



Conseil d'administration

346^e session, Genève, octobre-novembre 2022

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment du programme, du budget et de l'administration

Date: 7 octobre 2022

Original: anglais

Quatrième question à l'ordre du jour

Rapport intérimaire sur l'élaboration de la stratégie de l'OIT en matière de connaissances et d'innovation à l'échelle de l'Organisation

Objet du document

Le présent document permet de faire le point sur l'élaboration de la stratégie de l'OIT en matière de connaissances et d'innovation. Il comprend une vue d'ensemble des progrès réalisés à ce jour et présente une approche stratégique de l'innovation propre à l'OIT, qui prévoit la création d'un mécanisme de promotion de l'innovation. Le Conseil d'administration est invité à formuler des orientations qui permettront de poursuivre la mise au point de cette approche (voir le projet de décision au paragraphe 22).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous.

Principaux résultats: Catalyseurs 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) (produit C.4: Renforcement de la capacité organisationnelle d'adaptation au changement, d'innovation et d'amélioration continue).

Incidences sur le plan des politiques: Les orientations du Conseil d'administration permettront au Bureau de mettre au point l'approche stratégique de l'OIT en matière d'innovation, dans le cadre de laquelle des solutions stratégiques et institutionnelles innovantes pourront être expérimentées et transposées à plus grande échelle pour relever les défis liés au travail décent.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Voir paragraphe 22.

Suivi nécessaire: Oui.

Unité auteur: Bureau de la Directrice générale adjointe pour les politiques (DDG/P).

Documents connexes: [GB.346/PFA/1](#); [GB.344/PFA/5](#); [GB.341/PFA/1](#); [GB.335/INS/9](#).

▶ I. Introduction

1. Sur la base des orientations formulées par le Conseil d'administration à sa 344^e session (mars 2022)¹, le Bureau a poursuivi sa réflexion sur une approche stratégique de la gestion des connaissances et de l'innovation en vue de la mise en œuvre d'activités dans ces domaines au cours de la période biennale actuelle et de la préparation des Propositions de programme et de budget pour 2024-25. Cette réflexion s'est appuyée sur des consultations internes menées pendant la période de transition entre l'élection du nouveau Directeur général de l'OIT et le début de son mandat, ainsi que sur des informations et des éclairages fournis par des entités du système des Nations Unies qui ont mis en place des dispositifs avancés de promotion de l'innovation et des stratégies spécifiques de gestion des connaissances.
2. La gestion des connaissances et l'innovation sont essentielles pour le renouvellement du contrat social mondial visant à parvenir à la justice sociale par le travail décent, pour la modernisation du système normatif de l'OIT et pour la création de politiques et d'institutions du travail efficaces et cohérentes au service d'une reprise centrée sur l'humain qui permette de faire face aux difficultés nouvelles ou persistantes. L'OIT a besoin de ces fonctions pour confirmer son statut de centre d'excellence à l'échelle mondiale pour toutes les questions liées au monde du travail et continuer d'aider ses mandants de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible, contribuant ainsi à la réalisation de l'Agenda du travail décent et des objectifs et cibles pertinents du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
3. En réponse aux observations formulées par les membres du Conseil d'administration au cours de la 344^e session, le présent document donne une vue d'ensemble des travaux réalisés jusqu'à présent en matière de gestion des connaissances et d'innovation. Il présente les raisons pour lesquelles il convient de traiter ces deux fonctions comme des domaines de travail étroitement liés mais distincts, et expose une approche stratégique de l'innovation propre à l'OIT qui doit faire l'objet de nouvelles orientations de la part du Conseil d'administration.

▶ II. Vue d'ensemble des progrès réalisés à ce jour

Gestion des connaissances

4. La gestion des connaissances est étroitement liée à presque tous les aspects des activités de l'OIT. Des stratégies portant spécifiquement sur ce sujet sont présentées au Conseil d'administration depuis 2009². Entre 2010 et 2014, les initiatives de l'Organisation en matière de gestion des connaissances étaient essentiellement axées sur la gestion des données. La Stratégie en matière de connaissances 2018-2021 portait principalement sur la recherche, les statistiques, la communication et l'analyse, et mettait en avant la nécessité d'une meilleure diffusion des connaissances au moyen de plateformes numériques. Le Conseil d'administration a demandé au Bureau d'améliorer la culture institutionnelle de partage des

¹ GB.344/PFA/5; GB.344/PV, paragr. 784-805.

² GB.300/PFA/9/2; GB.306/PFA/12/3; GB.326/PFA/6.

connaissances, la collaboration entre le siège et le terrain et la coopération avec d'autres organisations en matière de recherche, et d'accroître ses capacités statistiques ³.

