



Conseil d'administration

344^e session, Genève, mars 2022

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment du programme, du budget et de l'administration

Date: 23 février 2022

Original: anglais

Cinquième question à l'ordre du jour

Stratégie de l'OIT en matière de connaissances et d'innovation à l'échelle de l'Organisation

Objet du document

Le présent document fournit des informations sur l'élaboration de la stratégie en matière de connaissances et d'innovation à l'échelle de l'Organisation. Le Conseil d'administration est invité à formuler des observations et des orientations en vue de la finalisation de la stratégie (voir le projet de décision au paragraphe 28).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous les objectifs stratégiques.

Principaux résultats: Résultats facilitateurs A (Des connaissances faisant autorité et des partenariats à fort impact pour promouvoir le travail décent) et C (Des services d'appui efficaces et une utilisation efficace des ressources de l'OIT).

Incidences sur le plan des politiques: Des mesures propices favoriseront l'innovation lors de l'élaboration de solutions stratégiques et permettront d'améliorer la gestion des connaissances.

Incidences juridiques: Aucune

Incidences financières: Aucune

Suivi nécessaire: L'Unité de l'innovation et de la gestion des connaissances assurera la mise en œuvre de la stratégie.

Unité auteur: Bureau du Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme (DDG/MR).

Documents connexes: [GB.341/PFA/1](#); [GB.335/INS/9](#).

► Introduction

1. Le programme et budget pour 2022-23 approuvé par la Conférence internationale du Travail à sa 109^e session (2021) prévoit la création d'une nouvelle unité de gestion de l'innovation et de la gestion des connaissances (IKMU), qui relèvera du Portefeuille de la gestion et de la réforme.
2. Il est clairement indiqué dans le programme et budget que la nouvelle unité aura pour objectif de favoriser la connaissance et l'innovation à l'échelle du Bureau, et que sa mission consistera en priorité à:
 - promouvoir une culture de la collaboration et de l'innovation;
 - améliorer la gestion des données et des contenus;
 - contribuer activement au partage des connaissances;
 - renforcer les capacités institutionnelles;
 - favoriser l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, produits et services novateurs.
3. Répondant aux questions soulevées au cours des débats de la 341^e session (mars 2021) du Conseil d'administration sur ses propositions de programme et de budget pour 2022-23, le Directeur général a mis l'accent sur trois des objectifs de l'unité proposée:
 - i) Satisfaire les fortes attentes suscitées par l'initiative du centenaire de l'OIT sur l'avenir du travail en abordant de manière inédite et innovante les grandes problématiques qui naissent de la transformation du travail.
 - ii) Adopter les meilleures pratiques recensées au sein du système multilatéral, notamment par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et par le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies, ainsi que dans le cadre de l'évaluation indépendante de haut niveau de 2020 sur les stratégies de l'OIT en matière de recherche et de gestion des connaissances.
 - iii) Exploiter les acquis de la réforme de l'OIT lancée en 2012, et notamment la contribution de l'Unité d'innovation organisationnelle (BIU) mise en place en 2015, qui ont permis de réaffecter quelque 80 millions de dollars des États-Unis à la prestation de services de première ligne.
4. Le Conseil d'administration a en outre été informé que la nouvelle unité regrouperait les capacités actuelles de la BIU et de l'équipe chargée de la gestion des connaissances et qu'elle serait composée d'un fonctionnaire de la classe P5 et de quatre autres de la classe P4.
5. Les travaux de cette unité concerneront toutes les activités du Bureau et seront en parfaite adéquation avec les résultats facilitateurs ci-après: Des stratégies, systèmes et approches opérationnels améliorés aux fins d'une plus grande optimisation des ressources; amélioration des politiques et dispositifs en place afin de favoriser la performance, la motivation et la diversité du personnel et renforcement de la capacité organisationnelle d'adaptation au changement, d'innovation et d'amélioration continue.

