



NEUVIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Gestion axée sur les résultats**b) Stratégie en matière de connaissances****Introduction**

1. Le programme et budget pour 2008-09¹ invite le Bureau à présenter à la 300^e session du Conseil d'administration une stratégie de gestion des connaissances comportant des éléments relatifs aux technologies de l'information et aux ressources humaines. Par ailleurs, le rapport sur le renforcement de la capacité de l'OIT, présenté à la 96^e session de la Conférence internationale du Travail, fait du partage des connaissances l'un des six principaux objectifs du programme de renforcement des capacités de l'Organisation². Les conclusions de la CIT confirment largement cette orientation, en précisant notamment que «le BIT doit améliorer ses connaissances, sa base de compétences, de même que ses capacités de collecte et de traitement de l'information ainsi que d'analyse, dans tous les domaines, tant au siège que dans les régions»³. Il convient également de signaler que le Corps commun d'inspection est en train de réaliser une étude sur la gestion des connaissances dans le système des Nations Unies, afin de pouvoir recommander la mise au point d'un corpus commun de définitions, de termes, de normes générales et de directives sur la gestion des connaissances⁴.

¹ Programme et budget pour 2008-09. Une même invitation figure dans la feuille de route pour l'application de la GAR présentée à la 297^e session (nov. 2006) du Conseil d'administration (document GB.297/PFA/1/1).

² Renforcement de la capacité de l'OIT d'appuyer les efforts déployés par ses Membres pour atteindre ses objectifs dans le cadre de la mondialisation, rapport V, 96^e session de la Conférence internationale du Travail (2007).

³ Rapport de la Commission du renforcement de la capacité de l'OIT, 96^e session de la Conférence internationale du Travail, 2007.

⁴ Projet de rapport sur la gestion des connaissances dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2007/6). En 2004, le CCI a publié une note sur la gestion des connaissances à l'Organisation internationale du Travail (JIU/note/2004/1).

2. Pour être complète et détaillée, une stratégie de *gestion des connaissances* doit comporter de nombreuses dimensions et pouvoir couvrir la totalité des opérations – création, collecte, saisie, stockage, codification, transfert, diffusion – relatives aux connaissances. Le présent document traite du *partage des connaissances*, c'est-à-dire du transfert et de la diffusion de ces dernières, ainsi que de la mise en place du cadre qui permettra d'institutionnaliser les activités correspondantes au sein du BIT. La notion de connaissance est évidemment beaucoup plus riche que celle d'information, puisqu'elle désigne un savoir qui est la fois théorique et pratique⁵. Partager les connaissances, ce n'est pas tant rassembler et compiler des documents que mettre à la disposition des particuliers le savoir dont ils ont besoin.
3. Cette stratégie s'inspire des enseignements qui ont pu être tirés de l'expérience acquise jusqu'à ce jour, essaie de donner davantage d'impact à certaines activités déjà en cours, établit des liens précis avec des stratégies apparentées et propose l'introduction, au cours de la période 2008-09, d'un certain nombre de nouveaux outils et pratiques de partage des connaissances. La stratégie vise en outre à poser les fondements d'une stratégie globale de *gestion des connaissances* qui sera développée à moyen terme dans le cadre du prochain cadre stratégique.
4. L'objectif général de cette stratégie de partage des connaissances est d'améliorer la qualité du travail du BIT, l'accent étant mis à cet égard sur l'innovation, les résultats et l'efficacité opérationnelle. La stratégie attache de l'importance au fait que le partage des connaissances s'opère à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Organisation et insiste sur le rôle fondamental des mandants, à la fois sources et destinataires des connaissances; elle inscrit résolument le partage des connaissances dans le cadre d'orientation axé sur les résultats du BIT et le relie aux stratégies mises en œuvre dans le domaine des ressources humaines, de la recherche, des technologies de l'information et de l'évaluation.

Pourquoi le partage des connaissances est-il important pour le BIT?

5. Le partage des connaissances revêt une importance stratégique pour toute organisation fondée sur le savoir. Comme beaucoup d'autres organisations de ce type, le BIT est amené à gérer un stock de connaissances – ensemble d'activités qui s'étendent de la collecte des données à la diffusion des connaissances en passant par les travaux de recherche, de compilation, de stockage et la codification. Le Bureau crée, accumule et diffuse une masse importante de connaissances, mais ces dernières ne sont toutefois pas de qualité égale, restent dispersées dans une multitude de documents et de formats, et ne font pas l'objet d'une stratégie de diffusion cohérente.
6. La plupart des membres du personnel du BIT pratiquent déjà le partage des connaissances, sous une forme ou sous une autre, dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Le Cadre stratégique pour 2006-2009 souligne la nécessité d'institutionnaliser et d'opérationnaliser le partage des connaissances de telle sorte qu'il fasse véritablement partie intégrante des politiques et des procédures courantes et des activités quotidiennes du BIT⁶. Travaillant en

⁵ David Gurteen: *Creating a knowledge sharing culture* www.gurteen.com.

⁶ «Pour rester au premier plan pour ce qui touche aux connaissances sur le monde du travail et avoir une influence véritable sur les débats d'orientation aux plans international et national, l'OIT doit se doter de stratégies adaptées en matière de partage et de gestion des connaissances. L'expérience et les connaissances accumulées par l'OIT constituent une richesse qu'il convient de préserver et d'exploiter aux fins de l'élaboration des activités futures et pour mieux répondre aux besoins des mandants. L'adoption d'une méthode intégrée et systématique pour la gestion de la masse d'informations accumulée par l'OIT, mais aussi des nombreux produits élaborés en son sein,

collaboration avec les mandants de l'OIT, le Bureau doit s'attacher à mobiliser la masse de connaissances sur le monde du travail dont dispose l'Organisation, le but étant d'en extraire, puis de diffuser et d'exploiter, les enseignements les plus précieux et d'éviter que du temps et des ressources ne soient gaspillés à la recherche d'un savoir dont nous disposons déjà.