5. Une équipe de coordination de la gestion des connaissances a été constituée en 2014 pour améliorer la collaboration, le partage des connaissances et la gestion des données et des contenus au sein du Bureau et avec les mandants. Elle a conçu et mis en œuvre des méthodes et des outils qui ont été utiles dans de nombreux domaines techniques au siège et sur le terrain, et qui ont servi à la mise en œuvre de l'initiative sur l'avenir du travail, à des travaux de coopération pour le développement, aux processus relatifs au programme et budget de l'OIT, et à des activités de recherche et de publication. Elle a également organisé des ateliers et des séances de formation, notamment dans le cadre d'une académie sur la gestion des connaissances mise en place en collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin), et a établi un guide numérique sur les méthodes de prospective à l'intention du personnel de l'Organisation.

Innovation

6. Au cours de ces dernières années, les travaux de l'OIT consacrés à l'innovation ont été axés sur deux grands objectifs: i) apporter des améliorations et dégager des gains d'efficacité dans le fonctionnement et les pratiques de l'Organisation; et ii) trouver, promouvoir et développer de nouvelles solutions stratégiques et techniques pour faire face aux nouveaux enjeux d'un monde du travail en mutation, notamment en tirant parti du progrès technologique.
7. En 2015, un examen des processus opérationnels (BPR) a été lancé dans le cadre de la réforme interne de l'OIT afin d'améliorer l'efficacité, la qualité et la mise en œuvre des services offerts par l'Organisation. Cet examen a permis de faire concorder les processus opérationnels avec les priorités de l'OIT tout en réduisant les risques liés à son fonctionnement, en améliorant l'environnement de travail et en faisant participer le personnel. Grâce à une amélioration des processus opérationnels dans plusieurs départements, des économies considérables ont été réalisées et ont permis, avec d'autres mesures, de réaffecter environ 80 millions de dollars des États-Unis à des travaux et services techniques, notamment par la création de postes techniques dans les bureaux extérieurs.
8. L'équipe chargée du BPR est ensuite devenue l'Unité d'innovation organisationnelle (BIU) et a élargi ses travaux aux départements du siège et aux bureaux extérieurs. La BIU a fonctionné comme un cabinet de conseil interne et s'est appuyée sur une connaissance approfondie de l'OIT, dans le cadre d'une approche centrée sur l'humain, pour définir et opérer les changements nécessaires dans les processus, les stratégies et les dynamiques d'équipe. Ce faisant, elle a accru l'efficacité des processus opérationnels en détaillant les processus et les flux de travail et en les numérisant autant que possible, et elle a apporté des améliorations au niveau des équipes sur le plan de la gestion, de la priorité donnée aux résultats et de la communication. La BIU a cessé ses activités à la fin du mois de juin 2022.
9. Parallèlement à l'initiative sur l'avenir du travail, l'OIT a commencé à accroître ses capacités techniques et stratégiques pour anticiper les transformations en cours dans le monde du travail, les comprendre et y faire face. À partir de 2020, quatre structures d'innovation ont été créées pour concevoir, modéliser, expérimenter et transposer à plus grande échelle des solutions innovantes (produits ou services) face aux nouveaux enjeux qui se faisaient jour dans les domaines suivants: i) compétences, employabilité et apprentissage tout au long de la vie;

³ GB.331/PFA/4.

ii) entreprises productives et durables au service du travail décent; iii) action climatique pour l'emploi et une transition juste; et iv) technologies transformatrices en faveur du travail décent. Ces structures ont été constituées et mises en place par des départements spécifiques de l'OIT, parfois dans le cadre de projets de coopération pour le développement.

10. Par l'intermédiaire de ces structures et en s'appuyant sur les conseils de l'équipe de coordination de la gestion des connaissances, de la BIU et du Centre de Turin, le Bureau a lancé des «appels à solutions innovantes» à l'échelle mondiale, régionale et nationale pour répertorier les nouvelles méthodes créatives élaborées par des syndicats, des organisations professionnelles, des start-up, des entités publiques ou des associations pour notamment dispenser des formations professionnelles, promouvoir le passage de l'économie informelle à l'économie formelle à l'aide d'outils technologiques, assurer des transitions justes ou favoriser le respect du droit du travail. Certaines des solutions repérées dans le cadre de ces appels ont été encouragées et appuyées afin de faciliter leur mise en œuvre et leur transposition à une plus grande échelle. Les structures d'innovation ont également favorisé la constitution de réseaux et l'apprentissage mutuel entre les personnes et les organisations désireuses d'appliquer des solutions innovantes dans ces domaines de travail.
11. Le Centre de Turin a réalisé des investissements considérables pour stimuler l'innovation dans le monde du travail. Il a créé le programme «[Innovation dans l'apprentissage](#)», qui propose des formations, des outils pédagogiques et des services de diffusion médiatique visant à promouvoir des technologies et des méthodes innovantes pour l'avenir du travail. Pendant la pandémie, le Centre de Turin a été particulièrement actif et a créé de nouveaux outils technologiques et pédagogiques qui facilitent la collaboration et l'apprentissage à distance grâce à des méthodes inclusives, centrées sur l'humain et efficaces.

