Nations Unies A/72/325

Assemblée générale

Distr. générale
1er août 2017
Français
Original : français

Soixante-douzième session
Point 143 de l'ordre du jour provisoire
Corps commun d'inspection*

La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies ».

* A/72/150.

17-13977 (F) 170817 170817

Merci de recycler

JIU/REP/2016/10
Français
Original : anglais

La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies

Rapport établi par

Petru Dumitriu

Corps commun d'inspection

Nations Unies, Genève 2016

L’équipe de projet :

Petru Dumitriu, inspecteur
Alexandra Samoulada, responsable des enquêtes et des inspections
Eleyeba Bricks, assistante de recherche
Ana Sánchez-Terán, stagiaire
Yichen Xu, stagiaire
Jozef Masseroli, stagiaire

Résumé

La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies

JIU/REP/2016/10

Les savoirs et connaissances : un capital stratégique pour le système des Nations Unies

L'examen de la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies est fondé sur la conviction que ceux-ci représentent un capital essentiel et précieux pour ses organismes, et leur plus grand avantage comparatif. L'Organisation des Nations Unies ne pourra atteindre ses objectifs qu'en utilisant efficacement les savoirs et connaissances, tant au sein des organisations qu'à l'échelle du système.

Pour les Nations Unies, les savoirs et connaissances constituent un actif incorporel concret, une réalité opérationnelle et une aspiration permanente, ainsi que des ressources spécialisées et générales. Le système des Nations Unies est le producteur et le catalyseur d'un type particulier de savoirs et connaissances − fondés sur des valeurs. Ce sont ces savoirs et connaissances qui permettent aux États Membres de coopérer les uns avec les autres − quelles que soient leur taille et leur situation géographique − dans de très nombreux domaines d'une grande complexité et diversité. Ces savoirs et connaissances, issus des enseignements tirés, s'appuient également sur des idées et concepts nouveaux.

Objet du présent examen

Le principal objectif du présent examen était d'identifier les meilleures pratiques qui mériteraient d'être étudiées, adoptées et adaptées en fonction des ressources et des besoins de chaque organisation. De ce point de vue, le présent rapport constitue lui-même un modeste exercice de gestion des savoirs et connaissances, car il présente les initiatives et expériences déjà menées dans le système des Nations Unies.

L'Inspecteur recommande des solutions et propose de nouvelles approches s'agissant des recommandations systémiques qui ont été formulées sur le même sujet dans le rapport JIU/REP/2007/6, mais qui n'ont pas été appliquées. Il recommande en outre une définition commune de la gestion des savoirs et connaissances à l'usage de tous les organismes du système des Nations Unies, ainsi qu'un minimum de directives de base communes pour aider chaque organisme à élaborer sa propre stratégie de gestion des connaissances.

La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies : toujours « en construction »

Les savoirs et connaissances étant une ressource stratégique, leur utilisation doit faire l'objet d'une évaluation permanente et continue en termes d'efficacité et de résultats pour s'assurer qu'elle est optimale. Les organisations du système des Nations Unies continuent d'éprouver des difficultés à développer, organiser, partager et intégrer la gestion des savoirs et connaissances de façon systématique et efficace pour atteindre leurs objectifs transversaux.

La gestion des savoirs et connaissances n'est pas encore une priorité stratégique pour tous les organismes du système des Nations Unies, et il n'existe pas de pratiques communes qui soient acceptées ou partagées à l'échelle du système. Néanmoins, certains organismes, tels que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), le Fonds international de développement agricole (FIDA) et l'Organisation internationale du Travail (OIT), ont adopté des pratiques systématiques qui ont fait leurs preuves. La gestion des savoirs et

connaissances fait partie de la réalité opérationnelle de ces organismes, et les stratégies existantes en la matière sont continuellement ajustées et reformulées à la lumière des enseignements tirés de leur mise en œuvre.

Précisions conceptuelles

La partie du présent rapport consacrée aux considérations théoriques apporte des précisions sur les concepts de base relatifs notamment aux données, informations et savoirs et connaissances. Un large éventail de définitions de la gestion des savoirs et connaissances, formulées dans le cadre des différents mandats des institutions, a été extrait des stratégies existantes et peut être utilisé pour inspirer d'autres organismes.

Les stratégies de gestion des savoirs et connaissances examinées constituent déjà un solide corpus d'exemples présentant de nombreux points communs essentiels, en dépit de la diversité des contextes dans lesquels elles sont utilisées. L'examen des approches conceptuelles existantes a montré que l'absence de terminologie commune ne constitue pas un obstacle majeur à l'élaboration de modèles de gestion des savoirs et connaissances cohérents et compatibles à l'échelle du système, à condition qu'il y ait une vision sous-jacente.

Un cadre de préparation à la gestion des savoirs et connaissances

L'équipe d'examen a utilisé un cadre ad hoc fondé sur cinq critères pour évaluer l'état de préparation à la gestion des savoirs et connaissances. Ces critères sont :

a) L'existence de documents directifs et/ou stratégiques, et/ou de lignes directrices, visant à définir, institutionnaliser et mettre en œuvre la gestion des savoirs et connaissances;

b) L'intégration, l'alignement ou la connexion de ces documents avec d'autres stratégies et plans d'action;

c) L'attribution explicite, aux divers unités, supérieurs hiérarchiques et fonctionnaires, de responsabilités et compétences liées à la gestion des savoirs et connaissances;

d) L'existence de politiques visant à renforcer la participation active du personnel dans la gestion des savoirs et connaissances;

e) L'existence d'effets positifs directs ou indirects sur l'efficacité des opérations des organisations.

La nécessité d'une vision stratégique

Il ressort du présent examen que le principal élément commun à tout cadre de préparation est l'existence d'une vision de la gestion des savoirs et connaissances, quelle que soit la forme sous laquelle cette vision est exprimée. En effet, certaines organisations ont déjà adopté des stratégies de gestion des savoirs et connaissances puis mis en place, en suivant des voies différentes, des éléments de base pour les gérer au plan conceptuel ou opérationnel. Lorsque de telles stratégies existent, elles comprennent, à des degrés divers, des politiques et des mesures relatives aux autres éléments du cadre de préparation.

À l'heure actuelle, le système des Nations Unies compte suffisamment de stratégies de gestion des savoirs et connaissances qui ont résisté à l'épreuve du temps et en termes de pertinence. Ces stratégies, élaborées par des organisations dotées de structures institutionnelles complexes aux sièges et aux niveaux régional et national, peuvent inspirer ou aider d'autres organisations à élaborer leurs propres stratégies, car leur portée et contenu peuvent être adaptés à leurs différents mandats. Les ressources intellectuelles nécessaires pour mettre au point des stratégies de gestion des savoirs et connaissances existent dans toutes les organisations, aux sièges et sur le terrain.

Mesurer l'impact de la gestion des savoirs et connaissances

Le présent examen ne vise pas à imposer un modèle, mais à fournir des exemples et à inciter les organisations du système des Nations Unies à introduire et appliquer des stratégies et des politiques de gestion des connaissances fondées sur les pratiques recensées au sein du système des Nations Unies. Toutefois, à la différence d'autres politiques qui peuvent être justifiées en fonction d'économies financières manifestes et mesurables, la valeur ajoutée de la gestion des savoirs et connaissances est plus difficile à quantifier. Mesurer l'impact de la gestion des savoirs et connaissances constitue un défi majeur en matière de conception et de mise en œuvre de telles politiques et stratégies.

Les retombées positives de la gestion des savoirs et connaissances sont à la fois vastes et difficiles à mesurer. La gestion des connaissances évite le gaspillage d'argent, de temps et de ressources humaines, mais l'on ne peut pas mesurer ce qui a été évité. Il est difficile de quantifier le temps passé ou l'argent dépensé pour trouver la bonne information ou reproduire des connaissances qui existent déjà ou sont obsolètes, au lieu d'utiliser des informations actualisées, ou encore pour investir dans une technologie sans avoir examiné en quoi elle pourrait améliorer la disponibilité et l'accessibilité des savoirs et connaissances. Les coûts excédentaires sont aisément repérables, mais l'on ne se préoccupe guère des pertes de temps. Les bénéfices de la gestion des savoirs et connaissances ne se récoltent pas directement ni du jour au lendemain. Les erreurs évitées et les économies réalisées grâce à une meilleure utilisation et réutilisation des connaissances existantes sont pratiquement invisibles en termes comptables.