7. On s'est beaucoup attaché, tout particulièrement au cours des vingt dernières années⁷, à étudier et à comprendre les avantages que les organisations peuvent tirer du partage des connaissances. On a constaté que cette démarche permettait notamment de mettre au jour des connaissances implicites ou des ressources cachées; d'identifier les domaines dans lesquels les connaissances sont encore lacunaires; de créer un espace propice à la réflexion, à l'innovation, à la recherche de solutions aux problèmes, à l'échange d'expériences et de bonnes pratiques, et à la circulation du savoir entre disciplines. Les connaissances revêtent évidemment des formes multiples, et c'est pourquoi il faut des stratégies bien différenciées pour aménager les voies qui permettent d'accéder facilement et en temps voulu au savoir dont on a besoin. En ce qui concerne le BIT, il est certain que le fait d'encourager un dialogue plus soutenu entre les spécialistes de divers domaines permettrait d'enrichir la recherche et favoriserait la mise en place d'une approche plus globale, tant pour les orientations stratégiques que pour les conseils techniques. Dans le cadre d'un projet de coopération technique du BIT, il semble que cela permettrait notamment⁸:

- d'améliorer la qualité du travail et de renforcer l'impact des activités;
- d'éviter les doublons;
- d'imprimer l'élan voulu aux méthodes de travail;
- de diffuser les connaissances;
- de favoriser une reconnaissance mutuelle favorable à la promotion de bonnes relations entre collègues et partenaires;
- de mobiliser l'information nécessaire dès le lancement du projet, afin qu'il soit moins nécessaire de «l'alimenter» au cours de sa mise en œuvre;
- de cerner les problèmes en amont;

permettrait de renforcer les capacités de l'Organisation. En effet, une telle méthode pourrait garantir la prestation de services d'une qualité accrue, plus adéquats sur le plan opérationnel, elle limiterait les risques de chevauchements d'activités, elle accélérerait le déroulement des opérations et elle faciliterait la diffusion des connaissances. Le partage des connaissances rapprocherait les bureaux extérieurs et les unités du siège et permettrait d'assurer que les services et produits de l'OIT sont véritablement en adéquation avec les réalités locales et dûment personnalisés. L'adoption d'une méthode adaptée améliorerait en outre la qualité des relations de partenariat, au sein du Bureau tout d'abord, mais aussi avec l'extérieur du fait de la constitution de réseaux du savoir.» Cadre stratégique pour 2006-2009 et rapport de la discussion du Conseil d'administration (291^e session, nov. 2004).

⁷ Parmi les textes de référence les plus connus, on citera: I. Nonaka et H. Takeuchi. *The knowledge-creating company; How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press, 1995; L. Prusak et T. Davenport. *Working knowledge; how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business Review Press, 1998; P.M. Senge. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, New York, Doubleday/Currency, 1990; K.E. Sveiby. *The New Organizational Wealth: managing and measuring intangible assets*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers, 1997; E. Wenger. *Communities of practice: Learning, meaning and identity*, Boston, Cambridge University Press, 1998.

⁸ *An introduction to knowledge sharing and ILO projects*, BIT, Genève, 2006.

- de créer des conditions telles que l'on ait davantage de chances de pouvoir compter sur des apports d'informations utiles;
- de favoriser le partage ou la délégation des responsabilités;
- de créer une atmosphère de travail favorable et de renforcer l'esprit d'équipe.

Partage des connaissances au BIT: initiatives et bonnes pratiques

- 8.** Plusieurs éléments contribuent à promouvoir le partage des connaissances au sein du BIT; en effet, les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et les cadres d'assurance qualité qui leur sont associés, la gestion axée sur les résultats, la prise en compte de la gestion stratégique dans le système IRIS, la rationalisation des stratégies, les initiatives focales et les résultats communs, et l'orientation de plus en plus programmatique et thématique de la coopération technique contribuent tous à l'instauration d'un climat d'ouverture propice à la mise en commun du savoir.
- 9.** La mise au point d'un outil majeur de partage des connaissances a été entreprise par l'OIT à la demande du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS): la «Panoplie de mesures garantissant la prise en compte généralisée des objectifs de plein emploi et de travail décent». Cet outil a été élaboré par l'OIT en collaboration avec le système des Nations Unies en réponse à la Déclaration ministérielle de l'ECOSOC de 2006, qui appelait toutes les institutions à «collaborer activement à l'élaboration [...] d'une panoplie type de mesures pour promouvoir un travail décent». Cet outil a été adopté par le CCS en avril 2007, et l'on dispose aujourd'hui d'une vaste panoplie de moyens de partage des connaissances au sein du système des Nations Unies, mais avec des perspectives intéressantes pour répondre à des besoins spécifiques par secteur, par pays, par public et par thème, grâce à l'élaboration de versions adaptées, étendues à l'ensemble de la communauté de développement.
- 10.** La Panoplie de mesures garantissant la prise en compte généralisée des objectifs de plein emploi et de travail décent comprend une liste de contrôle et une série d'outils que l'ensemble du système doit déterminer et mettre en ligne (dans un premier temps, tous les organismes membres du CCS sont convenus de suivre cette démarche et de faire rapport à cet organe). Les institutions établiront la liste de contrôle de manière à avoir une valeur de base pour mesurer les progrès accomplis en 2010 et 2015, en rattachant la panoplie à des plans d'action assortis de délais de manière à obtenir de meilleurs résultats dans le domaine de l'emploi et du travail décent dans le cadre de leurs propres mandat et programme d'action aux niveaux mondial, régional et national. Cette démarche est appuyée par un processus d'identification et de mise en ligne des outils concernant des aspects du travail décent que doivent engager les diverses institutions. Il sera procédé à un grand exercice de partage des connaissances au sein du système, avec des implications précises quant à l'objectif de cohérence des politiques à tous les niveaux. Il s'agira, pour l'essentiel, de créer des cercles professionnels par thème dans le cadre de l'Agenda du travail décent en général, en favorisant un processus de renforcement réciproque des capacités et d'enrichissement mutuel des connaissances. L'OIT apportera une assistance technique à ce processus, mais recevra aussi des contributions techniques d'autres institutions avec lesquelles il y a lieu de s'entendre sur les efforts à déployer de manière concertée.
- 11.** La mise en ligne d'outils par le système des Nations Unies sera progressivement étendue aux autres institutions par la communauté de développement: organismes donateurs, banques de développement, institutions régionales et nationales, etc. Ces outils sont classés

en trois grandes catégories: les outils indiquant la manière de procéder (manuels, directives, matériels didactiques), les outils fondés sur les connaissances (notes d'orientation, études, évaluations, réseaux de connaissances, données) et les bonnes pratiques (avec une couverture régionale et nationale). Ces outils ainsi que la liste de contrôle seront mis en ligne sur une plate-forme interactive facilement accessible par toutes les institutions et offrant une possibilité d'interaction à l'aide de blogs ou de «forums électroniques» constitués autour de thèmes. Cette plate-forme interactive fera office d'«examen par des pairs» des outils et autres matériels mis en ligne sur le site Web, ce qui lui conférera une valeur ajoutée.

