



## Conseil d'administration

326<sup>e</sup> session, Genève, 10-24 mars 2016

GB.326/PFA/6

Section du programme, du budget et de l'administration  
Segment du programme, du budget et de l'administration

PFA

Date: 19 février 2016

Original: anglais

### SIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

## Stratégie en matière de connaissances 2010-2015: résultats obtenus, enseignements à retenir et pistes pour l'avenir

#### Objet du document

Le présent document résume les principaux résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie en matière de connaissances 2010-2015 ainsi que les principaux enseignements qui en ont été tirés et sollicite les orientations du Conseil d'administration sur la manière dont le Bureau pourrait tirer parti de ces enseignements pour améliorer ses futures activités dans le domaine de la gestion des connaissances (voir le projet de décision au paragraphe 28).

**Objectif stratégique pertinent:** Les quatre objectifs stratégiques.

**Incidences sur le plan des politiques:** Aucune.

**Incidences juridiques:** Aucune.

**Incidences financières:** Aucune.

**Suivi nécessaire:** Aucun.

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

**Documents connexes:** Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable; Résolution concernant le renforcement de la capacité de l'OIT d'appuyer les efforts déployés par ses Membres pour atteindre ses objectifs dans le contexte de la mondialisation; Cadre stratégique pour 2010-2015; GB.304/SG/DECL/1(Rev.); GB.306/PFA/12/3; GB.306/PFA/12/1.



## Introduction

1. La Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et la résolution qui l'accompagne, adoptées par la Conférence internationale du Travail en juin 2008, attirent l'attention sur l'importance stratégique que revêt le renforcement de la capacité de recherche de l'Organisation internationale du Travail<sup>1</sup>. Le plan de mise en œuvre<sup>2</sup> de la Déclaration et le cadre stratégique pour 2010-2015<sup>3</sup> adoptés par le Conseil d'administration à sa 304<sup>e</sup> session (mars 2009) établissent donc un cadre pour le renforcement des capacités techniques de l'Organisation, notamment la gestion des connaissances au sein du Bureau, afin de pouvoir offrir aux mandants des conseils pratiques et des services reposant sur des bases solides, tout en promouvant les objectifs de l'OIT auprès des autres partenaires et acteurs.
2. Dans le cadre des stratégies établies pour la période 2010-2015 dans le domaine de la gestion axée sur les résultats, le Conseil d'administration a adopté à sa 306<sup>e</sup> session (novembre 2009)<sup>4</sup> la stratégie en matière de connaissances de l'OIT pour la période de planification correspondante. Cette stratégie s'articule autour de trois volets interdépendants et leurs cadres de résultats respectifs: analyses fondées sur des données concrètes, partage des connaissances et diffusion des connaissances du BIT. Dans ce contexte, le renforcement des analyses fondées sur des données concrètes a pour but de dégager plus clairement le lien entre l'action menée et les résultats obtenus afin de pouvoir étayer plus solidement les politiques, programmes et actions de l'OIT<sup>5</sup>. Partager ces connaissances, c'est aussi un moyen d'en améliorer la qualité, sachant que ce partage ne s'opère pas uniquement à l'intérieur des cadres institutionnels institués à cet effet au sein de l'Organisation, mais passe aussi par des échanges avec les mandants et les partenaires extérieurs – autres institutions du système des Nations Unies et autres organisations internationales, institutions partenaires, établissements d'enseignement, instituts de recherche, grand public<sup>6</sup>. Enfin, la diffusion des connaissances de l'Organisation est importante pour structurer la réflexion et l'élaboration des politiques aux niveaux mondial, régional et national. Les outils numériques facilitent la mise en œuvre de tous les résultats<sup>7</sup>.
3. Le présent document résume les principaux résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'OIT en matière de connaissances 2010-2015 ainsi que les principaux enseignements qui ont pu en être tirés. Il examine de quelle manière ces enseignements pourront aider le Bureau à améliorer ses futurs travaux dans le domaine de la gestion des connaissances. La stratégie de l'OIT en matière de connaissances 2010-2015

<sup>1</sup> Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, Annexe, Partie II D, BIT: Résolution concernant le renforcement de la capacité de l'OIT d'appuyer les efforts déployés par ses Membres pour atteindre ses objectifs dans le contexte de la mondialisation, Conférence internationale du Travail, 97<sup>e</sup> session, Genève, 2008.