► Éléments de la stratégie de l'OIT en matière de connaissances et d'innovation à l'échelle de l'Organisation

6. Le programme et budget pour 2022-23 définit le cadre dans lequel le Bureau élabore actuellement la stratégie en matière de connaissances et d'innovation. Le processus de recrutement de l'unité proprement dite se poursuit et devrait s'achever avant la fin du mois de mars 2022.
7. Cette stratégie est élaborée en partant de l'idée que l'innovation à l'échelle de l'OIT devrait consister à améliorer les actions et les méthodes de l'Organisation afin de lui permettre d'atteindre ou de dépasser les objectifs fixés par les mandats. L'OIT devrait collecter, générer, analyser et partager des connaissances et des données de manière à pouvoir s'acquitter de son mandat en s'appuyant sur les éléments factuels les plus fiables possibles.
8. Ce cadre conceptuel large signifie que le succès de la stratégie dépendra largement de la participation de nombreux départements et membres du personnel. L'IKMU constituera une ressource spécialisée, en interne, à laquelle l'ensemble de la direction et du personnel du BIT pourra faire appel dans la recherche d'améliorations à apporter. Elle n'aura pas «la mainmise» sur l'innovation et la gestion des connaissances au sein de l'organisation, mais fournira le soutien et les compétences nécessaires pour transformer les idées en améliorations concrètes. Tous les fonctionnaires du BIT, quels que soient leur fonction, leur classe ou leur lieu d'affectation, peuvent contribuer à initier, développer et mettre en œuvre des améliorations.
9. À cet égard, l'IKMU devra travailler en étroite collaboration avec les départements de la recherche, des statistiques et de la communication du BIT pour développer les fonctions institutionnelles de gestion des connaissances, ainsi qu'avec le département du développement des ressources humaines pour veiller à ce que les pratiques de gestion favorisent et valorisent la coopération et le travail d'équipe. L'équipe de direction sera chargée d'assurer la coordination de l'unité avec les départements du Portefeuille des politiques et du Portefeuille des programmes extérieurs et des partenariats et, par l'intermédiaire de ce dernier, avec les bureaux de l'OIT des différentes régions qui ont un rôle clé à jouer dans l'innovation et la gestion des connaissances.
10. L'élaboration de la stratégie, qui en est encore au stade initial, repose sur les observations ci-après concernant les domaines prioritaires définis dans le programme et budget; des orientations supplémentaires du Conseil d'administration seraient les bienvenues.

Une culture de la collaboration et de l'innovation

11. Les travaux menés à ce jour dans le cadre de l'examen des processus opérationnels ont montré que le personnel du BIT ne manque pas d'idées pour résoudre les problèmes de manière innovante et améliorer la prestation et l'efficacité des services. Si l'on veut tirer parti de ce potentiel, il est nécessaire de créer un environnement propice dans lequel les membres du personnel sont encouragés à présenter des idées et des propositions et ont les moyens de le faire. Moyennant les garanties voulues, le personnel devrait avoir la latitude et la possibilité d'innover. Les meilleurs résultats ne viendront pas d'initiatives isolées et ponctuelles, mais de la volonté constante de créer un écosystème favorable à l'innovation et à l'amélioration.
12. Cette démarche peut être favorisée par des politiques et des pratiques en matière de ressources humaines qui encouragent et valorisent l'innovation. Les descriptions de poste pourraient indiquer clairement que le personnel devrait faire preuve d'initiative ou contribuer

aux efforts en ce sens. Il conviendrait également de reconnaître de telles contributions dans le cadre du suivi du comportement professionnel et de ne pas décourager les prises de risque raisonnables en pénalisant quiconque semble échouer.

13. Des mécanismes de communication internes appropriés, qui mettent en valeur les expériences positives, facilitent le travail en réseau et encouragent et soutiennent les communautés de pratique, peuvent aussi contribuer à généraliser une culture de la collaboration et de l'innovation dans l'ensemble de l'Organisation. L'expérience acquise dans le cadre du projet «ILO One Connect month» en février 2022 puis des trois séries de conversations du personnel organisées en février et en mars 2022 laissent déjà entrevoir des perspectives d'action dans ce domaine.