12. Cette démarche aura incontestablement des effets sur le partage des connaissances au sein de l'OIT, aussi bien au siège que dans les services extérieurs; en effet, elle offrira la possibilité d'interagir plus efficacement avec d'autres institutions et de diffuser des outils appropriés au-delà du cadre de l'OIT. Il est essentiel d'appliquer cette approche à l'ensemble de l'Organisation pour y enraciner le partage des connaissances de manière à favoriser l'extension desdites connaissances aux autres partenaires extérieurs.
13. La bibliothèque du BIT est une institution essentielle qui permet aux mandants comme au grand public d'accéder aux connaissances sur le monde du travail. Sa contribution au partage des connaissances s'opère selon des voies multiples – sélection, rassemblement, organisation et diffusion de l'information interne et externe, orientation des usagers vers les sources d'expertise de l'Organisation, préservation de la mémoire institutionnelle de l'Organisation et accès thématiques à l'ensemble des publications dans lesquels s'incarne cette mémoire, gestion d'un réseau mondial d'information destiné à améliorer la diffusion du savoir de l'Organisation dans l'ensemble des régions. La mobilisation des connaissances tacites constituant un enjeu essentiel en matière de partage des connaissances, la bibliothèque du BIT s'est vu attribuer le rôle de point focal chargé d'organiser des rencontres qui permettront aux membres du personnel d'échanger leurs connaissances.
14. Pour assurer un partage effectif des connaissances, améliorer le travail de recherche et renforcer les capacités techniques de l'Organisation, il est essentiel de pouvoir aussi bien accéder aux connaissances existantes que d'identifier les déficits de savoir. En phase avec l'évolution dynamique du savoir, la bibliothèque du BIT développe en permanence une base de données accessible aux mandants, au grand public et au personnel du BIT. Par l'intermédiaire de ses services d'information, de Labordoc, la base de connaissances en ligne du Bureau, des ressources en ligne qu'elle gère et de son programme de numérisation, qui permet d'accéder en ligne à une masse toujours plus importante de publications du BIT, la bibliothèque du BIT offre aux usagers du monde entier la possibilité d'accéder à tout moment au gisement de connaissances de l'Organisation.
15. Le rôle de l'unité des dossiers et archives (DOSCOM) est en premier lieu de s'assurer de la bonne conservation des dossiers officiels du Bureau et de préserver les documents propres (au format papier, électronique, photographique ou filmique) sur le moyen et long terme. La constitution et l'accroissement de cette mémoire sont le fruit de la bonne compréhension et de l'observation par l'ensemble du personnel du BIT des règles de gestion et de classement des correspondances, rapports internes et externes et autres documents reçus ou produits par le Bureau. Dans la perspective d'un meilleur partage de l'information, le Comité des archives et DOSCOM ont axé leur activité sur le développement de la gestion électronique des documents (EDMS) et sur la formation du personnel en matière de gestion des documents et des dossiers officiels. A terme, les fonctionnaires et les services devraient accéder à distance, de manière centralisée et cohérente, au contenu de l'ensemble des dossiers actifs ou susceptibles de leur permettre d'effectuer leurs tâches dans les meilleures conditions. Cette politique a pour corollaire une

uniformisation des plans de classements des bureaux extérieurs, qui devrait permettre une meilleure interopérabilité entre le siège et le terrain.

16. En dispensant la formation qui assure la transmission du savoir, le Centre international de formation de Turin (le Centre) joue également un rôle essentiel pour la stratégie de partage des connaissances du BIT. Le Centre a fondé ses diverses activités sur une méthode pédagogique axée sur l'apprenant. Les participants sont de plus en plus associés au partage comme à la création des connaissances, et le Centre continue de diffuser le savoir en provenance de l'Organisation et d'ailleurs. Compte tenu de l'évolution des technologies de l'information, l'apprentissage en ligne fait désormais partie des activités du Centre et peut s'appuyer sur des bases de données alimentées par de multiples sources. Grâce aux espaces virtuels créés à cet effet, participants et experts peuvent partager les pratiques et les outils. Le Centre a mis sur pied un certain nombre de communautés thématiques de pratique où collaborent participants et experts⁹. La spécificité du Centre résidant dans une alliance de compétences techniques et pédagogiques, la participation à des réseaux internationaux spécialisés lui permet de se tenir au courant de toutes les évolutions, tant en ce qui concerne les contenus que les méthodes¹⁰. Enfin, le Centre participe activement aux plates-formes de partage des connaissances organisées au sein du système des Nations Unies.
17. L'Institut international d'études sociales (IIES) joue un rôle particulièrement important dans l'établissement de relations avec les chercheurs extérieurs. Il est en effet crucial pour l'OIT de pouvoir tirer parti du savoir que les établissements d'enseignement et les réseaux du monde entier produisent sur les problématiques qui la concernent au plus haut point. L'IIES crée des espaces d'échange et de dialogue – conférences de recherche, exposés, établissement de relations avec des associations internationales et des centres nationaux de formation; il participe au développement de réseaux externes poursuivant des recherches dans des domaines qui intéressent de près l'Organisation; il s'attache, par le biais de son programme de recherche, à enrichir un gisement de connaissances portant sur des questions essentielles pour l'OIT, et organise débats et discussions sur ces questions dans le cadre de séances de travail, internes ou externes. Un nouveau projet sur l'histoire du BIT ouvre à cet égard une perspective de travail particulièrement intéressante.
18. Une étude de référence sur le partage des connaissances dans le BIT a été lancée en juillet 2007. Le personnel a été invité à cet effet à remplir un questionnaire en ligne. Le but de cette étude était de recenser les points forts et les faiblesses de l'Organisation afin de pouvoir mieux orienter les ressources et les efforts. Il s'agissait également d'identifier les départements disposant d'un important capital de connaissances et d'examiner comment il serait possible de mieux partager ces ressources avec le reste de l'Organisation. Toutes les données rassemblées dans le cadre de cette étude sont en train d'être classées par secteur, département et unité de travail et les résultats seront publiés avant la fin de 2007. Cet outil servira à l'avenir de référence pour mesurer les progrès. L'enquête a porté sur les huit paramètres retenus en matière de partage des connaissances:

⁹ Solicomm, par exemple, est un réseau pédagogique en ligne pour les organisations de travailleurs; Delnet est une communauté virtuelle pour les stratégies de développement local, le groupe Turin-Bologna-Castilla la Mancha est un réseau de praticiens des relations professionnelles.

¹⁰ Le Centre participe aujourd'hui aux réseaux suivants: International Industrial Relations Association (IIRA); Réseau international des institutions de formation dans le domaine du travail (RIIFT); Working Group for International co-operation in Skills Development (WGICSD); Réseau européen de formation à distance EDEN; Réseau d'informations en ligne des Nations Unies sur l'administration publique et les finances (UNPAN); Training for Development, Joint donors' competence development network (TRAIN4DEV); Association internationale de la sécurité sociale (AISS); Réseau de praticiens des Nations Unies dans le domaine de la formation (UN LC).

- mise en place d'une culture favorable;
- capitalisation de l'expérience;
- accès aux sources externes d'information;
- systèmes de communications;
- mécanismes permettant de formuler des conclusions;
- développement de la mémoire institutionnelle;
- intégration de l'acquisition des connaissances dans les politiques et les stratégies;
- mise en application concrète du savoir.