Conséquences néfastes de la non-prise en compte des besoins en matière de gestion des savoirs et connaissances

Il est plus facile d'identifier et de souligner les risques susceptibles de se poser si une stratégie de gestion des connaissances n'est pas adoptée. Certaines conséquences néfastes découlant de la non-prise en considération des besoins en matière de gestion des connaissances ont été recensées au cours des entretiens menés par l'Inspecteur avec des cadres et des représentants des associations du personnel. Citons, par exemple : la duplication des efforts et des activités des fonctionnaires travaillant dans des domaines similaires; les approches ou compréhensions différentes pour un même domaine d'action; la méconnaissance des enjeux dans leur ensemble; la perte de savoir et de compréhension lorsque des fonctionnaires expérimentés quittent une organisation; l'incapacité à partager les meilleures pratiques et les innovations; l'absence de collaboration interdépartementale ou interorganisations; la non-identification des pertes de temps et de ressources.

Réinventer la roue

Afin de réduire les coûts, les organisations − grandes et petites − doivent constamment améliorer la façon dont elles peuvent acquérir, partager et exploiter leur capital intellectuel dans les départements, services, secteurs et postes, aux sièges et sur le terrain. Ces améliorations ne sont ni systématiques ni uniformes dans le système des Nations Unies. Certaines organisations semblent toujours incapables de s'extraire des cloisonnements fonctionnels coûteux, et continuent au contraire de tolérer les chevauchements onéreux et de réinventer la roue. La prolifération des archives et des bases de données non coordonnées ou difficiles d'accès empêche souvent les fonctionnaires et les décideurs de localiser rapidement les informations pertinentes et augmente le coût global de ces informations.

Un outil de moins en moins facultatif pour les dirigeants

La gestion des savoirs et connaissances peut être un outil très précieux, non seulement pour les chefs de secrétariat des organisations mais également pour les organes directeurs. En effet, elle permet de qualifier et de déterminer ce que chaque organisation sait, où et sous quelle forme les connaissances se trouvent, la façon dont est organisé

l'accès à ces connaissances et quels sont les meilleurs moyens de les transférer aux bonnes personnes au bon moment. La gestion des savoirs et connaissances aidera les organisations à tirer des enseignements des échecs et des réussites, à redéployer et réutiliser les connaissances, à apporter des solutions aux problèmes ou à innover, à renforcer et développer les compétences requises, à actualiser et supprimer les savoirs obsolètes et à veiller à ce que les connaissances et les compétences ne se perdent pas.

La plupart des organismes du système des Nations Unies se considèrent comme des entités « fondées sur le savoir », mais ils se concentrent seulement sur des savoirs explicites et quantifiables

À l'heure actuelle, le quasi-consensus est que les savoirs et connaissances sont la principale force qui détermine et alimente la capacité des organismes publics et privés à agir efficacement, sur la base de leurs avantages comparatifs, dans un environnement très concurrentiel. Toutefois, un problème persiste : de nombreux cadres responsables et administrateurs ont tendance à se concentrer uniquement sur les connaissances explicites et quantifiables. En effet, si la bonne organisation des systèmes de gestion des informations, archives et dossiers fait partie intégrante d'une gestion efficace des connaissances, même dans le cas des connaissances explicites, les savoirs perdus dans ce cadre, depuis leur création jusqu'à leur utilisation, ne sont pas une préoccupation constante. Il n'y a pas non plus de contrôle formel des dépenses récurrentes associées. En outre, un nombre insuffisant de politiques a été mis en place pour pérenniser les connaissances tacites liées aux ressources humaines, qui sont soumises à diverses formes de mobilité.

Gérer les connaissances avec les ressources existantes

Le présent rapport part du principe que la gestion des savoirs et connaissances peut être améliorée avec les ressources existantes. Sans négliger la nécessité d'investir financièrement dans la gestion des connaissances, l'examen a prêté une attention particulière au rôle des ressources humaines en tant que facteur déterminant dans les processus de gestion des connaissances. L'Inspecteur estime qu'il existe un cercle vertueux latent qui peut être activé pour valoriser les connaissances et les ressources humaines qui sont actuellement sous-utilisées dans chaque organisation et à l'échelle du système. Gérer efficacement les connaissances ne dépend pas seulement des technologies mais principalement des ressources humaines et managériales des organisations.

La gestion des connaissances est − par excellence − un processus participatif dans lequel l'attitude proactive des « travailleurs du savoir » est essentielle. Un plan d'action formel constitue une condition *sine qua non*, mais, sans volonté ni prise de conscience de la part du personnel, aucun système de gestion des connaissances ne pourra produire les résultats escomptés. Des décisions, des directives et des cadres responsabilisants sont essentiels pour encourager les fonctionnaires à créer, partager et utiliser les savoirs et connaissances.

De surcroît, quand les organisations n'ont pas de politiques visant à conserver la mémoire institutionnelle acquise par leurs personnels au fil de longues années de pratiques individuelles et organisationnelles, la perte de ces connaissances tacites représente une dépréciation de l'empreinte humaine sur les connaissances disponibles. La plupart des interlocuteurs interrogés dans le cadre de la présente étude ont convenu qu'il existait des pertes et des gaspillages.

L'enquête sur la perception du personnel en matière de gestion des savoirs et connaissances a montré que l'adoption et l'application de stratégies et de pratiques dans ce domaine bénéficiaient du solide soutien des fonctionnaires des organisations du système des Nations Unies.

La gestion des connaissances dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030

La présente étude a montré que la gestion des savoirs et connaissances peut apporter une contribution importante à la mise en œuvre de la nouvelle approche globale et concertée sur laquelle le Programme de développement durable à l'horizon 2030 est fondé. En effet, les savoirs et connaissances peuvent éliminer les cloisonnements et constituer le facteur d'intégration le plus naturel à l'échelle du système pour toutes les parties prenantes à la mise en œuvre du Programme 2030.

L'Organisation des Nations Unies n'est pas simplement un intermédiaire et facilitateur honnête pour les donateurs et les bénéficiaires de l'aide au développement. Elle est un catalyseur et un diffuseur de savoirs et de connaissances. La gestion de ces savoirs et connaissances peut servir à promouvoir la collaboration entre les départements et les parties prenantes ainsi qu'à l'échelle du système. Le présent rapport fait le point sur les bonnes pratiques et les initiatives qui peuvent être utilisées pour améliorer l'accès aux connaissances et pour agréger les apports des diverses parties prenantes engagées dans des activités de développement durable.

Mesures à prendre

Les recommandations ci-après suivent la structure du cadre de préparation et visent à renforcer le rôle de la gestion des savoirs et connaissances au service du Programme 2030.

Compte tenu de leur principal objectif, ces recommandations peuvent être regroupées comme suit :

- Combler les lacunes dans la gestion des savoirs et connaissances à l'échelle du système, sur la base des pratiques existantes (recommandations 1 et 2);
- Valoriser les ressources humaines et les connaissances acquises par les fonctionnaires au sein de leurs organisations (recommandations 3 et 4);
- Stimuler les initiatives communes à l'échelle du système, de manière générale et dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (recommandations 5, 6 et 7).

Le présent rapport contient sept recommandations : la septième est adressée à l'Assemblée générale, les deuxième et cinquième sont adressées au Secrétaire général, en sa qualité de chef du secrétariat de l'ONU, et les première, troisième, quatrième et sixième aux chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies. Le cas échéant, l'Inspecteur a formulé des recommandations sur les mesures à prendre s'agissant des besoins et des ressources des organisations.

Recommandations

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, s'ils ne l'ont pas encore fait, devraient élaborer des stratégies et des politiques de gestion des savoirs et connaissances alignées sur le mandat, les buts et les objectifs de leurs organisations respectives, d'ici à la fin de 2018. Ces stratégies doivent être fondées sur une évaluation des besoins actuels et futurs en matière de gestion des connaissances, et comprendre des mesures de mise en œuvre.

Recommandation 2

Le Secrétaire général, en consultation avec le Conseil de direction, devrait mettre au point au moins un minimum de directives relatives à la gestion des savoirs et connaissances pour le Secrétariat des Nations Unies, fondées sur les meilleures pratiques et les expériences des départements, fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies, et de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), d'ici à la fin de 2018.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, s'ils ne l'ont pas encore fait, devraient prendre des mesures progressives pour intégrer les compétences en gestion des connaissances et les capacités de partage des connaissances dans les systèmes d'évaluation et de notation des fonctionnaires, les programmes de travail annuels, les définitions d'emploi et les compétences fondamentales de leurs organismes respectifs, d'ici à la fin de 2020.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, s'ils ne l'ont pas encore fait, devraient, dans le cadre des processus de planification de la relève pour leurs organisations, établir des règles et des procédures permettant de pérenniser et de transférer les savoirs et connaissances des fonctionnaires sur le départ, sur le point de partir à la retraite ou affectés à un autre poste.