<sup>2</sup> Document GB.304/SG/DECL/1(Rev.).

<sup>3</sup> Document GB.304/PFA/2(Rev.).

<sup>4</sup> Documents GB.306/PFA/12/3 et GB.306/PFA/12/1.

<sup>5</sup> Document GB.306/PFA/12/3, paragr. 7-13.

<sup>6</sup> *Ibid.*, paragr. 14-20.

<sup>7</sup> *Ibid.*, paragr. 21-28.

restera le point de départ de ces futurs travaux, notamment d'un large éventail d'activités qui seront entreprises dans ce domaine par le Bureau en 2016-17 ainsi que du nouveau plan stratégique pour la période 2018-2021.

## Résultats obtenus

4. Il a été possible d'améliorer sensiblement les analyses fondées sur des données concrètes en établissant une norme ambitieuse en matière de recherche, de révision et de contrôle de la qualité pour les rapports phare, à savoir les *Perspectives pour l'emploi et le social dans le monde* et la série des *Tendances* (auparavant *Rapport sur le travail dans le monde* et *Tendances mondiales de l'emploi*), le *Rapport mondial sur les salaires* et le *Rapport mondial sur la protection sociale*. Un examen collégial rigoureux a été effectué pour chacun de ces rapports et un groupe indépendant, mis sur pied à la fin de l'année 2014, a été chargé de passer en revue les travaux de recherche du BIT, notamment ceux qui sont publiés dans le cadre des *Perspectives pour l'emploi et le social dans le monde*. Ces rapports phare de meilleure qualité ont suscité un intérêt croissant parmi les chercheurs et dans les médias, confortant ainsi la réputation de sérieux et de fiabilité des études et analyses publiées par l'OIT.
5. Plusieurs autres nouveaux rapports de qualité ont été publiés au cours de la période, à partir d'un important corpus de nouvelles études et de nouvelles données. Ces rapports viennent combler certaines lacunes et apportent des éléments essentiels pour l'élaboration des politiques dans les pays. Il convient de signaler en particulier ceux qui fournissent de nouvelles estimations chiffrées sur le travail des enfants, le travail forcé, les travailleurs domestiques et les travailleurs migrants<sup>8</sup>.
6. Les partenariats établis avec des maisons d'édition universitaires ont donné lieu à la mise en œuvre de nouvelles procédures rigoureuses en matière de sélection et d'évaluations collégiales. Au cours de la période 2010-2015, 24 publications coéditées avec des maisons d'édition universitaires sont parues en anglais, notamment une nouvelle série d'études lancée en collaboration avec Palgrave Macmillan, *The ILO Advances in Labour Studies*<sup>9</sup>. Une autre collection intitulée *Documents de recherche de l'OIT* a également vu le jour. Elle permet au lecteur d'accéder à des études pertinentes et de qualité plus rapidement qu'il ne pourrait le faire si elles étaient publiées sous forme de livre ou dans une revue.
7. Les ressources statistiques sur lesquelles reposent les études et analyses présentées dans ces publications ont été enrichies par: a) la nouvelle base de données statistiques sur les indicateurs à court terme du BIT, qui couvre désormais 102 pays et territoires et contient des données à jour sur les quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent; b) le lancement d'une nouvelle série de données annuelles; et c) le renforcement de l'assistance technique fournie aux Etats Membres pour qu'ils puissent améliorer la quantité et la qualité de leurs statistiques sur la main-d'œuvre et le travail décent. Par ailleurs,

<sup>8</sup> BIT: *Mesurer les progrès dans la lutte contre le travail des enfants: Estimations et tendances mondiales 2000-2012* (Genève, 2013); BIT: *Rapport mondial sur le travail des enfants: vulnérabilité économique, protection sociale et lutte contre le travail des enfants* (Genève, 2013); BIT: *Rapport mondial de 2015 sur le travail des enfants: ouvrir aux jeunes la voie du travail décent* (Genève, 2015); BIT: *Profits et pauvreté: l'économie du travail forcé* (Genève, 2014); BIT: *Les travailleurs domestiques dans le monde: Statistiques mondiales et régionales et étendue de la protection juridique* (Genève, 2013); et BIT: *Estimations mondiales de l'OIT concernant les travailleuses et les travailleurs migrants* (Genève, 2015).