19. Parallèlement aux diverses activités et initiatives évoquées plus haut, un riche travail de partage des connaissances se poursuit au quotidien avec les mandants, le grand public et au sein du Bureau, grâce notamment à un ensemble de publications sectorielles et régionales, au site Internet public de l'Organisation, et à divers réseaux et communautés de pratique ¹¹. Au nombre de ces initiatives figurent les bases de données ILOLEX et NATLEX et le site Web d'IPEC (Secteur des normes et des principes et droits fondamentaux au travail); le Département de la création d'emplois et du développement de l'entreprise (Secteur de l'emploi); CIARIS et Community Zero (Secteur de la protection sociale); le Réseau de recherche pour le mouvement syndical international (GURN) et le Programme pour l'amélioration des conditions de travail (Secteur du dialogue social); le réseau qui s'occupe des questions d'égalité entre hommes et femmes (GENDER); la plate-forme pour le partage des connaissances dans le cadre de la réforme des Nations Unies (PARDEV); le réseau des fonctionnaires chargés de la certification financière (Secteur de la gestion et de l'administration). Dans les régions, on peut citer la démarche de partage des connaissances entreprise par les bureaux sous-régionaux de San José et de Port of Spain, le réseau de connaissances sur le travail décent pour l'Asie, le forum régional sur l'emploi pour l'Afrique, le réseau sur le droit du travail et les relations professionnelles pour l'Europe du Sud-Est, ainsi que les projets d'échanges d'informations sur l'emploi et l'égalité entre hommes et femmes menés dans les Etats arabes. Les manifestations auxquelles ont participé le bureau régional pour les Etats arabes, le bureau régional pour l'Afrique et le bureau sous-régional pour l'Asie sont un bon exemple de coopération interrégionale en matière de partage des connaissances. On trouvera sur le site Web de l'OIT davantage d'informations sur ces diverses initiatives ¹².

20. Les paragraphes précédents mettent en lumière tout l'éventail d'initiatives et de pratiques relatives au partage des connaissances mises en œuvre au sein du BIT, éventail qui s'étend des composantes spécifiques intégrées dans les projets de coopération technique aux réseaux de savoir et communautés de pratique formels et informels opérationnels au siège et dans les régions, en passant par l'ensemble des initiatives, pratiques et outils élaborés en collaboration avec les mandants, les partenaires du système des Nations Unies, les parties intéressées et le grand public. On constate cependant que la conception et la mise en œuvre de ces diverses activités et pratiques souffrent d'un certain manque de coordination et ne

¹¹ Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent un intérêt, des problèmes ou une passion pour un sujet donné et qui approfondissent les connaissances correspondantes dans le cadre d'une interaction continue (E. Wenger. *Communities of practice. Learning, meaning and identity*, Cambridge University Press).

¹² <http://www.ilo.org/public/english/edmas/knowledgesharing/index.htm>.

visent généralement qu'un public relativement restreint. Il arrive en outre que l'on néglige les possibilités qui s'offrent en matière d'acquisition de connaissances et qu'il faille renoncer peu à peu à certaines activités, faute d'avoir réussi à les inscrire dans une perspective à long terme. Les membres du personnel qui participent à ce champ d'activité sont aussi motivés qu'enthousiastes, mais sont souvent déçus par le manque d'encadrement institutionnel, par le caractère encore embryonnaire de la culture de valorisation du savoir, ainsi que par l'absence des conditions institutionnelles nécessaires au développement et à l'essor des activités relatives au partage des connaissances.

21. Le principal défi à relever pour le BIT sera par conséquent de parvenir à adopter un mode de travail beaucoup plus largement axé sur l'échange et la collaboration, tant en interne qu'avec l'extérieur, de sorte qu'il soit possible de tirer le meilleur parti possible des connaissances et du savoir-faire du personnel et des mandants. Avant d'entreprendre des activités qui risquent soit de donner lieu à la production d'un savoir qui existe déjà, soit de ne pas exploiter suffisamment les connaissances disponibles, il convient d'aménager des voies d'accès au savoir et de modifier les pratiques de travail, afin que ceux qui le souhaitent puissent accéder aux connaissances dont ils ont besoin.

Conclusions

22. L'évaluation de divers projets de coopération technique comportant des composantes relatives au partage des connaissances¹³ et l'étude d'autres expériences effectuées dans ce domaine au BIT ainsi que dans un certain nombre d'organisations des Nations Unies et autres organisations internationales ont permis de formuler un certain nombre de conclusions.

Le partage des connaissances nécessite une approche globale visant l'ensemble de l'organisation

Pour que le partage des connaissances soit efficace à long terme, il faut impérativement qu'il soit mis en œuvre dans l'ensemble de l'organisation. Les initiatives isolées ne peuvent avoir dans ce domaine qu'une portée limitée. La démarche aura un impact maximal si elle s'enracine profondément dans la pratique quotidienne et fait l'objet d'un investissement durable.

Toutes les méthodes de partage des connaissances sont contextuelles

Certaines méthodes peuvent être plus efficaces que d'autres selon le contexte. Si les échanges directs entre personnes ont souvent donné de bons résultats, les espaces virtuels et autres outils informatiques participatifs jouent un rôle de plus en plus important. Le contact interpersonnel direct pourrait d'ailleurs devenir de moins en moins indispensable¹⁴

¹³ Marc Steinlin: *First steps on the stairway to wisdom: Evaluating the integrated employment creation knowledge-sharing projects*, fév. 2006; Mandy Macdonald: *Final evaluation report of the technical coordination and knowledge-sharing project on the theme of «Gender equality and the world of work»*, fév. 2006; Luis Zegers: *Independent evaluation of the project «Knowledge sharing on decent work and the informal economy in the context of poverty reduction»*, fév. 2006.

¹⁴ Knowledge Unplugged: *The McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management* (2001).

à mesure que les outils informatiques participatifs évoluent, deviennent plus accessibles et que leur usage se généralise.

Les projets de coopération technique offrent au partage des connaissances un domaine d'application particulièrement prometteur

Le partage des connaissances est particulièrement important pour les projets de coopération technique, la réussite de ces derniers supposant en effet que l'on puisse s'appuyer sur l'expérience d'autres pays, s'inspirer d'autres projets et utiliser les outils existants. D'où la nécessité de mettre au point une méthode qui permette de partager les principales conclusions, recommandations et enseignements des projets de coopération technique, et de trouver les moyens de capitaliser les connaissances institutionnelles des membres du personnel qui cessent leur activité une fois le projet mené à terme.

Le partage des connaissances doit être relié aux autres stratégies

Le partage des connaissances ne doit pas être pensé ni appliqué en dehors des autres stratégies. Trois facteurs conditionnent la réussite de la démarche – une importante composante en ressources humaines, un niveau minimum d'investissements dans les technologies de l'information, et une culture de valorisation du savoir qui s'oppose à toute vision parcellaire et compartimentée de ce dernier et s'attache en revanche à privilégier et promouvoir le partage et l'échange.

Il est important de savoir répondre aux attentes

En matière de partage des connaissances, les résultats ne sont pas immédiats et l'impact est difficile à mesurer. Il est préférable que la démarche s'inscrive dans une perspective à long terme et repose sur une approche progressive fondée sur l'expérience. Par exemple, une évaluation de la stratégie de partage des connaissances de la Banque mondiale effectuée en 2003 conclut que, même si elle a réussi à promouvoir une culture plus favorable à l'échange, la Banque mondiale n'est pas parvenue à intégrer le partage des connaissances dans ses activités quotidiennes¹⁵.