Recommandation 5

Le Secrétaire général devrait prendre des mesures pour optimiser le potentiel du Centre de connaissances sur le développement durable (École des cadres du système des Nations Unies), en demandant notamment à l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), à l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD), à l'Université des Nations Unies (UNU) et au Centre de connaissances sur le développement durable (École des cadres du système des Nations Unies) de concevoir et d'organiser conjointement des programmes de formation sur la gestion des savoirs et connaissances qui soient adaptés à l'ensemble des principes sous-tendant le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ces programmes de formation devraient promouvoir, de manière intégrée, la gestion des connaissances produites et destinées à être utilisées par tous les acteurs s'intéressant ou associés aux activités des organismes du système des Nations Unies.

Recommandation 6

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies dotés d'une longue et vaste expérience en matière de gestion des savoirs et connaissances devraient donner l'exemple en introduisant, à l'ordre du jour du Conseil des chefs de secrétariat (CCS), un point consacré à la gestion des connaissances afin de permettre le partage, au niveau stratégique, des expériences menées, des bonnes pratiques adoptées et des enseignements tirés, en vue de développer progressivement une culture commune de la gestion des savoirs et connaissances à l'échelle du système.

Recommandation 7

L'Assemblée générale devrait inscrire à son ordre du jour un point ou un alinéa consacré à la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies, et demander qu'un rapport soit présenté par le Secrétaire général, avec la contribution des membres du Conseil des chefs de secrétariat (CCS), sur les meilleures pratiques et initiatives mises en place dans ce domaine pour appuyer l'approche systémique, intégrée et concertée du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

En outre, l'Inspecteur a formulé les suggestions et recommandations suivantes, aux paragraphes 136, 177, 190, 197, 231, 241 et 260 du présent rapport :

- Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, s'ils ne l'ont pas encore fait, devraient attribuer des responsabilités liées à la mise en œuvre de la gestion des connaissances et au suivi des ressources en connaissances au niveau des institutions. La forme organisationnelle que prendra l'attribution de ces responsabilités (par exemple, des unités distinctes, des équipes interdépartementales, des fonctionnaires à titre individuel ou autres) devrait répondre aux besoins particuliers de chaque organisme et être adaptée aux ressources disponibles (par. 136).

- Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, s'ils ne l'ont pas encore fait, devraient reconnaître, valoriser et promouvoir le partage des savoirs et connaissances en concevant des mesures incitatives ou des récompenses symboliques raisonnables pour encourager et saluer le travail des promoteurs de connaissances parmi leur personnel (par. 177).

- Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient parrainer le recours aux communautés de pratique dans leurs organisations respectives, en tant que moyen de stimuler les échanges, le partage des savoirs et connaissances et la recherche de solutions au sein de leurs entités et à l'échelle du système. Pour ce faire, ils devraient en particulier demander aux communautés de pratique de débattre, de réfléchir et d'établir des rapports sur des thèmes dans leurs domaines d'expertise, en vue de prendre leurs conclusions en considération dans leurs prises de décisions, le cas échéant (par. 190).

- Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient envisager de prendre des mesures pour diffuser les outils de gestion des savoirs et connaissances produits par d'autres organismes du système des Nations Unies afin de les utiliser, selon qu'il conviendra, dans leurs organisations respectives (par. 197).

- Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient encourager les « courtiers de connaissances » dans leurs organisations respectives à migrer vers le réseau « One UN Knowledge Exchange Network on Yammer », afin d'utiliser cette plateforme, de rendre compte de ses points forts et faibles, et de déterminer si elle peut devenir une plateforme de collaboration à l'échelle du système (par. 231).

- L'expérience acquise par les organisations pionnières en matière de critères mesurables et l'impact de l'utilisation des indicateurs de gestion des savoirs et connaissances devraient être partagés entre les communautés de pratique et les conclusions rapportées au plus haut niveau de direction (par. 241).

- Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies devrait identifier, examiner et promouvoir les initiatives et les mesures novatrices de gestion des savoirs et connaissances prises en dehors du système des Nations Unies par les organisations non gouvernementales, les entités du secteur privé et les milieux universitaires, celles-ci pouvant être fédérées à l'échelle du système pour appuyer la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (par. 260).

Table des matières

			Page
	Résumé		4
	Sigles et acronymes		13
	Index		15
Chapitre		*Paragraphes*	
I.	Introduction	1−10	17
	A. Objectifs et portée	4−5	17
	B. Méthodologie	6−10	18
II.	Considérations théoriques	11−47	19
	A. Gestion des savoirs et connaissances	16−35	20
	B. Savoirs et connaissances	36−47	23
III.	Défis	48−62	26
	A. Défis à l'échelle du système	48−51	26
	B. Difficultés rencontrées par les organisations : étude de cas	52−54	27
	C. Cadre de préparation	55−57	28
	D. Perception du personnel en matière de gestion des savoirs et connaissances	58−62	29
IV.	Stratégies et politiques de gestion des savoirs et connaissances	63−113	31
	A. Utilité des stratégies de gestion des savoirs et connaissances	63−69	31
	B. Évolution à l'échelle du système depuis le rapport de 2007 du CCI sur la gestion des savoirs et connaissances	70−74	32
	C. Travaux novateurs sur la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies	75−81	33
	D. Stratégies indépendantes de gestion des savoirs et connaissances mises en place	82−95	34
	E. Autres politiques liées à la gestion des savoirs et connaissances	96−103	36
	F. Gestion des savoirs et connaissances au sein du Secrétariat de l'ONU	104−113	38
V.	Intégration de la gestion des savoirs et connaissances dans les stratégies globales des organisations	114−118	42
VI.	Attribution des responsabilités	119−153	44
	A. Ressources humaines affectées à la gestion des savoirs et connaissances	119−136	44
	B. Gestion des savoirs et connaissances : une compétence organisationnelle	137−153	46
VII.	Associer le personnel à la gestion des savoirs et connaissances	154−231	50
	A. Réutilisation et pérennisation des savoirs et connaissances	156−177	50
	B. Communautés de pratique, réseaux du savoir et plateformes de dialogue	178−190	53
	C. Développer les compétences en matière de gestion des savoirs et connaissances	191−197	55

	D. Améliorer l'accès aux savoirs et connaissances	198−209	56
	E. Nouvelles initiatives en matière de gestion des savoirs et connaissances pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030	210−216	58
	F. Vers une plateforme de collaboration à l'échelle du système : étude de cas	217−231	60
VIII.	Mesurer l'impact de la gestion des savoirs et connaissances	232−242	63
	A. Le défi de la mesurabilité	232−235	63
	B. Les pratiques naissantes	236−241	63
	C. La reconnaissance extérieure	242	64
IX.	Conclusions et orientations futures	243−260	66
	A. En quoi la gestion des savoirs et connaissances est-elle nécessaire ?	243−252	66
	B. Gestion des savoirs et connaissances : décloisonner dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030	253−260	68

Pièces jointes

1.	Glossaire	71
2.	Vue d'ensemble des mesures que les organisations participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection	74
Annexes		70

Les annexes I et II ne sont publiées que sur le site Web du CCI (www.unjiu.org) avec le rapport

I. Résultats de l'enquête sur la perception de la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies

II. Plateformes technologiques et autres outils utilisés pour l'échange de savoirs et de connaissances dans le système des Nations Unies

Sigles et acronymes

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BCAH	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Corps commun d'inspection
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CEA	Commission économique pour l'Afrique
Centre international du Travail	Centre international de formation de l'Organisation internationale de formation de l'OIT
CESAO	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
CESAP	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
Convention sur la désertification	Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification dans les pays gravement touchés par la sécheresse et/ou la désertification, en particulier en Afrique
DOMP	Département des opérations de maintien de la paix
Équipe de pays	Équipe de pays des Nations Unies
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
ITC	Centre du commerce international CNUCED/OMC
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du Travail
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
TIC	Technologies de l'information et des communications
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRISD	Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social
UNU	Université des Nations Unies
VNU	Volontaires des Nations Unies