<sup>9</sup> Sept études ont en outre été publiées en collaboration avec des éditeurs universitaires espagnols et une en français.

cohérence et rigueur ont été graduellement mais substantiellement renforcées dans l'ensemble des services du Bureau en ce qui concerne l'utilisation des données, le regroupement des pays et les méthodes d'estimation, grâce notamment à la mise en place d'un groupe de travail placé sous l'autorité du Département de la statistique et chargé de la coordination interne.

8. Diverses initiatives régionales et mondiales ont permis de renforcer les capacités des mandants en matière de statistiques. En collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT à Turin (Centre de Turin), une nouvelle Académie de statistique et d'analyse du marché du travail, essentiellement destinée aux statisticiens du travail, aux décideurs et aux cadres dirigeants, a été mise en place en 2015. Au nombre des initiatives régionales, il convient de citer les ateliers de renforcement des capacités dans le domaine des statistiques du travail organisés pour la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) ainsi que les ateliers sur les statistiques de l'économie informelle organisés à l'intention de la région Asie-Pacifique, en collaboration avec l'Institut de statistique des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique (ISAP).
9. Les travaux consacrés aux normes statistiques ont progressé grâce à la constitution de groupes de travail tripartites chargés du suivi des diverses résolutions adoptées par la dix-neuvième Conférence internationale des statisticiens du travail (CIST) qui s'est tenue en 2013, parmi lesquelles: conseiller le Bureau à propos de la révision de la Classification internationale d'après la situation dans la profession (CISP-93); partager les bonnes pratiques, élaborer un plan de travail en vue de définir des normes internationales pour les statistiques sur les migrations de main-d'œuvre; rédiger un manuel sur les méthodes de mesure des salaires et autres revenus du travail. Les recommandations de ces groupes de travail seront présentées dans le cadre de la 20<sup>e</sup> CIST qui se tiendra en 2018.
10. Dans le cadre du suivi de la résolution concernant les statistiques du travail, de l'emploi et de la sous-utilisation de la main-d'œuvre adoptée par la 19<sup>e</sup> CIST, des études pilotes ont été menées dans dix pays pour tester diverses séquences de questions et déterminer laquelle offrait la meilleure base de mesure conformément aux nouvelles normes. Cette initiative a été lancée en collaboration avec la Banque africaine de développement et la Fondation de l'ONU.
11. Les mesures prises pour assurer la collecte et la diffusion de statistiques couvrant les quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent ont été renforcées, ce qui a contribué à l'expansion de la base ILOSTAT, dont le volume de données est ainsi passé de 8 millions à plus de 35 millions d'entrées. Ces mesures ont notamment consisté à diffuser les nouvelles séries de données compilées pour le *Rapport mondial sur les salaires*, les indicateurs sur la sécurité sociale, et les données sur les migrations de main-d'œuvre pour les pays de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), ainsi qu'à mettre à jour et à regrouper les données existantes sur les indicateurs annuels, les estimations et projections relatives à la population active, et les données mondiales sur les indicateurs du marché du travail des jeunes (YouthSTATS). Par ailleurs, les indicateurs clés du marché du travail (ICMT) restent une référence incontournable, dont la neuvième édition est parue en novembre 2015.
12. Les conférences et ateliers qui ont réuni mandants, organisations partenaires et autres intervenants extérieurs ont amélioré l'échange des connaissances et les bases analytiques du programme de recherche de l'OIT. Des réseaux de connaissances, comme le réseau sur la protection sociale et celui sur la réglementation au service du travail décent (*Regulating for Decent Work*) ont été développés dans le but de partager les méthodes de recherche et les résultats des travaux les plus récents avec un large éventail d'experts.