Une meilleure gestion des données et des contenus

14. Ces dix dernières années, plusieurs projets généraux ont changé la manière dont le personnel du BIT traitait les données. Des plateformes et des sources de données spécialisées ont été créées ou mises à jour, sur un vaste éventail de sujets: normes internationales du travail, législation, statistiques, protection de l'emploi, conditions de travail, inspection du travail, relations professionnelles, protection sociale et travail forcé, pour n'en citer que quelques-uns. En plus de ces outils, l'OIT s'est dotée de plateformes transversales, telles que LABORDOC, le Portail de connaissances, *i-eval* Discovery et les tableaux de bord portant respectivement sur la coopération pour le développement et les résultats en matière de travail décent, afin de répondre aux besoins fréquemment exprimés par les mandants, le personnel, les partenaires et le public, qui demandaient un moyen rapide et aisé d'accéder aux informations et données nécessaires pour réaliser des analyses de qualité fondées sur des faits. Ces portails de données et de contenus ont permis d'améliorer la diffusion des connaissances de l'Organisation et, grâce à leur déploiement, des bonnes pratiques et des orientations ont pu être définies en faveur d'une gestion des données durable.
15. Dans le domaine de la gestion des données et des contenus, les besoins, technologies et processus évoluent constamment, faisant apparaître de nouvelles exigences. Une autre constante est la nécessité d'améliorer la gestion des données et des contenus entre les spécialistes du siège et ceux du terrain. Pour satisfaire à ces besoins, il faut poursuivre le développement et l'application de normes en la matière à l'échelle de toute l'Organisation.
16. Le contexte actuel, complexe et incertain, exige également que nous trouvions des façons nouvelles et innovantes d'utiliser les données et les contenus sans nous borner à faire fond sur les données existantes, qui ne sont plus nécessairement un indicateur fiable pour l'avenir. Nous devons comprendre rapidement «le pourquoi» de tel ou tel événement et ses suites possibles pour savoir comment réagir dans le moment présent. Notre réaction doit tenir compte non seulement de notre situation actuelle, mais aussi des enjeux futurs et de leurs conséquences éventuelles pour le monde du travail. Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies s'est fait l'écho de cette prise de conscience lorsqu'il a déclaré, dans son rapport intitulé «Notre programme commun», qu'il fallait raviver la solidarité entre les peuples et les générations futures. Il y a reconnu l'importance d'adopter une approche prospective, qui offre un porte-voix aux générations futures, afin que les décisions d'aujourd'hui soient plus justes, plus résilientes et plus adaptées au monde de demain. Le Bureau s'emploie à concevoir des ressources pour que le personnel dispose de méthodes prospectives et prévisionnelles. Ces méthodes aideront chacun d'entre nous à saisir les implications concrètes du programme centré sur l'humain et contribueront à façonner le futur du travail que nous voulons.

Partage des connaissances

17. Le partage des connaissances est une activité fondamentale de l'OIT, ce qui est reconnu de longue date, comme en atteste la Constitution de l'Organisation. Il faut toutefois veiller à intégrer le partage des connaissances dans les différents niveaux d'activité: tâches quotidiennes; ateliers et événements; et projets ou programmation à plus grande échelle. Le partage des connaissances à ces différents niveaux se fait au moyen de techniques distinctes et, au besoin, avec l'appui de diverses solutions technologiques.
18. La dimension informelle du partage des connaissances est également essentielle pour garantir l'efficacité de l'action de l'OIT. Que ce soit lors des séances du Conseil d'administration et de la Conférence internationale du Travail ou du rituel de la pause-café lors du travail dans des espaces communs, il faut agir avec soin et attention pour que les activités de partage formelles et informelles fonctionnent de manière complémentaire.
19. Un meilleur partage et usage des connaissances a de nombreux avantages: il permet notamment d'éviter le chevauchement d'activités tout en tirant parti de l'expérience acquise; de lancer le développement de nouveaux projets, produits ou services; d'envisager de nouvelles idées ou approches, innovations ou autres initiatives; de favoriser la participation et la collaboration à des activités de l'OIT et à la mise en œuvre de son programme par des échanges actifs de connaissances; de capter et de conserver l'attention des médias lors de manifestations, notamment celles liées au lancement de produits et de services, d'événements annuels spéciaux ou d'autres manifestations; de mieux faire valoir les conseils stratégiques de l'OIT par rapport aux concurrents ayant des priorités différentes; ou encore d'améliorer la diffusion des travaux de recherche par le partage des connaissances et, ce faisant, d'accroître l'influence des conseils stratégiques de l'OIT et de son programme, de ses positions et de ses valeurs fondamentales sur les questions concernant le monde du travail.
20. Il est désormais nécessaire que le personnel du BIT contribue à entretenir et améliorer les mécanismes de partage des connaissances, en particulier dans les environnements de travail à distance ou hybrides. Le partage d'informations et de connaissances par courriel ou au moyen de plateformes peut être un processus très fastidieux et les réunions peuvent être très chronophages. Il existe d'autres solutions, qui sont fondées sur de nouvelles façons de travailler en réseau et de nouveaux modes de collaboration. Déjà utilisées au BIT, ces solutions doivent toutefois être développées davantage, déployées plus largement et adaptées aux différents contextes. La pandémie de COVID-19 a également donné une forte impulsion à l'utilisation des outils et plateformes numériques, dont les mandants de l'OIT et d'autres parties prenantes se servent de plus en plus pour communiquer. Accompagnée de mesures mûrement réfléchies, cette participation numérique accrue des mandants pourrait aussi permettre d'améliorer le partage des connaissances.