Index

Entité	Numéro de page
AIEA	iv, viii, 2, 7, 18, 19, 20, 21, 25, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 38, 39, 43, 45, 48, 54
BCAH	25, 28, 29, 36, 40
BSCI	23, 26, 27
Bureau de la coordination des activités de développement	50
Bureau de l'informatique et des communications	26
CCI	x, xi, 1, 2, 7, 8, 10, 11, 14, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 34, 45, 51, 58
CCS	viii, ix, 1, 4, 18, 19, 34, 51
CEA	6, 10, 22, 25, 29, 31, 32, 37, 41, 42, 47, 53
Centre international de formation de l'OIT	44, 48
CESAO	9, 21, 22, 23, 25, 29, 31, 39, 53, 54
CESAP	10
Comité de haut niveau sur la gestion	1 et 19
Comité de haut niveau sur les programmes	1 et 19
Convention sur la lutte contre la désertification	33, 45
CCNUCC	33
Département de l'appui aux missions	8, 9, 10, 18, 24, 26, 27, 29, 30, 31, 33, 35, 40, 41
Département des affaires politiques	27, 28, 33, 40
DOMP	9, 21, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 40
Équipe de pays	47, 51
FAO	20, 25, 46
FIDA	iv, 20, 23, 29, 34, 35, 53
FNUAP	11, 20, 23, 25, 32, 34, 35, 38, 39
GNUD	50
HCDH	36, 43, 44, 45
OACI	41
Knowledge Management Austria	50, 54
MOPAN	56

OCDE 33
OIT iv, 5, 6, 19, 20, 25, 29, 35, 41, 42, 44, 48
OMM 24, 29
OMPI 7, 10, 20, 22, 25, 29, 32, 36, 37, 41
OMS 20, 25, 44
OMT 43
ONUDC 23, 29, 44
ONUDI 1, 18, 35, 39
ONU-Femmes 31, 43
ONU-Habitat 6, 20, 22, 25, 29, 54
ONUSIDA 24, 29, 31, 35
PAM 21, 22, 25, 40
Courtiers de connaissances en changements climatiques 49
PNUD iv, 7, 12, 13, 20, 21, 25, 29, 31, 35, 40, 41, 42, 44, 46, 47, 50, 51, 53, 54
PNUE 6, 18, 19, 26, 28, 32, 40
Réseau Informatique et communications 1, 19
Swiss Knowledge Management Forum 2
UNESCO 7, 20, 21, 25, 29, 31, 32, 36, 40, 54
UIT 24, 29, 31, 32, 43
UNICEF 23, 29, 31, 32, 36, 40, 42, 44, 45, 50, 51
UNITAR viii, 48
UNOPS 23, 29
UNRISD viii, 48
UNU viii, 48
VNU 31

I. Introduction

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2016, le Corps commun d'inspection (CCI) a examiné la gestion des savoirs et connaissances au sein des organismes du système des Nations Unies. Cet examen avait été proposé par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). L'évaluation des savoirs et connaissances, en tant que ressources stratégiques des plus précieuses nécessitant un renouvellement constant, avait été faite par le CCI, en 2004, dans une note[1] qui a également montré que leur gestion efficace et productive était cruciale pour le succès d'une organisation.

2. À l'échelle du système, la première étude consacrée à la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies a été menée par le CCI en 2007[2]. Dans cette étude, le CCI a souligné que l'utilisation efficace du capital de connaissances, tant au sein des organisations qu'à l'échelle du système, était essentielle pour réaliser les objectifs des Nations Unies. Il a conclu que les organisations du système des Nations Unies devaient s'atteler à produire, organiser, mettre en commun et intégrer les connaissances de façon systématique et efficace pour atteindre ces objectifs transversaux[3].

3. En 2009, l'ONUDI a suggéré que la gestion des connaissances soit examinée à l'échelle du système dans le cadre du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS). Le Secrétaire général, en sa qualité de président du CCS, a adressé cette proposition au Comité de haut niveau sur les programmes pour qu'il l'examine. Toutefois, les membres de ce Comité n'ont pas souhaité en discuter, considérant que la question avait déjà été traitée en partie par le Comité de haut niveau sur la gestion − pour ce qui concerne l'harmonisation des pratiques de fonctionnement − et en partie par les travaux du Réseau Informatique et communications[4].

A. Objectifs et portée

4. Les objectifs du présent examen sont les suivants :

a) Déterminer les raisons pour lesquelles certaines recommandations formulées dans le rapport JIU/REP/2007/6 n'ont pas été mises en œuvre, et examiner d'autres voies et solutions possibles;

b) Évaluer le degré de préparation des organisations participantes à l'utilisation de la gestion des connaissances, en tant que pratique systématique, dans les prises de décisions et autres activités;

c) Procéder à un état des lieux des politiques et des pratiques de gestion des savoirs et connaissances;

d) Identifier les difficultés et proposer des solutions pour les organisations et à l'échelle du système;

e) Recenser et diffuser les bonnes et meilleures pratiques en matière de gestion des connaissances;

f) Explorer de nouvelles possibilités de partage des savoirs et connaissances au sein des organisations et entre elles, ainsi que dans l'ensemble du système des Nations Unies.

[1] JIU/NOTE/2004/1 : Knowledge management at the International Labour Organization (en anglais).
[2] JIU/REP/2007/6.
[3] Ibid., p. iv.
[4] CEB/2009/5, par. 38 à 41.

5. Le présent examen porte sur l'ensemble du système des Nations Unies, dont le Secrétariat, les fonds, programmes et institutions spécialisées et l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA).

B. Méthodologie

6. Conformément aux normes et directives internes du CCI et à ses méthodes de travail, la méthodologie utilisée pour établir le présent rapport prévoyait un examen préliminaire, un document initial, un questionnaire, des entretiens et une analyse approfondie. Un questionnaire détaillé a été envoyé à toutes les organisations participantes. Sur la base des réponses reçues, l'Inspecteur a mené des entretiens avec des fonctionnaires des organisations participantes et sollicité les vues d'autres organisations internationales (à l'intérieur comme à l'extérieur du régime commun des Nations Unies), d'établissements universitaires et d'organisations non gouvernementales (ONG). Au total, l'Inspecteur a tenu 55 réunions et s'est entretenu avec 175 personnes. Le présent examen comportait également une enquête autonome sur la perception du personnel en matière de gestion des connaissances, à laquelle 6 634 administrateurs et fonctionnaires ont répondu.

7. Dans le cadre du présent examen, l'Inspecteur et l'équipe d'évaluation ont participé à des webinaires et des conférences internationales sur la gestion des connaissances. L'Inspecteur a organisé une séance de réflexion au début de l'examen, avec 18 représentants d'organisations sises à Genève, et consulté des experts à plusieurs étapes de cet examen. L'équipe d'évaluation a également participé à trois sessions organisées par la plateforme suisse de gestion du savoir « Swiss Knowledge Management Forum » (SKMF), qui comprend des représentants des organismes du système des Nations Unies.

8. Conformément à l'article 11.2 du statut du CCI, le présent rapport a été mis au point après concertation entre les Inspecteurs, de façon que les conclusions et recommandations formulées soient soumises au jugement collectif du Corps commun. Des avis sur le projet de rapport ont été sollicités auprès des organismes participants, et il en a été tenu compte lors de sa finalisation.

9. Afin de faciliter la consultation du rapport, ainsi que la mise en œuvre et le suivi de ses recommandations, la pièce jointe no 2 contient un tableau indiquant si le rapport est présenté aux organisations concernées pour suite à donner ou pour information. Ce tableau recense les recommandations adressées à chaque organisation, en précisant si elles appellent une décision de l'organe délibérant ou directeur de celle-ci ou si elles peuvent être appliquées par son chef de secrétariat.

10. L'Inspecteur tient à remercier toutes les personnes qui l'ont aidé à établir le présent rapport, en particulier celles qui ont pris part aux entretiens et qui l'ont ainsi aimablement fait bénéficier de leurs connaissances et de leur expertise.

II. Considérations théoriques

11. L'une des principales conclusions tirées dans le rapport JIU/REP/2007/6 était que l'on ne concevait guère ce que recouvrait la notion de « savoirs » ou « connaissances » dans le système des Nations Unies, et que la gestion des connaissances y était perçue différemment selon les organismes mais pas uniformément pour autant en leur sein. Une autre conclusion était l'absence de démarche commune, tant au plan conceptuel que pratique, pour adopter une politique délibérée et systématique de gestion des savoirs et connaissances au sein des organisations ou à l'échelle du système des Nations Unies.

12. Près d'une décennie après ce premier rapport, les questions de compréhension et de perception restent des notions clefs pour examiner les politiques et les pratiques de gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies. Cela étant, des progrès importants ont été réalisés dans l'ensemble du système, notamment suite à la publication du rapport JIU/REP/2007/6 mais également grâce au développement des pratiques et des théories de gestion des connaissances en dehors du système.