Pour important que soit leur rôle, les technologies de l'information ne doivent pas dicter la stratégie

Des outils informatiques comme le courrier électronique, l'Intranet, les systèmes de gestion des documents électroniques et des contenus Web favorisent l'échange de connaissances entre organisations et au sein de ces dernières. On constate cependant trop fréquemment une tendance regrettable à s'attacher davantage aux moyens, c'est-à-dire aux technologies, qu'aux objectifs dont ces dernières sont censées permettre la réalisation. La technologie doit s'appuyer sur une stratégie de partage des connaissances et être à son service, et non l'inverse. Le choix de la technologie reste néanmoins un facteur important: il importe qu'elle soit peu onéreuse, facile d'accès et d'entretien, et accessible au plus grand nombre possible d'utilisateurs.

¹⁵ Sharing Knowledge: Innovations and remaining challenges, Operations Evaluation Department Report, Banque mondiale (2003).

Liens avec les autres stratégies du BIT

23. Les paragraphes qui suivent identifient les principaux liens et les principales interactions entre la stratégie de partage des connaissances et un certain nombre d'autres stratégies connexes dans le cadre de la gestion axée sur les résultats mise en application au BIT.

Stratégie en matière de ressources humaines: promotion d'une culture de l'apprentissage

24. Une stratégie de partage des connaissances doit être bien ancrée dans la stratégie de gestion des ressources humaines car son succès passe par son intégration dans le processus de recrutement et de sélection, par l'apprentissage et le perfectionnement du personnel, par un suivi du comportement professionnel et par un système de récompense, sans oublier qu'elle doit s'inscrire dans une perspective de mobilité et de réaffectation. Il convient de réviser le cadre de compétences du Bureau de manière à y inclure le partage des connaissances en tant que l'une des compétences organisationnelles fondamentales.
25. L'importance accrue du partage des connaissances en tant que compétence se remarquera mieux aux diverses étapes du processus de recrutement et de sélection. Ainsi, la nécessité de s'engager à un partage des connaissances sera-t-elle soulignée dans les descriptions d'emplois et dans les annonces de vacance de postes, et les membres du groupe de sélection qui assistent aux entretiens détermineront si les candidats sont aptes à comprendre le concept de partage des connaissances et s'ils sont prêts à le mettre en pratique. Les exercices effectués sous la conduite des centres d'évaluation feront également l'objet d'un examen visant à déterminer l'expérience pratique des candidats en matière de partage des connaissances.
26. Le Département du développement des ressources humaines (HRD) examine les programmes d'apprentissage et de perfectionnement du personnel afin de souligner l'importance de la fonction de partage des connaissances. Le cas échéant, les activités d'apprentissage comporteront un élément visant à promouvoir et souligner l'importance de cette fonction. En outre, l'inscription à un module de formation sur le partage et la gestion des connaissances dans le cadre du Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger (MLDP) sera vivement encouragée.
27. Le suivi du comportement professionnel est un moyen essentiel de promouvoir la culture du partage des connaissances. On s'appliquera à intégrer l'aptitude y relative dans le système de suivi du comportement professionnel. A l'heure actuelle, on recherche le moyen d'amener les responsables hiérarchiques à promouvoir davantage le perfectionnement du personnel, à dégager davantage de temps pour la formation et à mettre en œuvre des stratégies fondées des systèmes d'unités de valeur et de récompenses.
28. L'un des principaux objectifs du projet de Services de recrutement, d'affectation et de placement du personnel est d'accroître le champ de gestion des postes et de planification des successions de manière à mieux exploiter les savoirs institutionnels, qu'ils soient tacites ou explicites. Selon le nouveau système proposé, les membres du personnel promis à une réaffectation en seront mieux informés à l'avenir afin que le transfert des savoirs institutionnels puisse s'opérer en temps voulu. Des outils seront mis au point pour promouvoir l'observation de l'employé au travail, les entretiens de cessation d'emploi et la passation de consignes entre le personnel qui quitte le poste et celui qui prend ses fonctions.

Stratégie de la recherche: production et diffusion de connaissances

29. L'OIT doit fonder son action sur une recherche solide. En fin de compte, l'efficacité de l'Organisation dépend de sa capacité à acquérir et utiliser les connaissances requises pour son programme d'activité. Cela suppose la mise en commun et l'exploitation des connaissances existantes et, au besoin, l'élaboration de nouveaux savoirs, afin de les mettre à la disposition des mandants et des partenaires de l'OIT. Il convient en outre que le Bureau soit en mesure de communiquer ses connaissances à une audience plus large par le biais de ses publications afin d'influer sur la manière de voir et de faire.
30. En 2005 a été créée la Commission de la recherche et des publications¹⁶. Elle a élaboré un cadre global pour une stratégie de recherche avec des objectifs à court et à long terme. Son objectif immédiat est d'établir un ordre du jour cohérent et d'un bon rapport coût-efficacité, d'obtenir des résultats de recherche qui répondent à des normes de qualité élevées et d'améliorer la capacité technique de l'Organisation. A long terme, cette stratégie doit assurer au BIT une reconnaissance planétaire en tant que centre mondial de la connaissance sur le monde du travail en général et sur le travail décent en particulier.
31. Il importe de distinguer les questions pour lesquelles la tâche consiste essentiellement à compiler, synthétiser et mettre à disposition les savoirs disponibles de celles qui appellent de nouvelles études. Les questions de la première catégorie constituent une partie essentielle du travail de tous les secteurs et de toutes les régions et doivent être appréhendées sur un large front. La recherche aussi bien que l'action sont tributaires des connaissances disponibles à l'OIT et ailleurs et de leur utilisation. Cela suppose que l'on sache où les trouver et comment y accéder, et que l'on ait une perception claire des lacunes en matière de connaissance et des besoins en matière de recherche. Les nouvelles études, contrairement à une situation où il s'agit de mieux organiser et partager les savoirs existants, doivent être concentrées sur un nombre limité de thèmes stratégiques pour lesquels il y a un déficit de connaissances ainsi qu'une demande et un besoin évidents de contribution de l'OIT. Tous les secteurs et toutes les régions sont censés identifier une liste limitée de priorités sur laquelle sont concentrées les ressources de la recherche¹⁷.
32. Pour mieux gérer, partager et utiliser les savoirs du BIT, il faut également mettre en œuvre des politiques plus efficaces de publication et de diffusion des résultats de la recherche. La nouvelle politique de publication du BIT introduit un contrôle plus strict de la qualité et un choix plus stratégique des publications. Cela implique une revalorisation de la *Revue internationale du Travail* et suppose un accès plus facile aux principaux résultats de la recherche sur le site Web de l'OIT.