Capacités institutionnelles

21. La stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT, que le Conseil d'administration a adoptée en mars 2019, met en avant le rôle moteur de l'innovation pour le développement des capacités des mandants et du personnel du BIT. Ce principe peut être appliqué à l'utilisation de nouvelles technologies, de nouveaux angles d'analyse et d'une nouvelle conception des techniques d'apprentissage.
22. Le Centre de Turin a déjà fait d'énormes progrès sur cette voie, ayant beaucoup investi dans son programme de l'innovation dans l'apprentissage, qui fournit des solutions d'apprentissage de pointe aux mandants et au personnel. Ses progrès ont été d'autant plus importants que le Centre

a adapté ses formations résidentielles en formations à distance, une transition imposée par la pandémie de COVID-19 qui jouera un rôle central dans son processus de réforme interne.

23. Cette évolution bénéficiera à la stratégie de l'OIT, qui devra être appuyée par un accompagnement et des formations en milieu de travail concernant les méthodes de conception et de planification, le règlement des problèmes et le travail d'équipe. Dans le domaine de la gestion des connaissances, la formation, le tutorat et l'accompagnement pourraient être utilisés pour améliorer la collaboration, en mettant en place des réseaux et des communautés de pratique, et pour appliquer des techniques de prospective afin d'anticiper les difficultés futures et de s'y préparer.
24. Outre le développement de ses propres capacités institutionnelles, l'OIT devra développer et renforcer ses partenariats extérieurs, notamment avec les réseaux et équipes d'innovation qui se forment actuellement au sein du système des Nations Unies. L'expérience que l'OIT a acquise en collaborant avec des consultants externes dès les premières phases du programme d'amélioration des processus opérationnels lui a permis de développer ses capacités internes, ce qui témoigne de la manière dont de tels partenariats peuvent lui être bénéfiques.

Des politiques, produits et services novateurs

25. La Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail exhorte l'OIT à utiliser ses capacités et son expertise dans les domaines de la statistique, de la recherche et de la gestion des connaissances pour améliorer encore la qualité de ses conseils stratégiques fondés sur des données probantes. Dans le contexte de la mutation rapide du monde du travail, cela nécessite d'engager une réflexion novatrice et d'adapter les approches existantes, concernant à la fois le contenu et le mode de prestation, afin de fournir aux mandants des services pertinents, fiables et évolutifs.
26. Pour répondre à ces attentes et améliorer les capacités de l'OIT en matière de politiques et de prestations, l'IKMU devra aider l'ensemble des départements concernés tout au long de la chaîne – du stade de la recherche et de l'élaboration des politiques à la conduite des activités de formation et de sensibilisation. Cela montre, là encore, que les activités de cette unité doivent être fermement intégrées à tous les aspects des travaux de l'Organisation.

► Étapes suivantes

27. Sur la base des orientations fournies par le Conseil d'administration et des consultations internes en cours, le Bureau continuera d'élaborer et de mettre en œuvre la Stratégie de l'OIT en matière de connaissances et d'innovation à l'échelle de l'Organisation. Un rapport de situation pourrait être présenté au Conseil d'administration à sa 346^e session (novembre 2022).

► Projet de décision

28. **Le Conseil d'administration prend note de l'élaboration de la stratégie et prie le Directeur général:**
 - a) **de tenir compte des vues qu'il a exprimées lors de la finalisation de ladite stratégie;**
 - b) **de lui présenter un rapport de situation à sa 346^e session (novembre 2022).**