13. Dans le système des Nations Unies, cela fait des années qu'il est procédé à des expérimentations, des tâtonnements et des tentatives progressives et fragmentées pour répondre aux besoins des organismes en matière de gestion des connaissances, et des initiatives ont été lancées tant à la base qu'au sommet. Certains efforts ont été couronnés de succès, d'autres se sont révélés peu concluants ou ont été abandonnés. Il convient de noter que c'est aussi le cas dans le secteur privé. Néanmoins, des enseignements ont été tirés, les perceptions ont changé et le concept de gestion des connaissances a atteint une certaine maturité, y compris au sein du système des Nations Unies, quoique de manière fragmentée.

14. Les pratiques des entreprises et la recherche universitaire ont progressé et abouti à des politiques équilibrées et pragmatiques. Il est désormais communément admis que les savoirs et connaissances constituent un actif stratégique dans la gouvernance des entreprises et que leur gestion est un outil précieux pour appuyer les processus décisionnels et assurer une meilleure mise en œuvre des politiques. L'expérience concrète des divers acteurs a été accompagnée par une évolution profonde de la gestion des connaissances en tant que discipline universitaire à part entière.

Encadré 1
Situation de la gestion des savoirs et connaissances en dehors du système des Nations Unies

D'après l'enquête la plus récente menée auprès de 483 dirigeants et autres responsables, 32 % avaient mis en place avec succès des systèmes complets de gestion des connaissances à l'échelle de leur entreprise. La gestion des connaissances, en tant que discipline organisationnelle à part entière, est encore nouvelle dans 42 % des organisations considérées, et des efforts en la matière sont déployés depuis trois ans ou moins. Parmi les problèmes recensés, 54 % des personnes interrogées ont indiqué que la mise en commun des connaissances n'était pas intégrée dans leurs activités quotidiennes et que l'information était maintenue dans des silos qui n'autorisaient pas le partage des connaissances. La moitié des personnes interrogées ont dit que la valeur stratégique de la gestion des connaissances était encore trop mal comprise. Un tiers peut s'appuyer sur un fonctionnaire exclusivement chargé au sein de leur service de superviser les activités de gestion des connaissances, tandis que 30 % sont épaulés par d'autres employés non spécialisés.

Source (en anglais seulement) : Joe McKendrick, *The State of Knowledge Management: 2015-16 KMWorld Survey* (www.kmworld.com).

15. En ce qui concerne les Nations Unies, de récentes recherches et analyses universitaires sont même allées plus loin en proposant d'évaluer le travail de l'ensemble du système sous l'angle des savoirs et des connaissances. Un auteur a demandé l'adoption d'une « vision globale » de la façon dont le système utilise son intelligence mondiale pour assurer, promouvoir et servir le développement des États Membres. Selon cette vision, le système des Nations Unies ne devrait pas être seulement considéré comme « une bureaucratie internationale ou une entité chargée des affaires humanitaires, de maintenir la paix et d'élaborer des politiques », mais comme un « générateur et pourvoyeur » de connaissances et d'expériences. Dans le même esprit, les savoirs et connaissances constituent le capital le plus important de l'Organisation des Nations Unies et le domaine dans lequel elle dispose du meilleur avantage compétitif[5].

A. Gestion des savoirs et connaissances

16. Le rapport JIU/REP/2007/6 a préconisé une approche ambitieuse et globale de cette question, visant à stimuler les pratiques cohérentes et harmonisées, qui est illustrée notamment par la recommandation faite au CCS d'élaborer une définition commune de la gestion des savoirs et connaissances à l'usage de tous les organismes du système des Nations Unies. Le rapport recommandait en outre qu'un minimum de directives communes soient élaborées pour servir de point de départ à chaque organisation dans l'élaboration de sa propre stratégie de gestion des savoirs et connaissances.

17. Le fait que cette définition n'a pas encore été adoptée ni même activement recherchée ne signifie pas pour autant qu'il n'est pas important de comprendre le sens et l'utilité de la gestion des connaissances et de ses expressions concrètes. Certes, les pratiques de certaines organisations du système des Nations Unies ont montré qu'il est possible d'élaborer des politiques de gestion des connaissances efficaces et efficientes en l'absence de définition commune. La diversité et la spécificité des mandats et des objectifs des organismes du système des Nations Unies peuvent être reflétées dans des stratégies et des politiques de gestion des connaissances adaptées à leurs finalités, à condition que celles-ci permettent d'assurer la cohérence et une meilleure utilisation des ressources, de réduire les chevauchements et le gaspillage, d'utiliser les avantages comparatifs et de renforcer les synergies à l'échelle du système.

18. Bien que certaines organisations ne se soient toujours pas dotées de politiques et de stratégies de gestion des connaissances, la raison principale n'est plus l'absence de définition communément acceptée. Il est possible que l'importance de la gestion des connaissances n'ait pas encore été comprise et que la volonté d'intégrer cette gestion aux politiques et aux actions fasse défaut.

19. Pour toute organisation désireuse d'introduire la gestion des connaissances, l'éventail des concepts utiles est très riche. Les définitions varient, de la plus simple à la plus sophistiquée. Par « gestion des savoirs et connaissances », le rapport JIU/REP/2007/6 entendait « les opérations systématiques, ou la gamme des pratiques, dont les organisations se servent pour identifier, saisir, stocker, créer, actualiser, représenter et distribuer des connaissances à des fins d'utilisation, information et apprentissage internes » (par. 21).

20. Cette définition peut être utilisée comme point de départ par les organisations, ainsi que par le système des Nations Unies dans son ensemble, dans tout processus de réflexion interne destiné à aboutir à l'élaboration de politiques judicieuses.

21. Il existe diverses définitions de la gestion des savoirs et connaissances, qui tiennent compte des intérêts spécifiques des différentes organisations en fonction de leurs priorités

[5] Nanette Archer Svenson, *The United Nations as a Knowledge System* (Londres et New York, Routledge, 2016).

particulières. Par exemple, certaines se concentrent sur le processus et sur son caractère systématique, comme suit : la gestion des connaissances est le processus consistant à appliquer une approche systématique de la collecte, structuration, gestion et diffusion des connaissances dans toute l'organisation, afin de travailler plus rapidement, de réutiliser les meilleures pratiques et de réduire les coûts de projet à projet[6]. Compte tenu de la nature particulière des activités opérationnelles du système des Nations Unies, qui sont de plus en plus exécutées dans le cadre de projets, une telle définition pourrait être adaptée aux priorités d'une partie des institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies.

22. D'autres tentatives de clarification de ce concept privilégient la coordination et les synergies susceptibles d'être dégagées. Dans ce cas, la définition suivante pourrait être appropriée : la coordination délibérée et systématique des personnes, des technologies, des processus et de la structure d'une organisation, en vue d'apporter une valeur ajoutée par la réutilisation et l'innovation, et grâce à la création, au partage et à l'application des connaissances ainsi qu'à l'intégration, dans la mémoire institutionnelle, des enseignements tirés et des meilleures pratiques pour favoriser le perfectionnement organisationnel constant[7]. En effet, cette définition permettrait de couvrir les besoins de l'ensemble du système des Nations Unies en matière de coordination, celle-ci étant encore insuffisante en dépit des efforts déployés et des concepts appliqués au cours des dernières décennies.

23. Une définition adaptée aux fins du présent examen pourrait être celle mettant l'accent sur les activités, dans laquelle la gestion des connaissances désigne le traitement de la « composante savoirs » des opérations, en tant que préoccupation explicite reflétée dans la stratégie, la politique et la pratique de l'organisation à tous les niveaux, et l'établissement d'un lien direct entre le patrimoine intellectuel de l'organisation et ses bons résultats opérationnels[8]. Le cadre de préparation à la gestion des connaissances proposé comme base d'évaluation dans le présent rapport s'inspire principalement de cette définition.

24. De simples à complexes, ces définitions donnent une idée de la diversité des possibilités offertes aux décideurs prêts à adopter le concept de gestion des connaissances et à en faire une composante dynamique des outils managériaux de leurs organisations respectives.

25. L'Inspecteur a appris que les organisations qui avaient déjà adopté et mis en œuvre des stratégies de gestion des connaissances dans certains services ou au niveau institutionnel utilisent des définitions qui varient considérablement d'une institution à l'autre, tout en conservant leur pleine signification opérationnelle. En dépit de ces différences, les définitions ont toutes un dénominateur commun qui est la composante essentielle de la gestion des connaissances, comme on le verra ci-après.

26. Selon l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'une des premières organisations à avoir adopté le concept de gestion des connaissances : « 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.[9] ».