¹⁶ Le mandat de la Commission de la recherche et des publications du BIT est le suivant: mettre au point et superviser la stratégie de recherche du Bureau dans son ensemble; mettre au point des méthodes et mécanismes qui garantissent que les recherches du Bureau satisfont à des normes de qualité; trouver les moyens de renforcer la capacité institutionnelle et de mener des recherches empiriques techniquement solides tant au siège que dans les régions; formuler et s'assurer de l'application de principes valables pour l'ensemble du Bureau en matière de politique de publication, pour aider DCOMM dans sa tâche générale de gestion et de diffusion des publications, comprenant des moyens de s'assurer que ces publications satisfont aux normes de qualité technique, sont cohérentes avec les politiques de l'OIT et utilisent l'information statistique de façon correcte et cohérente (circulaire n° 612, Série 1, en date du 7 octobre 2005).

¹⁷ Pour avoir un bon exemple de cette nouvelle approche, voir l'Aperçu de la mise en œuvre de l'Agenda global pour l'emploi (document GB.300/ESP/2).

Les technologies de l'information comme moyen de faciliter le partage des connaissances

33. La stratégie en matière de technologies de l'information, soumise à la 298^e session (mars 2005) du Conseil d'administration¹⁸, prévoyait des initiatives qui contribuent et soient rattachées au partage des connaissances. On cherche à tirer avantage du succès que connaissent le courrier électronique et l'Internet et à mettre à profit les nouveaux outils forts commodes de *travail coopératif*. Les forums sur l'Internet offrent un environnement sûr pour des échanges informels d'informations et de connaissances, par l'intermédiaire d'une base de données consultables sur Internet, qui est automatiquement archivée de manière à conserver l'historique de ces échanges et les connaissances qu'elle contient. Un wiki (support électronique pouvant être édité par quiconque y a accès et offrant une méthode simple pour relier entre elles diverses pages Web) permet à l'utilisateur de créer, organiser et éditer facilement des pages Web à l'aide d'un navigateur (*browser*). Un blogue (cybercarnet) est un journal ou bulletin en ligne où des informations peuvent être affichées instantanément à l'aide d'un navigateur. Un «plone» ou système de gestion de contenu, mis au point par la communauté des logiciels ouverts (*Open Source Software*), a été récemment installé au BIT et mettra ces outils à la disposition de ses fonctionnaires et de ses partenaires et collègues extérieurs.
34. Le système de gestion électronique des documents (EDMS), dont l'installation est en cours au BIT¹⁹, constituera un fondement technique essentiel et précieux pour le partage des connaissances. Il servira de répertoire mondial unique de documents officiels, documents internes et documents de travail, rapports de mission, messages électroniques et autres contenus multimédias consultables par Internet. L'actuel système de stockage de documents comprend plusieurs bases de données incompatibles et non reliées entre elles; il est inefficace, fait perdre du temps, entraîne une multiplicité inutile de documents et ne favorise pas le partage des connaissances.
35. Le système de gestion de contenus des sites Web (WCMS) a été déployé à l'OIT en tant que technologie de base pour son nouveau site Web public, qui a été activé en avril 2007. Ce système rationalise et normalise la création de contenus sur ses sites Web, facilitant ainsi le partage des connaissances grâce à une présentation plus cohérente et unifiée de l'Organisation. Par ailleurs, un nouveau moteur de recherche (FAST) a été introduit pour permettre aux visiteurs de trouver plus facilement les informations dont ils ont besoin, à travers l'ensemble des pages Web publiées par le BIT sur son site.
36. Le système IRIS s'articule autour d'un répertoire centralisé de données relatives aux finances, aux ressources humaines et aux projets. IRIS assemble, synthétise et partage des informations. Il est une ressource stratégique essentielle, actuellement sous-utilisée, et devrait jouer un rôle clé dans l'amélioration du partage des connaissances au BIT. Dans la mesure où IRIS codifie et met en œuvre nombre de politiques et procédures du BIT et sous-tend les règles de gestion financière, il offre un cadre permettant de renforcer la collaboration et la coordination à l'échelle de l'Organisation.
37. Le système IRIS offre un jeu d'outils normalisés qui sert à transformer des données brutes en informations utiles. Il offre également les moyens d'accroître l'efficacité de communication et de faciliter la prise de décisions entre les groupes, en particulier entre ceux qui sont séparés dans le temps et l'espace. Son application Gestion stratégique permet à du personnel dispersé sur le plan géographique de communiquer et de mettre leurs connaissances en commun lors de l'élaboration du programme et budget, de la mise en

¹⁸ Document GB.298/PFA/ICTS/1.

¹⁹ Document GB.298/PFA/ICTS/3.

œuvre de programmes et de la préparation de rapports. Les technologies d'IRIS telles que les notifications automatisées par courrier électronique, les flux de travail dynamiques et les alertes événementielles permettent de distribuer le bon contenu aux bonnes personnes et au bon moment. Après l'introduction du système IRIS, un certain nombre de cercles professionnels se sont formés spontanément au siège pour permettre à ses utilisateurs de mettre en commun leurs connaissances et leurs données d'expérience. Dans le cadre du déploiement d'IRIS, les usagers de ce système au siège joueront un rôle essentiel dans le transfert de connaissances à l'intention du personnel des bureaux extérieurs.

La stratégie d'évaluation à l'appui du partage des connaissances

38. La fonction d'évaluation du BIT crée des possibilités d'innovation et de partage des connaissances. Elle alimente la base de connaissances globale de l'OIT par le biais de ses systèmes et méthodes d'échange de savoirs aux niveaux local, national, régional et mondial. Les outils et activités appuyés par cette fonction offrent de multiples moyens de partage des connaissances, notamment la diffusion de résultats, l'application des enseignements tirés de la pratique et la possibilité de donner rapidement suite aux conclusions et recommandations. Le BIT est en train de développer ses systèmes et capacités techniques actuels afin de mieux diffuser les résultats des évaluations, que ce soit en interne ou à l'intention des mandants et des partenaires nationaux et mondiaux. Cela suppose la mise au point d'un système de gestion électronique des évaluations par l'Internet, que l'on appelle *iTrack*, pour contrôler le flux du travail d'évaluation et gérer chaque année plusieurs centaines de nouveaux documents: nouveaux rapports d'évaluation, mandats, rapports de suivi des recommandations et rapports sur les enseignements tirés de la pratique. Cette application présente une interface conviviale pour l'utilisateur du site Web. Elle est compatible avec le système IRIS et peut échanger des informations avec celui-ci. Le système peut être étendu à toutes les régions pour la saisie d'entrées sur un plan interne et pour l'accès depuis l'extérieur.
39. La fonction d'évaluation a créé un réseau opérationnel où les personnes désignées pour chaque région et chaque secteur veillent à ce que toute l'information relative aux évaluations soit incorporée en temps voulu et de manière intégrale dans le réseau de connaissances. Ce réseau aide à coordonner les produits et activités d'évaluation au niveau des projets et des pays. Il offre un moyen d'échanger les bonnes pratiques et les enseignements tirés de la pratique, de contrôler la qualité et de susciter une prise de conscience. Ces nouvelles responsabilités s'accompagnent d'une formation et d'un soutien ciblés.