- 13.** De nouvelles équipes mondiales d'appui technique ont été mises sur pied en 2015 dans le but de réunir, tant au siège que dans les bureaux extérieurs, les experts des principaux domaines relevant du mandat de l'OIT. Ces équipes d'appui technique interviennent dans de multiples domaines – statistiques, travaux de recherche, politique de l'emploi, protection sociale, qualité du travail, gouvernance, entreprises, normes internationales du travail – et permettent aux spécialistes du siège et des bureaux extérieurs (notamment aux spécialistes des projets de coopération financés par des ressources extrabudgétaires) d'échanger des connaissances techniques extrêmement pointues. Par exemple, l'équipe d'appui technique en charge de la recherche, qui réunit des chargés de recherche régionaux représentant l'Afrique, l'Asie, l'Amérique latine, ainsi que leurs collègues du Département de la recherche, va s'employer à renforcer les synergies entre les conclusions des études mondiales et les activités menées dans les pays.
- 14.** Les activités de renforcement et de partage des connaissances ont nécessité la collaboration de diverses équipes de travail du siège, des bureaux extérieurs et du Centre de Turin, de même que celles d'autres organismes des Nations Unies, d'instituts de recherche et de groupes d'experts. L'accent a été mis sur le renforcement du lien entre le partage des connaissances et le renforcement des capacités, renforcement souvent nécessaire pour permettre aux partenaires sociaux de participer aux échanges. Dans ce domaine, l'établissement de partenariats pluriniveaux associant gouvernements, partenaires sociaux et institutions internationales et régionales est considéré comme une pratique optimale.
- 15.** La diffusion d'études fiables, fondées sur des données concrètes, a permis à l'OIT de devenir un acteur influent, prisé pour le caractère novateur et la qualité de ses analyses, dans les débats menés aux niveaux mondial et régional, notamment dans le cadre du G20 et des initiatives lancées en collaboration avec d'autres organisations internationales.
- 16.** Le Bureau, en partenariat avec les mandants, est parvenu à faire prendre en compte le travail décent dans les objectifs de développement durable (ODD). Au cours de la prochaine période biennale, cela lui ouvrira de nouvelles perspectives, mais il devra aussi relever le défi des données statistiques à recueillir pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de divers ODD.
- 17.** La numérisation des procédés de publication, l'extension de la couverture médiatique aux réseaux sociaux, le développement de nouveaux produits multimédias et une meilleure utilisation du site Web de l'OIT ont permis aux travaux de recherche de l'Organisation de gagner en visibilité et ont grandement accru leur diffusion. Les systèmes de gestion de l'information ont été améliorés en vue d'une utilisation plus aisée et d'une diffusion des connaissances par le relais des réseaux mondiaux.
- 18.** Le Portail central pour la gestion de l'information et des connaissances de l'OIT, créé par le Bureau en 2014, rassemble, agrège et diffuse pour chaque pays, des informations et des données sur toutes les dimensions à caractère stratégique: politiques, normes, statistiques, programmes, projets, résultats, publications et bonnes pratiques. On peut accéder à ces informations sur le site Web par un portail unique, «Régions et pays»<sup>10</sup>, qui fournit des liens avec les sites nationaux et régionaux de l'OIT.
- 19.** L'Equipe de coordination de la gestion des connaissances (KMCT) qui a été mise sur pied en 2014 est chargée de diriger les activités menées par le Bureau en matière de gestion des connaissances. Elle participe au développement et à la mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances de l'OIT; organise des activités de coordination, de partage des connaissances et de collaboration pour assurer la mise en œuvre de la stratégie et mettre en

<sup>10</sup> <http://www.ilo.org/global/regions/lang--fr/index.htm>

contact les membres du personnel et les principaux acteurs de la gestion des connaissances; œuvre au renforcement des capacités; suit de près les avancées réalisées et mesure l'impact des initiatives prises dans le domaine de la gestion des connaissances. Quant à l'aspect coordination, la KMCT assure actuellement le secrétariat des groupes de travail sur les questions stratégiques et la coordination des données, et accueille le secrétariat du Comité des publications du BIT.