27. Selon l'Organisation des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), la gestion des connaissances comprend toute la gamme de stratégies et de pratiques utilisées dans une organisation pour identifier, créer, représenter, distribuer et permettre l'adoption des expériences, des meilleures pratiques, des enseignements, des processus, des technologies et

[6] Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice* (Oxford, Elsevier, 2005), p. 3 (en anglais seulement).
[7] Ibid.
[8] Ibid., p. 4.
[9] OIT, Gestion axée sur les résultats (Genève, novembre 2007) (GB.300/PFA/9/2), par. 2.

de l'information. Ces connaissances peuvent être soit réunies chez un individu, soit intégrées dans les processus ou pratiques de l'organisation[10].

28. Pour le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), la gestion des connaissances a pour mission de créer un environnement qui encourage la création, le partage et l'application effective des connaissances grâce aux trois composantes essentielles que sont les personnes, les processus et les technologies[11].

29. La Commission économique pour l'Afrique (CEA) a retenu une approche légèrement différente. Elle considère que la gestion des connaissances « désigne la gestion des flux de connaissances − à destination, au travers et en provenance d'une organisation. En tant que telle, la gestion des connaissances renforce l'efficacité organisationnelle d'ensemble en agrégeant les connaissances individuelles d'un collectif, y compris les enseignements tirés de l'expérience, et en les appliquant à de nouvelles situations et de nouveaux environnements, améliorant et affinant continuellement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans un contexte donné »[12].

30. L'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) définit la gestion des connaissances comme « une discipline qui vise à promouvoir une approche intégrée pour recenser, saisir, extraire, distribuer, partager, utiliser et réutiliser […] les informations et les connaissances[13] ».

31. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) définit la gestion des connaissances comme « le récapitulatif de toutes les mesures conçues pour relever les défis en matière de connaissances », et reconnaît que le savoir est à la fois « un produit essentiel qu'il fournit à ses clients et une ressource clef dont l'organisation a besoin pour atteindre ses résultats »[14].

32. Pour l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), « [l]a mise en place d'un système de gestion des connaissances implique la valorisation des connaissances générées lors de l'exécution des projets et des programmes par une approche systématique, cohérente et prédéfinie[15] ».

33. L'AIEA estime que la gestion des connaissances est une composante essentielle de la gestion de la qualité et la clef pour obtenir des résultats de qualité. Sa politique institutionnelle de gestion des connaissances lui permet de créer, acquérir, recueillir, codifier, stocker, pérenniser, partager, utiliser et transférer des connaissances[16].

34. Bien que formulées différemment, toutes les définitions soulignent la nécessité d'adopter une approche globale et systématique de la gestion des connaissances, que la direction et le personnel puissent s'approprier et promouvoir, et qui incluent les personnes, les processus et les technologies dans un ensemble cohérent.

35. Toutefois, de l'avis de l'Inspecteur, aucune de ces définitions n'insiste suffisamment sur la nécessité de mieux capter les connaissances emmagasinées dans les cerveaux des individus ainsi que leurs expériences personnelles. L'Inspecteur considère que la gestion des connaissances ne doit pas privilégier la création de vastes bases de données mais la

[10] ONU-Habitat, *UN-Habitat Knowledge Strategy: Building knowledge-based organization* (mai 2010), sect. 2.2 (en anglais seulement).
[11] PNUE, *Knowledge Management Strategy 2014-2017 and Implementation Plan Outline* (2014), p. 4 (en anglais seulement).
[12] CEA, La stratégie de gestion des connaissances de la CEA : Gérer les connaissances d'une organisation fondée sur le savoir (2014), p. 15.
[13] OMPI, Stratégie de gestion des connaissances de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) pour la période 2015-2018, document d'information (août 2015) (A/55/INF/5), p. 4.
[14] PNUD, Cadre stratégique de la gestion des connaissances au PNUD pour 2014-2017 (2014), p. 8.
[15] UNESCO, Gestion des connaissances pour Culture et Développement (2012).
[16] AIEA, *Corporate Knowledge Management Policy* (2013).

valorisation des connaissances tacites qui risquent d'être perdues quand les fonctionnaires quittent une organisation, que ce soit pour des raisons personnelles ou en raison d'un départ à la retraite. La prise de conscience et l'attitude du personnel s'agissant de la façon dont les savoirs sont gérés jouent un rôle crucial, quelles que soient les politiques de gestion des connaissances mises en place.

B. Savoirs et connaissances

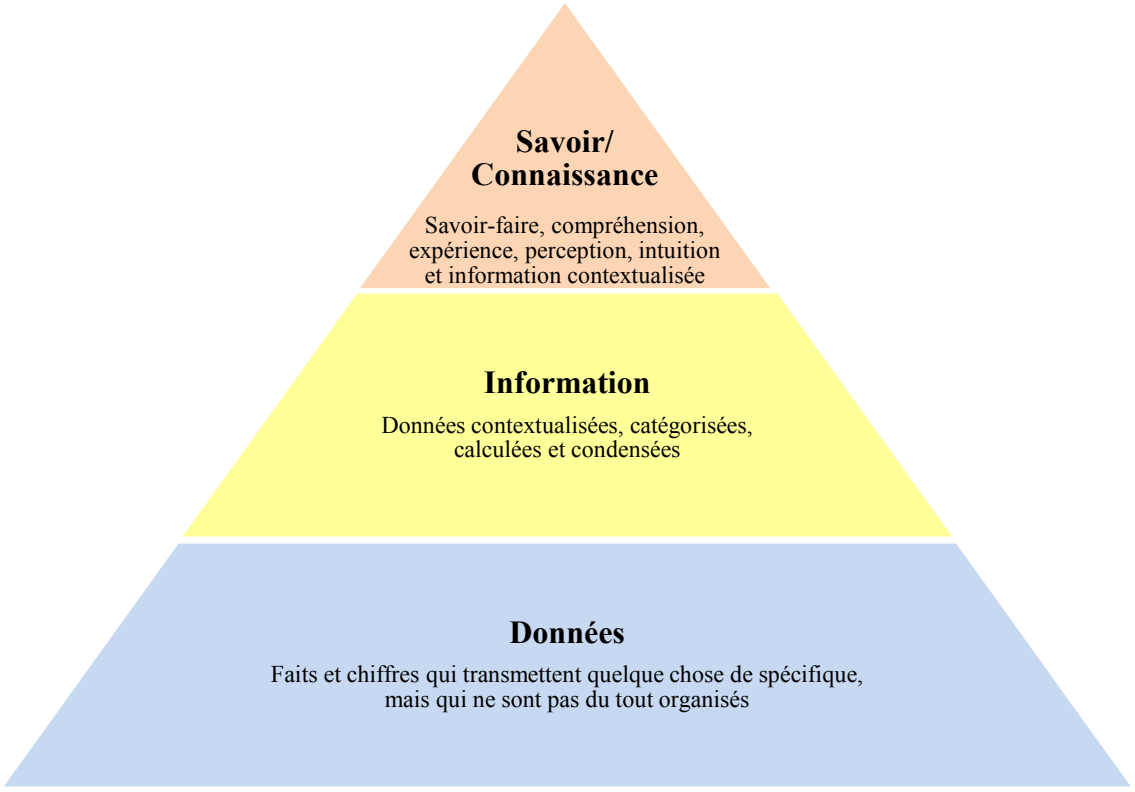
36. Bien que la grande majorité des entités du système des Nations Unies se définissent explicitement ou implicitement comme des organisations fondées sur le savoir, et en dépit des tentatives faites par le CCI pour définir les termes « savoirs » et « connaissances », une certaine confusion persiste, et il ne s'agit pas seulement d'une question de terminologie. Cette confusion risque d'induire l'encadrement et le personnel en erreur en leur donnant à penser que la gestion des savoirs et connaissances est déjà pratiquée dans leurs activités quotidiennes ou processus-métiers, quoique sous un autre nom.

37. Il peut donc être utile de reprendre ici les distinctions théoriques formulées par le CCI dans son précédent rapport : « [L]es données sont des faits objectifs discontinus relatifs à des occurrences, qui englobent les chiffres, lettres ou images hors de tout contexte. L'information est constituée de données présentant un certain niveau de signification. Elle est habituellement fournie pour décrire une situation ou une circonstance et possède par conséquent une valeur ajoutée par rapport aux données. Le savoir/la connaissance est bâti sur des données et de l'information, et c'est une création individuelle [de la personne physique ou morale] qui, bien entendu, peut se situer à de nombreux niveaux différents et se rapporte ordinairement à un domaine d'intérêt donné. Sous sa forme la plus dynamique, elle représente une intelligence du contexte, des intuitions sur les relations au sein d'un système et l'aptitude à déceler les points forts à exploiter et les faiblesses et à comprendre les conséquences qu'impliquent pour l'avenir les décisions prises en vue de résoudre des problèmes. »[17].