Stratégie axée sur les résultats

40. Le programme et budget pour 2008-09 a clarifié davantage la démarche de l'OIT axée sur la recherche de résultats et renforcé le principe fondamental de la gestion axée sur les résultats, selon lequel «une organisation doit gérer et mesurer ses performances à l'aune des résultats auxquels elle entend contribuer dans le monde réel. Pour le BIT, cela signifie que sa contribution à la promotion concrète du travail décent pour toutes les travailleuses et tous les travailleurs est l'objectif premier qui justifie son programme de travail et son budget. La GAR exige que l'on indique de manière précise les résultats recherchés et qui est chargé de les accomplir²⁰.»

²⁰ Document GB.297/PFA/1/1. Aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2008-09 et questions connexes.

41. Le tableau ci-après énumère un nombre limité de résultats ou d'indicateurs et cibles associés pour le partage des connaissances en interne et avec l'extérieur pendant la période 2008-09. Mesurer l'impact du partage des connaissances n'est pas chose aisée et pose problème à toute organisation²¹. L'objectif global de la stratégie de partage des connaissances, tel qu'il est énoncé au paragraphe 4 du présent document, offre le point de départ pour définir les résultats, cibles et indicateurs mesurables. Les résultats de l'étude sur les valeurs de base entreprise en 2007 serviront à affiner ces résultats, cibles et indicateurs.

Résultat recherché 1: Meilleure reconnaissance pour le personnel des progrès accomplis par le BIT en matière de partage de connaissances

Indicateur	Valeur de base	Cible pour 2008-09	I/E ²²
1.1. Progrès accomplis dans huit différents volets ²³ du partage des connaissances, selon l'évaluation effectuée par le personnel de l'OIT.	Valeur de base à déterminer à l'aide d'une enquête réalisée auprès du personnel d'ici à la fin de 2007.	Des progrès ont été accomplis (selon une évaluation réalisée sur la base d'une enquête réalisée auprès du personnel) concernant au moins trois volets sur les huit d'ici à la fin de 2009.	I

Résultat recherché 2: Partage des connaissances systématiquement intégré dans les fonctions ayant trait aux ressources humaines

Indicateur	Valeur de base	Cible pour 2008-09	I/E
2.1. Proportion de responsables hiérarchiques du BIT habilités à évaluer les compétences du personnel en matière de partage des connaissances, selon le système de suivi du comportement professionnel récemment mis en place.	L'actuel système de suivi du comportement professionnel n'évalue pas les compétences du personnel en matière de partage de connaissances.	Tous les responsables hiérarchiques du BIT sont habilités à évaluer les compétences du personnel en matière de partage de connaissances, selon le système de suivi du comportement professionnel récemment mis en place.	I
2.2. Pourcentage de fonctionnaires ayant accès aux outils requis pour afficher leur profil sur l'Intranet.	Absence d'outils cohérents pour permettre aux fonctionnaires d'afficher leur profil sur l'Intranet.	Tous les fonctionnaires ont accès aux outils requis pour afficher leur profil sur l'Intranet, en fonction de leurs domaines de compétence (pages jaunes).	I

²¹ *Measuring the value of knowledge management*, NeLH online KM library: www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/measurement.asp.

²² Cette colonne indique si la mesure concernée vise à améliorer le partage de connaissances sur un plan interne ou externe. Le «I» se réfère uniquement aux mesures internes au Bureau, et le «E» aux mesures prises à l'intention du Bureau, des mandants et de divers groupes extérieurs.

²³ Ces huit volets sont les suivants: création d'une culture favorable; collecte de données d'expérience sur un plan interne; accès à une formation extérieure; systèmes de communication; mécanismes pour tirer des conclusions; création d'une mémoire organisationnelle; intégration de l'apprentissage dans la stratégie et la politique; mise en pratique de ce qui a été appris.

Indicateur	Valeur de base	Cible pour 2008-09	I/E
2.3. Mesures propres à préserver la mémoire institutionnelle ²⁴ .	i) Absence des outils requis pour mener des entretiens de départ à la retraite et de cessation d'emploi.	i) Des outils sont mis à la disposition des responsables hiérarchiques pour mener des entretiens de départ à la retraite et de cessation d'emploi.	I
	ii) Pas de base de données spécifique sur les retraités.	ii) Création d'une base de données sur les retraités à partir des pages jaunes mentionnées ci-dessus sous l'indicateur 2.2.	I
	iii) Pas de formation spécifique pour une bonne conservation des dossiers et archives.	iii) Tous les fonctionnaires nouvellement recrutés et 30 pour cent des services généraux existants reçoivent une formation en ligne leur permettant de tenir des dossiers et des archives avec la cohérence voulue.	I

Résultat recherché 3: Partage des connaissances intégré dans les stratégies du programme et budget, dans les PPTD et dans les documents de projets de coopération technique

Indicateur	Valeur de base	Cible pour 2008-09	I/E
3.1. Pourcentage de stratégies de programme et budget qui comportent des éléments relatifs au partage des connaissances.	A déterminer pour les Propositions de programme et de budget (2010-11).	Toutes les stratégies de programme et budget expliquent le rôle du partage de connaissances pour obtenir les résultats recherchés par l'OIT.	I+E
3.2. Pourcentage de PPTD qui comportent des éléments relatifs au partage des connaissances.	Pas tous les documents de PPTD comportent des éléments relatifs au partage des connaissances.	i) Le cadre d'assurance de la qualité évalue les documents de PPTD pour savoir s'ils tiennent compte d'éléments touchant au partage des connaissances.	I+E
		ii) Tous les nouveaux documents de PPTD tiennent compte d'éléments relatifs au partage des connaissances.	I+E
3.3. Proportion de nouveaux accords-cadres de partenariat et de programmes de coopération technique qui tiennent compte d'aspects touchant au partage des connaissances.	Très peu d'accords-cadres de partenariat et de programmes de coopération technique tiennent compte d'aspects touchant au partage des connaissances.	i) Tous les nouveaux accords-cadres de partenariat requièrent une utilisation active de la base de connaissances du BIT et une contribution à cette base.	I+E
		ii) Une évaluation plus systématique des composantes du partage des connaissances est mise en place pour tous les nouveaux programmes de coopération technique.	I+E

²⁴ Les indicateurs 4.1 et 6.2 favoriseront également la préservation de la mémoire institutionnelle.