► III. Approche stratégique de l'OIT en matière d'innovation

12. L'expérience de l'OIT en matière de gestion des connaissances et d'innovation a montré qu'il existait un lien entre ces fonctions. L'innovation crée des connaissances, et la gestion des connaissances peut orienter les efforts d'innovation en désignant les domaines dans lesquels une nouvelle approche stratégique, technique ou institutionnelle est nécessaire. Dans une organisation, la gestion des connaissances et l'innovation sont deux fonctions axées sur l'apprentissage et l'amélioration continue.
13. Cependant, l'OIT a également constaté que, en matière de gestion des connaissances et d'innovation, l'efficacité dépendait de dispositifs et de stratégies organisationnels différents. La gestion des connaissances suppose de pouvoir repérer, coder, diffuser et transmettre des informations pertinentes provenant de sources multiples, notamment de travaux de recherche, d'activités opérationnelles, de projets de coopération pour le développement ou d'évaluations. La gestion de l'innovation requiert quant à elle la capacité de trouver de nouvelles idées, de les sélectionner, de les développer et de les transposer à une plus grande échelle dans le but d'améliorer des produits, des méthodes de travail, des services ou des politiques et programmes. Voilà pourquoi, en règle générale, les entités du système des Nations Unies ont élaboré des stratégies distinctes pour la gestion des connaissances et celle de l'innovation ⁴.

⁴ Les initiatives visant à faciliter le travail de l'OIT et de ses mandants en matière de gestion des connaissances seront intégrées dans le programme et budget biennal. Les activités dans ce domaine seront définies en tenant compte des recommandations formulées en 2020 à l'issue de l'évaluation indépendante de haut niveau qui a été consacrée aux stratégies

14. Les principaux éléments d'une approche stratégique distincte et spécifique de l'OIT en matière d'innovation pour la période 2023-2025 sont décrits ci-après. Cette approche vise à repérer, encourager et transposer à plus grande échelle des solutions innovantes pour relever les défis liés à la justice sociale et au travail décent, à réaliser des économies d'échelle et à assurer la coordination entre les structures et les initiatives existantes en matière d'innovation, à améliorer la communication, à mobiliser des ressources et à poursuivre l'examen des processus opérationnels et des méthodes de travail en vue de réaliser des gains d'efficacité et d'améliorer la qualité des services fournis aux mandants de l'OIT. Elle permettra de soutenir l'innovation dans les domaines prioritaires des programmes et budgets biennaux de l'OIT et dans les programmes par pays de promotion du travail décent, en tirant parti des solutions proposées principalement par les mandants de l'OIT pour faire face aux nouveaux enjeux majeurs qui transforment le monde du travail.
15. L'approche stratégique vise à encourager les innovations pour relever les défis et saisir les possibilités que représentent l'évolution technologique, l'expansion de l'économie numérique et de l'économie verte et d'autres transformations structurelles, mais aussi pour remédier aux insuffisances persistantes et préexistantes qui nuisent aux travailleurs et aux entreprises, notamment l'inégalité entre hommes et femmes, la discrimination, l'informalité, le chômage et le sous-emploi des jeunes, la faible productivité des micro, petites et moyennes entreprises et un climat des affaires peu favorable, l'inadéquation des compétences, les conditions de travail et le développement insuffisant de l'économie rurale.
16. L'OIT appuiera deux types d'innovations:
 - les innovations «externes» qui visent à élaborer, adapter, financer ou transposer à plus grande échelle des politiques et des institutions relevant du monde du travail afin d'en accroître l'efficacité; ces innovations sont proposées principalement par des organisations de mandants, ou par d'autres entités publiques ou privées compétentes, et recensées à l'aide de méthodes spécifiques, notamment des appels à contributions ou la création de réseaux;
 - les innovations «internes» qui ont pour but d'améliorer l'efficacité et l'incidence des services, des activités de renforcement des capacités et des produits fournis par le Bureau à l'intention des mandants, ou d'améliorer les processus opérationnels et les méthodes de travail au sein du Bureau à des fins d'efficacité et d'optimisation des ressources.
17. L'approche sera souple pour pouvoir s'adapter à l'évolution rapide des besoins du marché du travail. Elle préconisera et favorisera la mise en œuvre de partenariats avec le système des Nations Unies et des institutions financières internationales, et sera fondée sur les normes internationales pertinentes, notamment celle relative aux «systèmes de management de l'innovation» établie par l'Organisation internationale de normalisation (ISO 56002).
18. L'approche sera élaborée en deux phases: i) définition de la gouvernance organisationnelle, de la structure d'exécution et du plan d'action (novembre 2022-mars 2023); et ii) création et mise en œuvre du Mécanisme de promotion de l'innovation de l'OIT (avril 2023-décembre 2025).