20. Les travaux de recherche et d'analyse du BIT sont diffusés et débattus dans le cadre des séminaires organisés depuis peu au niveau des départements, tels que la nouvelle série de séminaires de recherche du BIT, de conférences organisées en collaboration avec des partenaires extérieurs, comme la conférence du réseau *Regulating for Decent Work*, réseau opérationnel depuis quatre ans, ainsi que d'échanges avec le Groupe chargé de l'examen de la recherche. A cela s'ajoutent les bulletins d'information publiés par les divers départements et le compte Twitter du BIT dédié aux travaux de recherche et aux publications.
21. Le nombre de consultations du site de l'OIT a fortement augmenté. Pour le site pleinement intégré, on en dénombre régulièrement 980 000 chaque mois, ce qui représente 670 000 visiteurs et 3,5 millions de pages consultées. L'agrégation des contenus a été améliorée au moyen de portails thématiques et de portails par pays bien conçus qui assurent un décloisonnement de l'information. Le site est consultable sur divers appareils mobiles, d'où un gain de confort pour l'utilisateur et un accès plus aisé aux contenus. Grâce aux nouveaux accords conclus avec les principaux partenaires du monde numérique, le BIT va pouvoir diffuser plus largement certaines applications «maison» ainsi que les publications électroniques pouvant être lues sur les supports mobiles, comme les fichiers au format epub. Ces nouveaux produits numériques – applications mobiles et textes numériques interactifs – donnent à un large éventail de mandants un accès novateur et convivial aux ressources de l'Organisation – conseils techniques, statistiques, études, stratégies. L'application OIT InfoStories constitue un bon exemple de cette nouvelle approche.
22. Montages vidéo, vidéos en direct, applications de visualisation de données, fils de discussion des médias sociaux, diaporamas, autant d'outils qui ne cessent d'enrichir l'expérience de l'utilisateur. La diffusion de la documentation du BIT via le site Web et les plates-formes mobiles est renforcée par une présence accrue dans les médias sociaux – Facebook, Twitter, LinkedIn et Flickr – ainsi que sur YouTube. Sur Twitter, le nombre d'abonnés aux messages de l'Organisation a augmenté régulièrement, passant de 25 000 en avril 2013 à 62 500 en septembre 2015.

## Enseignements à retenir et pistes pour l'avenir

23. L'OIT adoptera en 2018 un cycle de planification quadriennal aligné sur celui de l'ONU. Le Bureau prévoit par conséquent d'actualiser et d'améliorer sa stratégie en matière de connaissances pour la période 2018-2021, parallèlement aux autres stratégies de gestion intégrées relatives aux ressources humaines et aux technologies de l'information. En attendant, le principal objectif de la Stratégie en matière de connaissances 2010-2015 – améliorer la qualité et la pertinence du travail accompli par le BIT dans le domaine des connaissances – conserve toute son actualité. Le Bureau continuera de s'employer à enrichir les études et les analyses fondées sur des données concrètes et à améliorer l'échange et la diffusion des connaissances. Il est rappelé dans le programme et budget pour 2016-17 qu'il importe de continuer à renforcer la fonction de recherche du BIT «pour que l'OIT soit reconnue comme une source majeure d'informations sur les questions clés dans les domaines social et de l'emploi» et parce qu'il est «crucial que les mandants et le

grand public puissent accéder aux résultats des travaux de recherche»<sup>11</sup>. Dans le même ordre d'idées, conforter la position de l'OIT en tant que référence mondiale dans le domaine des statistiques du travail reste un objectif pertinent<sup>12</sup>. Le Bureau va continuer de s'employer à renforcer son appareil statistique, au service de ses travaux de recherche. Sur le plan technologique, les efforts porteront dorénavant sur la mise en place de systèmes permettant de renforcer l'utilisation des données, des compétences, du savoir-faire et de l'expérience du Bureau pour résoudre des problèmes complexes dans les domaines de la recherche, des stratégies et des mesures statistiques.