Résultat recherché 4: Diffusion renforcée des études, statistiques ²⁵ et publications

Indicateur	Valeur de base	Cible pour 2008-09	I/E
4.1. Mesures propres à faciliter et renforcer la diffusion des publications du BIT.	i) Aucun point d'accès à l'information sur les publications du BIT (les bureaux extérieurs disposent de bases de données bibliographiques individuelles).	i) Un point d'accès unique à l'information sur l'OIT est créé par intégration des bases de données bibliographiques des bureaux extérieurs dans la base de données centrale du BIT (Labordoc).	I+E
	ii) Dix pour cent de toutes les publications du BIT sont disponibles en ligne.	ii) Au moins 25 pour cent de toutes les publications du BIT sont disponibles en ligne.	I+E
	iii) Peu de publications de recherche paraissent dans des langues autres que l'anglais.	iii) Des synthèses de toutes les publications de recherche de haut niveau seront traduites en français et en espagnol et gratuitement accessibles sous forme électronique et/ou de documents imprimés.	I+E
4.2. Nombre de séries de données supplémentaires relatives au marché du travail qui sont disponibles sous forme d'estimations régionales.	Des estimations régionales sont disponibles pour deux séries.	Des estimations régionales sont mises à disposition pour au moins deux séries de plus.	I+E

Résultat recherché 5: Amélioration du partage des connaissances avec les institutions des Nations Unies, les mandants et les autres organisations en général, plus particulièrement dans le contexte de la réforme des Nations Unies

Indicateur	Valeur de base	Cible pour 2008-09	I/E
5.1. Mesures propres à renforcer le partage des connaissances au BIT par le biais de sa participation à la réforme des Nations Unies.	i) La participation de l'OIT au groupe de travail sur la réforme des Nations Unies n'est pas organisée.	i) L'OIT organise sa participation stratégique aux divers groupes de travail interinstitutionnels sur la réforme des Nations Unies et participe au cercle professionnel/réseau de connaissances compétent.	I+E
	ii) Le site Web de l'Intranet consacré à la réforme des Nations Unies a été lancé en 2007.	ii) Le site Web de l'Intranet sur la réforme des Nations Unies ajoute des éléments interactifs et devient la principale source de partage des connaissances sur les questions de gestion et de coordination entre le siège et les bureaux extérieurs.	I

²⁵ La collecte, la production et la diffusion de statistiques sont une partie importante de toute stratégie de partage des connaissances. Un audit extérieur des activités statistiques de l'OIT est en cours. Les résultats et les recommandations de cet audit serviront de base à l'élaboration de nouveaux indicateurs concernant les statistiques à intégrer dans ce cadre.

Indicateur	Valeur de base	Cible pour 2008-09	I/E
5.2. Mesures à l'échelle du Bureau propres à améliorer le partage des connaissances avec les institutions des Nations Unies et d'autres organisations.	i) L'OIT a lancé une panoplie type de mesures pour intégrer les questions de l'emploi et du travail décent dans les activités des organismes et des institutions spécialisées des Nations Unies en 2007.	i) Au moins 50 pour cent des organismes et des institutions spécialisées des Nations Unies ont effectué leur autoévaluation initiale selon ce que prévoit la «panoplie type de mesures pour intégrer l'emploi et le travail décent».	I+E
	ii) L'OIT ne partage son réseau Intranet avec aucune autre organisation.	ii) Un système de partage de connaissances avec le PNUD est mis en place pour permettre l'accès réciproque aux sites Intranet ainsi qu'aux coordonnées des fonctionnaires.	I+E

Résultat recherché 6: Aménagement d'un environnement TIC propice au partage des connaissances

Indicateur	Valeur de base	Cible pour 2008-09	I/E
6.1. Nombre de nouveaux outils collaboratifs TIC gérés de façon centralisée, requis pour créer des forums de discussion, des réseaux et des cercles professionnels.	Actuellement, l'ensemble du personnel du siège et des bureaux extérieurs a accès à des outils collaboratifs tels que courrier électronique, réseau Skype, visioconférence (disponible dans 65 pour cent des bureaux extérieurs), serveur de sites et babillard virtuel.	i) Au moins un outil supplémentaire est mis à la disposition de l'ensemble du personnel, y compris dans les bureaux extérieurs, pour créer des forums de discussion interactifs par l'Internet en utilisant par exemple des wikis et des blogs. ii) A la fin de 2008, 100 pour cent des bureaux extérieurs ont accès à des installations de visioconférence.	I+E I
6.2. Mesures propres à améliorer la recherche et la mise à jour d'informations, l'organisation thématique du contenu et la conception du site Web de l'OIT.	i) Seuls 30 pour cent des sites Web des unités administratives sont pleinement compatibles avec les normes établies par le Département des communications. ii) Seuls 2 pour cent des sites Web des unités administratives du siège utilisent le système de gestion de contenus des sites Web pour effectuer les mises à jour.	i) Au moins 60 pour cent des sites Web existants des unités administratives sont pleinement compatibles avec les normes relatives aux sites Web du BIT. ii) Au moins 25 pour cent des sites Web des unités administratives utilisent le WCMS (système de gestion du contenu des sites Web) au siège pour effectuer les mises à jour.	I+E I
6.3. Proportion de documents relatifs à l'évaluation que l'on peut obtenir d'une (seule) source.	Il manque un accès facile aux documents relatifs à l'évaluation ainsi qu'une base de données.	Tous les documents relatifs à l'évaluation sont disponibles et peuvent être consultés à partir d'une base de données sur l'Internet.	I+E ²⁶

²⁶ S'agissant des droits d'accès à la base de données, différents niveaux seront établis selon que l'utilisateur est un fonctionnaire du BIT, un donateur ou un utilisateur appartenant à une autre catégorie.

Indicateur	Valeur de base	Cible pour 2008-09	I/E
6.4. Proportion de circulaires et de rapports de mission que l'on peut obtenir par l'EDMS, et existence d'un modèle de référence pour les rapports de mission qui s'obtiennent par l'EDMS.	<ul style="list-style-type: none"> i) Des circulaires sont intégrées dans l'EDMS. ii) Absence d'un modèle de référence pour les rapports de mission. 	<ul style="list-style-type: none"> i) Toutes les circulaires et tous les rapports de mission sont disponibles et peuvent être consultés en version intégrale par voie électronique. ii) Créer un modèle de référence pour tous les rapports de mission. 	I I
6.5. Mesures pour déployer IRIS dans les bureaux extérieurs.	L'ensemble des fonctionnalités sont utilisées au siège, et quelques-unes seulement dans certains bureaux extérieurs.	<ul style="list-style-type: none"> i) Un bureau extérieur pilote utilise l'ensemble des fonctionnalités d'IRIS. ii) Il existe un plan fondé sur les résultats pour le déploiement d'IRIS dans toutes les régions. iii) Au moins une région utilise l'ensemble des fonctionnalités du système IRIS. 	I I I

42. La Commission du programme, du budget et de l'administration voudra sans doute inviter le Conseil d'administration à approuver la stratégie de partage des connaissances axée sur les résultats, présentée dans le présent document, compte tenu des avis exprimés par les membres de la commission lors de l'examen de cette question inscrite à son ordre du jour.

Genève, le 12 octobre 2007.

Point appelant une décision: paragraphe 42.