et approches de l'OIT en matière de recherche et de gestion des connaissances pour la période 2010-2019 (*2020 High-Level Independent Evaluation of ILO's Research and Knowledge Management Strategies and Approaches 2010-2019*), notamment en ce qui concerne la création d'une structure de gouvernance destinée à favoriser les synergies entre la recherche et la gestion des connaissances, à fournir une orientation stratégique pour ces fonctions et à renforcer la coordination interne. Cette question sera traitée en priorité.

19. Au cours de la phase préparatoire, le Bureau procédera à une évaluation interne des multiples efforts d'innovation entrepris au cours des deux dernières années, y compris les travaux de la BIU et de l'équipe de coordination de la gestion des connaissances, les initiatives du Centre de Turin et les dispositifs déjà en place au niveau des départements, afin de déterminer ce qui a bien fonctionné, ce qui ne doit plus être considéré comme prioritaire et ce qui peut être amélioré. Cette phase sera également consacrée à la définition d'une structure de gouvernance et de coordination qui donnera une orientation stratégique aux activités qui seront menées par le Mécanisme de promotion de l'innovation de l'OIT, et à l'élaboration d'un plan d'action détaillé. Le Bureau engagera des discussions préliminaires avec des partenaires de développement susceptibles de soutenir des projets d'innovation dans le monde du travail, et définira le lieu d'implantation, les effectifs et le budget proposés pour ce mécanisme.
20. Le Mécanisme de promotion de l'innovation de l'OIT, qui sera mis en place à partir du deuxième trimestre de 2023, aura pour mission de:
 - favoriser l'instauration d'un écosystème institutionnel propice à l'innovation, en s'appuyant sur des évaluations internes de la culture organisationnelle, sur les contributions des membres du personnel et du Syndicat du personnel de l'OIT, et sur une analyse des obstacles organisationnels actuels qui pourraient entraver la créativité et la prise de risques au sein de l'Organisation;
 - faciliter et coordonner la mise en œuvre d'initiatives novatrices menées par différentes unités administratives de l'OIT, au siège et dans les régions, au moyen de méthodes normalisées de consultation, de résolution de problèmes, d'apprentissage par les pairs et de travail d'équipe, et d'une procédure commune d'«appels à solutions» visant à repérer, appuyer et transposer à plus grande échelle des innovations externes;
 - recenser et promouvoir des innovations susceptibles d'accroître les financements et les investissements dans le but de parvenir à la justice sociale par le travail décent dans le cadre de la Coalition mondiale pour la justice sociale et de l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes;
 - faire en sorte que l'OIT participe activement au Réseau d'innovation des Nations Unies et nouer des partenariats avec les structures d'innovation d'autres entités du système des Nations Unies, ainsi qu'avec d'autres partenaires techniques et financiers compétents;
 - élaborer et mettre en œuvre, en collaboration avec le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs, une stratégie visant à mobiliser des ressources pour soutenir l'innovation dans le monde du travail.
21. En 2023, le Bureau pourra allouer au Mécanisme de promotion de l'innovation de l'OIT un financement de départ dont il pourra se servir pour mobiliser des contributions volontaires. Le financement proposé pour ce mécanisme en 2024-25 sera compris dans les Propositions de programme et de budget pour 2024-25 qui seront examinées par le Conseil d'administration à sa 347^e session (mars 2023).

▶ **Projet de décision**

22. Le Conseil d'administration prend note de la vue d'ensemble des progrès réalisés en matière de gestion des connaissances et d'innovation au sein de l'OIT, telle que présentée dans le document GB.346/PFA/4, et prie le Directeur général:
- a) de poursuivre la mise au point de l'approche stratégique de l'OIT en matière d'innovation en tenant compte des points de vue exprimés par le Conseil d'administration;
 - b) de soumettre au Conseil d'administration, à sa 347^e session (mars 2023), un document contenant des informations spécifiques sur le Mécanisme de promotion de l'innovation de l'OIT, à titre d'orientation;
 - c) d'intégrer les activités proposées pour le Mécanisme de promotion de l'innovation de l'OIT, en donnant des précisions sur les programmes, la structure et le financement de ce nouveau dispositif, dans ses Propositions de programme et de budget pour 2024-25, qui seront examinées par le Conseil d'administration à sa 347^e session (mars 2023).