38. Le présent rapport n'examine ni la teneur des connaissances, qui varie considérablement d'une organisation à l'autre, ni l'infrastructure technologique utilisée pour produire, actualiser, conserver et diffuser ces savoirs. Il ne traite pas de la question des données ou des informations en tant que telles (voir fig. 1), mais des connaissances rassemblées dans un corpus cohérent et synergique d'informations, d'expériences, de savoir-faire, de concepts et de modes opératoires, tel que conçu dans le contexte spécifique des organisations ayant approuvé le statut du CCI, et élaboré conformément à leurs structures et objectifs institutionnels.

[17] D'après C. W. Holsapple (dir. publ.), *Handbook on Knowledge Management : Knowledge Matters* (Springer, 2003), cité dans le rapport JIU/REP/2007/6, par. 17.

Figure 1
Données, information, connaissances : différences conceptuelles



39. La distinction entre les termes « données », « information » et « savoir ou connaissance », tels que définis dans les travaux de recherche universitaires, est mieux comprise par les organisations du système des Nations Unies qui ont mené leurs propres recherches et adopté des stratégies de gestion des connaissances.

40. Étant donné que le but du présent examen n'est pas de proposer un « modèle unique pour tous », que ce soit en termes de politiques et d'activités que de définitions et de concepts, les descriptions données dans la figure 1 ci-dessus peuvent être utiles pour distinguer ces trois notions fondamentales (« données », « information » et « savoir ou connaissance ») qui continuent de prêter à confusion.

41. Il appartient à chaque organisation qui se considère « fondée sur le savoir », ou qui est qualifiée comme telle, de définir les connaissances qu'elle produit dans son contexte spécifique. Les diverses approches retenues par les organismes du système des Nations Unies sont suffisamment riches pour fournir quelques exemples de définitions individualisées, voire de simples descriptions, perceptions ou formes de connaissances.

42. Pour la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO), la gestion des savoirs et connaissances est avant tout l'organisation des connaissances internes générées par les fonctionnaires et les consultants à travers divers procédés de production, couvrant à la fois les fonctions organiques et celles d'appui aux programmes[18].

43. Le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) et le Département de l'appui aux missions (DAM) perçoivent la gestion des connaissances comme la collecte et l'analyse des pratiques, expériences et compétences de tous les membres du personnel − civil ou en uniforme − en vue d'identifier les meilleures pratiques et les enseignements tirés qui

[18] CESAO, *ESCWA Knowledge Management Strategy: Towards Vision 2030* (2015), p. 4.

pourront informer les activités futures, les prises de décisions de la direction et l'élaboration de normes et de politiques[19].

44. Pour la CEA, le « savoir » est ce que quelqu'un « sait »; il est acquis par l'étude, l'observation, le partage et l'expérience individuelle[20] », tandis que pour la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), le savoir est un ensemble de données et d'informations, auquel s'ajoute les avis, compétences et expériences des experts, produisant ainsi un atout précieux qui facilite la prise de décisions et qui est intrinsèquement lié aux personnes[21].

45. Le Centre du commerce international conçoit les connaissances comme les faits, informations et compétences acquis par l'expérience ou la formation, et incluant la compréhension théorique et/ou pratique d'une question[22].

46. Pour le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), les connaissances sont la compréhension et le savoir-faire acquis par l'apprentissage et/ou l'expérience et permettant au personnel d'évaluer les nouveaux apports, ou les nouvelles informations ou difficultés, pour ainsi prendre de meilleures décisions et remplir ses missions et, *in fine*, contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels[23].

47. L'OMPI a opté pour une définition courte, mais intéressante. Pour cette organisation, les connaissances renvoient « aux faits et aux informations acquises par l'expérience »[24].

[19] Organisation des Nations Unies, Département des opérations de maintien de la paix, Département de l'appui aux missions, réf. 2015,13, Politique : Partage des connaissances et apprentissage organisationnel.

[20] CEA, La stratégie de gestion des connaissances de la CEA : Gérer les connaissances d'une organisation fondée sur le savoir (2014).

[21] La CESAP a indiqué avoir adopté la définition des connaissances utilisée par la Banque asiatique de développement.

[22] D'après la réponse du Centre du commerce international au questionnaire du CCI.

[23] FNUAP, *Knowledge Management Strategy* (juillet 2009).

[24] OMPI, Stratégie de gestion des connaissances de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) pour la période 2015-2018, document d'information (août 2015) (A/55/INF/5), p. 4.

III. Défis

A. Défis à l'échelle du système

48. Par voie de questionnaires, les organisations ayant approuvé le statut du CCI ont identifié un large éventail d'obstacles à la conception et à la mise en œuvre d'une gestion des connaissances. Ceux-ci peuvent être résumés comme suit :

a) Absence de terminologie, de vision stratégique et d'orientation communes au sein du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et à l'échelle du système;

b) Absence de soutien et d'appui au niveau des échelons supérieurs;

c) Sensibilisation du personnel et culture organisationnelle insuffisantes, notamment manque de reconnaissance, d'incitations et de sanctions en matière de partage des connaissances;

d) Difficultés à mesurer l'impact de la gestion des connaissances et à adopter des indicateurs;

e) Perte des connaissances tacites due au manque de continuité et à l'absence de politique adéquate de pérennisation des connaissances;

f) Persistance de la mauvaise pratique consistant à travailler en vases clos (silos);

g) Incompatibilités artificiellement créées par l'infrastructure technologique;

h) Ressources financières insuffisantes.

49. L'Inspecteur suggère différentes voies pour relever ces défis, non pas en formulant des recommandations *ex cathedra* mais en recherchant des solutions dans les pratiques actuelles de certaines organisations qui sont plus avancées que d'autres − pour des raisons objectives ou subjectives − en termes de promotion de la gestion des connaissances. Le présent examen vise à corriger et atténuer, à l'échelle du système, les effets des principaux obstacles recensés ci-avant. Le présent rapport ne propose pas de matrice de maturité mais contient des éléments suffisants, propres à constituer un cadre d'orientation stratégique applicable à l'échelle du système pour gérer les savoirs et connaissances et pouvoir ensuite être décliné en stratégies individuelles, compatibles, harmonisées et interopérables.

50. En ce qui concerne le manque de ressources financières, l'Inspecteur rappelle que l'un des objectifs des rapports du CCI est de recommander des mesures susceptibles de conduire à une utilisation plus efficiente et efficace des ressources existantes. Néanmoins, il n'ignore pas qu'il puisse être nécessaire d'investir dans la gestion des connaissances, et encourage ces investissements au cas par cas et précédés d'une analyse rigoureuse des avantages par rapport aux coûts. Il fait observer que ces investissements ne porteront pas leurs fruits du jour au lendemain mais sur le long terme.

51. Le présent rapport porte principalement sur l'amélioration de la gestion des connaissances en s'appuyant sur les ressources humaines existantes, car l'Inspecteur souscrit au concept de cercle vertueux par lequel les connaissances renouvelables peuvent être utilisées et réutilisées dans chaque organisation et à l'échelle du système. De ce point de vue, le présent rapport constitue lui-même un modeste exercice de gestion des savoirs et connaissances, car il présente les initiatives et expériences qui existent déjà au sein du système des Nations Unies.

B. Difficultés rencontrées par les organisations : étude de cas

52. Le présent rapport ne peut pas dresser la liste exhaustive de tous les défis auxquels sont confrontées les 28 organisations participantes, bien que la plupart d'entre eux soient courants et pertinents à l'échelle du système. L'Inspecteur a néanmoins jugé utile d'illustrer les plus importants défis, en présentant une étude de cas, à savoir les difficultés rencontrées par le PNUD dans sa stratégie de gestion des connaissances. Bien que d'autres organisations du système des Nations Unies aient acquis une expérience en matière de mise en œuvre de la gestion des connaissances, ce choix est déterminé par la longue pratique du PNUD dans ce domaine, sa structure organisationnelle multicouches, la diversité thématique de son mandat et la sincérité de son auto-analyse. L'Inspecteur s'est permis d'extraire et de résumer un certain nombre de défis qui ont été recensés et éloquemment définis par le PNUD[25].

