02/2012 15/02/2012	10	EN
	A155416	The effective employers' organization in Ethiopia (Addis-Abeba, Éthiopie)	F	27/03/2012 29/03/2012	26	EN
	A155501	Employers' organizations and women entrepreneurs: How to reach out? (Johannesburg, Afrique du Sud)	F	09/07/2012 12/07/2012	16	EN
	A155589	L'avenir des OE (Douala, Cameroun)	F	26/09/2012 28/09/2012	16	FR
	A155679	Making the most of regional presence - Building the capacity of EOs regional staff in Kenya, Tanzania, Uganda and Ghana (Nairobi, Kenya)	F	02/10/2012 04/10/2012	15	EN
	A155686	The effective employers' organization (South Sudan) (Nairobi, Kenya)	F	15/10/2012 17/10/2012	6	EN
	A105517	Renforcement de la capacité des OE africaines à participer au dialogue social pour la promotion de la compétitivité	C	19/11/2012 23/11/2012	17	FR
	A155681	The effective employers' organizations (Johannesburg, Afrique du Sud)	F	20/11/2012 22/11/2012	12	EN
	A155590	L'avenir des OE (Maurice)	F	26/11/2012 28/11/2012	20	EN/ FR
	A155512	Pour une organisation d'employeurs performante (Alger, Algérie)	F	04/12/2012 06/12/2012	15	FR

	Code	Intitulé (dans la langue d'origine)	Lieu	Dates	Part.	Lang
AMÉRIQUES	A255449	Conceptos macroeconomicos esenciales para negociadores sociales (Talca, Chili)	F	07/05/2012 11/05/2012	14	ES
	A255455	Servicios para los afiliados (Lima, Pérou)	F	12/06/2012 14/06/2012	16	ES
	A255718	Empresas Seguras Ecuador (Quito, Équateur)	F	15/11/2012 15/11/2012	33	ES

	Code	Intitulé (dans la langue d'origine)	Lieu	Dates	Part.	Lang
ASIE ET PACIFIQUE	A355261	Follow-up Malaysia 2009 Workshop on services by employers' organizations: how to set up and expand sustainable training services (Ho Chi Minh, Viet Nam)	F	20/02/2012 21/02/2012	16	EN
	A355262	Workshop on services by employers' organizations: how to set up and expand sustainable training services (Ho Chi Minh, Viet Nam)	F	22/02/2012 24/02/2012	26	EN
	A355263	Workshop on services by employers' organizations: how to set up and expand sustainable training services in Indonesia (Jakarta, Indonésie)	F	27/02/2012 29/02/2012	20	EN
	A305430	Capacity building for EFP on membership and advocacy	C	21/05/2012 24/05/2012	14	EN
	A355485	Employers' organizations and wage determination (Indonésie occidentale)	F	29/08/2012 31/08/2012	23	EN
	A355502	The future of South Asian EOs (networking meeting) (Colombo, Sri Lanka)	F	02/10/2012 03/10/2012	17	EN
	A355498	Employers' organizations and women entrepreneurs: how to reach out? (Bangkok, Thaïlande)	F	15/10/2012 18/10/2012	15	EN
	A305514	Capacity-building workshop for the Afghanistan Chamber of Commerce and Industries on services for members	C	26/11/2012 29/11/2012	12	EN

	Code	Intitulé (dans la langue d'origine)	Lieu	Dates	Part.	Lang
EUROPE	A405294	Workshop on the core international labour standards – lié à P404614	C	16/04/2012 16/04/2012	39	EN
	A405293	Workshop on global campaigns - lié à P404614	C	17/04/2012 17/04/2012	36	EN
	A405342	EYPA - training programme 1: Being the voice of business - lié à P404713	C	06/06/2012 08/06/2012	27	EN
	A405343	EYPA - training programme 2: Advocating for growth - lié à P404713	C	02/07/2012 04/07/2012	24	EN
	A405344	EYPA - training programme 3: Engaging as social partner - lié à P404713	C	03/09/2012 05/09/2012	27	EN

	Code	Intitulé (dans la langue d'origine)	Lieu	Dates	Part.	Lang
ÉTATS ARABES	A555473	Strengthen key staff and board members of the Jordan Chamber of Industry (JCI) advocacy and lobbying skills - linked to P903107 (Amman, Jordanie)	F	17/07/2012 18/07/2012	22	EN/AR
	A555499	Employers' organizations and wage determination (Amman, Jordanie)	F	17/09/2012 20/09/2012	15	EN
	A555474	The role of Employers' Organizations and Chambers of Commerce and Industry in a new Arab dispensation (Muscat, Oman)	F	19/11/2012 22/11/2012	22	EN/AR

	Code	Intitulé (dans la langue d'origine)	Lieu	Dates	Part.	Lang
INTER- RÉGIONAL	A976017	Master training on the effective business member organization <i>Distance Learning phase</i>		10/12/2012 31/12/2012	22	EN

	Code	Intitulé (dans la langue d'origine)	Lieu	Dates	Part.	Lang
SERVICES DE CONSEIL	E255554	Proyecto de formación en seguridad social y salud y seguridad en el trabajo - Jornadas de presentación de resultados (Madrid, Spain)	F	29/05/2012 30/05/2012		ES
	E902640	Wage determination and minima wages in particular	C	06/03/2012 08/03/2012		EN

	Code	Intitulé (dans la langue d'origine)	Lieu	Dates	Part.	Lang
DÉVELOPPEMENT DE MATÉRIEL DIDACTIQUE	C905500	Training material on membership strategies and development of a membership database	C	06/08/2012 31/12/2012		EN