24. Le Comité des publications du BIT a été institué dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle politique de l'Organisation en matière de publication<sup>13</sup>. Il encadrera les initiatives visant à améliorer la qualité, l'opportunité, la pertinence et la cohérence des publications du BIT. Il veillera notamment à ce que les publications phare et les autres grandes publications du BIT soient soumises à un examen interne et à un contrôle de qualité rigoureux, et aidera à améliorer la planification de manière à prévoir des délais suffisants pour le contrôle et la révision. Il s'attachera également à faire évoluer le Bureau vers l'adoption d'un modèle privilégiant le numérique.
25. En 2014-15, le Bureau a lancé un projet pilote visant à répertorier et analyser les connaissances et les compétences techniques existantes ainsi qu'à aider le personnel à mieux utiliser les ressources disponibles. Ce projet a été mené dans deux unités du siège et trois bureaux extérieurs. Des projets similaires seront réalisés dans d'autres unités et bureaux extérieurs au cours de la période 2016-17. Le Bureau a également commencé, en 2015, à se familiariser avec les outils et techniques les plus modernes pour l'agrégation des données qualitatives provenant des bureaux extérieurs. Selon les résultats, d'autres applications de ce type pourraient être envisagées. En 2014-15, le Bureau a mené des activités de renforcement des capacités et organisé notamment, en avril 2015, à Turin, un «laboratoire de connaissances» destiné au personnel du BIT. Un nouveau laboratoire de ce type sera organisé à Turin en 2017, et s'accompagnera de cours supplémentaires portant sur divers aspects de la gestion des connaissances. Le Centre de Turin, véritable pôle mondial de connaissances<sup>14</sup>, offre à des participants du monde entier un accès peu coûteux à ces activités de formation. Le Bureau est par ailleurs en train d'envisager la possibilité de convoquer une réunion à laquelle participeraient diverses institutions du système des Nations Unies, des donateurs et d'autres acteurs, dans le but de faire connaître les résultats les plus récents des activités menées par diverses organisations dans le domaine de la gestion des connaissances.
26. La mise en place du portail dédié à la gestion des connaissances a montré qu'il existait de nombreuses possibilités d'améliorer la collecte, la qualité, la validité et l'utilisation des données. Ces améliorations – dans et entre les départements techniques, ainsi qu'entre les unités du siège et les bureaux extérieurs – doivent s'accompagner de mesures visant à favoriser l'adoption par le personnel d'une culture de la collaboration et du partage des connaissances qui tire pleinement parti des méthodes de concertation déjà en place ou appelées à se développer au sein du Bureau.

<sup>11</sup> BIT: Programme et budget pour la période biennale 2016-17, paragr. 207.

<sup>12</sup> *Ibid.*, paragr. 217.

<sup>13</sup> Avis du Directeur général, Politique du BIT en matière de publication, IGDS n° 458 (version 1), 24 déc. 2015.

<sup>14</sup> BIT: Programme et budget pour la période biennale 2016-17, paragr. 222.



27. Le Bureau veillera à ce que les budgets et les plans de travail contribuent au soutien et à l'enrichissement de la base de connaissances de l'OIT. Il s'agira en priorité de renforcer les bases de données sous-jacentes entretenues par les départements techniques, de mieux exploiter les informations et les données, d'élargir les domaines couverts, d'améliorer la fonctionnalité et d'assurer un accès ciblé aux produits pertinents. En matière de partage des connaissances, le fait d'investir durablement dans le développement de techniques, de compétences et d'habitudes fondées sur la collaboration permettra à l'OIT de devenir véritablement une «organisation apprenante».

### **Projet de décision**

28. *Le Conseil d'administration prend dûment note de la mise en œuvre de la Stratégie en matière de connaissances 2010-2015 et prie le Directeur général de tenir compte de ses orientations lors de la préparation du nouveau plan stratégique pour 2018-2021.*