Encadré 2
Défis en matière de gestion des connaissances identifiés par le PNUD

a) Les attentes et les processus impliqués dans le partage des connaissances ne sont pas systématiquement incorporés dans le cycle de programmes et de projets pour recueillir les enseignements et les réutiliser;

b) Le partage des connaissances n'est pas encore pleinement institutionnalisé en tant qu'exercice interfonctions et interactivités;

c) Bien que les communautés de pratiques aient considérablement contribué au libre partage des données par-delà les silos régionaux, par une réduction des niveaux hiérarchiques et une augmentation des flux de connaissances parmi les confrères, leur mise en conformité directe avec les unités d'activité thématiques a également entraîné l'émergence de nouveaux silos thématiques;

d) Le personnel manque d'encouragements et de temps pour que son implication dans le partage des connaissances et dans l'apprentissage dépasse les limites de leurs éléments livrables immédiats;

e) Les mesures et les indicateurs de réussite de la gestion des connaissances sont sous-développés et les possibilités qu'offrent les statistiques fondées sur des données factuelles, y compris l'analyse des réseaux sociaux, pour les mesures incitatives, la veille économique et les prises de décisions orientées par les données sont sous-exploitées;

f) Les hiérarchies internes et les sensibilités politiques favorisent un partage des connaissances privé et un partage public qui se limitent à des produits fondés sur le savoir hautement élaborés;

g) La focalisation institutionnelle traditionnelle du partage des connaissances tend à assurer l'inclusion des donateurs traditionnels et des clients de projets directs dans les échanges de connaissances, mais l'engagement auprès de l'ensemble des communautés universitaires et politiques, des donateurs émergents et non traditionnels, de la société civile et du grand public n'a pas été systématisé.

53. Une conclusion importante dégagée par le PNUD dans son analyse est que les possibilités offertes par la gestion des connaissances pour identifier et gérer les talents et l'expertise sont sous-exploitées et les mécanismes existants, comme les listes d'expertises, manquent de mesures incitatives pour une accessibilité et une utilisation généralisées.

[25] PNUD, Cadre stratégique de la gestion des connaissances au PNUD pour 2014-2017 (2014), p. 6 à 9.

L'organisation n'a pas examiné la question de savoir quelles connaissances lui étaient nécessaires ni quelles compétences devaient être développées en interne ou importées par voie de recrutement.

54. D'autres organisations du système des Nations Unies, susceptibles d'identifier des difficultés analogues dans leurs propres domaines, pourraient engager une consultation plus étroite avec le PNUD, bilatéralement, en groupe ou à l'échelle du système, afin de trouver des solutions optimales à leurs problèmes.

C. Cadre de préparation

55. Pour relever ces défis, l'inspecteur propose un ensemble de cinq critères permettant, d'une part, d'évaluer la situation actuelle de la gestion des savoirs et connaissances, et, d'autre part, de formuler des recommandations. Ces critères aideront à définir l'environnement et le cadre institutionnel nécessaires pour renforcer la préparation des organisations en matière de gestion des connaissances :

a) L'existence de documents directifs et/ou stratégiques, et/ou de lignes directrices, visant à définir, institutionnaliser et mettre en œuvre des processus et des outils de gestion des savoirs et connaissances;

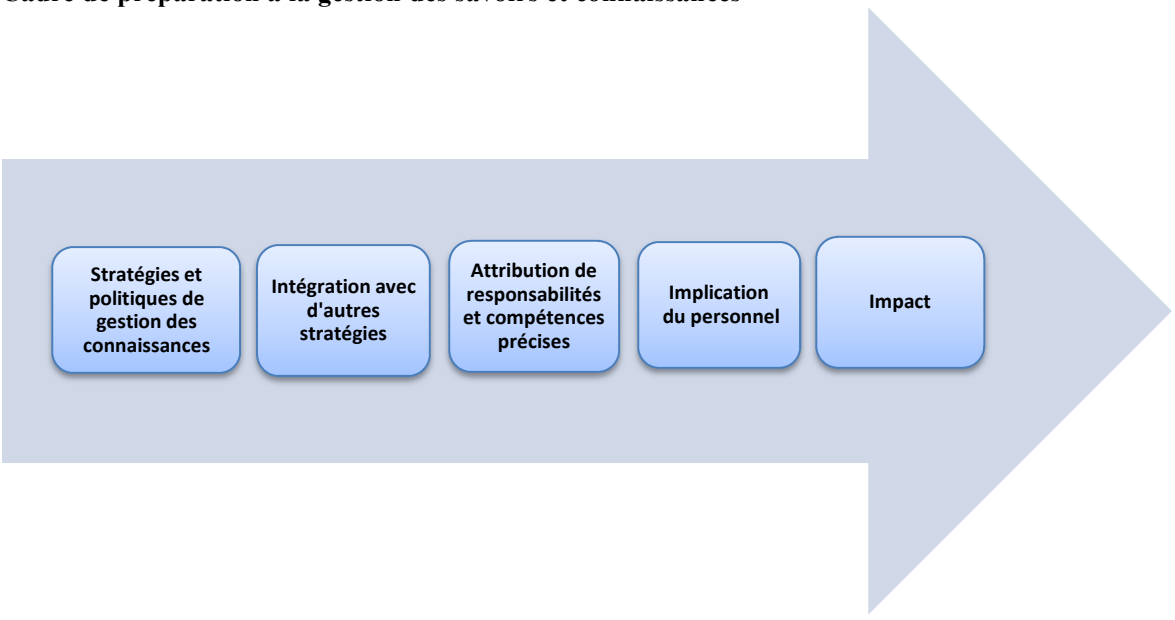
b) L'intégration, l'alignement ou la connexion de ces documents avec d'autres stratégies et plans d'action de l'organisation;

c) L'attribution explicite, aux divers unités, groupes, chefs et fonctionnaires, de responsabilités et compétences liées à la gestion des savoirs et connaissances;

d) L'existence de politiques et de programmes de formation visant à renforcer les capacités, la préparation et la participation active du personnel dans les activités de gestion des savoirs et connaissances;

e) L'existence d'effets positifs directs ou indirects sur les économies réalisées et l'efficacité des opérations de l'organisation, y compris par le partage des connaissances et l'amélioration de la transparence.

Figure 2
Cadre de préparation à la gestion des savoirs et connaissances



Source : CCI.

56. Les parties IV à VIII du présent rapport examinent dans quelle mesure les éléments du cadre de préparation à la gestion des connaissances sont déjà en place dans les organismes du système des Nations Unies, ainsi que le contexte précis ou les raisons subjectives qui expliquent le manque de volonté et de préparation pour adopter des politiques de gestion des connaissances. Le rapport ne préconise pas la création d'un modèle universel ou d'une matrice de maturité, mais examine les voies susceptibles d'être empruntées pour promouvoir la gestion des connaissances, telle que pratiquée dans d'autres organisations.

57. Les bonnes pratiques recensées au cours de l'examen seront illustrées en corrélation avec le cadre de préparation. De surcroît, les nouvelles initiatives et les bonnes pratiques émergentes seront présentées dans la partie IX consacrée aux conclusions et aux pistes de réflexion.

D. Perception du personnel en matière de gestion des savoirs et connaissances

58. Dans le cadre du présent examen, le CCI a réalisé une enquête à l'échelle du système de la perception qu'ont les fonctionnaires de la gestion des connaissances. Cette enquête a bénéficié de la participation de 6 634 personnes[26].

59. Outre l'objectif principal, qui était d'étudier la façon dont les fonctionnaires perçoivent la gestion des connaissances dans leurs organisations respectives, cette enquête a également été conçue comme un moyen de diffuser les concepts de base en la matière, en particulier auprès des membres du personnel qui n'étaient pas familiarisés avec cette discipline universitaire et organisationnelle relativement nouvelle.

60. Si les résultats de cette enquête sont plus positifs que les constatations faites dans le présent rapport, ils ont néanmoins confirmé la nécessité d'appliquer les mesures recommandées dans le présent rapport :

a) Sur l'ensemble des personnes interrogées, 88,7 % considèrent que les organisations du système des Nations Unies sont fondées intégralement ou partiellement, en proportions presque égales, sur le savoir;

b) Une nette majorité des personnes interrogées, soit 71,7 %, pensent que les stratégies de gestion des connaissances sont indispensables pour mieux gérer les savoirs, qu'elles considèrent comme le principal atout de leurs organisations;

c) La majorité des personnes interrogées, 53,8 %, estiment que la mentalité qui prévaut au sein de leurs organisations n'est pas de récompenser les individus pour les connaissances qu'ils partagent, mais plutôt pour les connaissances qu'ils possèdent;

d) Seulement 25,3 % des personnes interrogées estiment que la gestion des connaissances est pleinement pratiquée dans leurs organisations;

e) Seulement 11,3 % estiment que les politiques et les pratiques nécessaires sont en place pour conserver les connaissances tacites lorsque des fonctionnaires quittent l'organisation;

f) Un tiers des personnes interrogées (33,4 %) ne connaissent pas l'existence de communautés de pratique dans leur organisation ou à l'échelle du système, tandis qu'une proportion légèrement plus élevée (33,6 %) participent activement à ces communautés;

g) La très grande majorité des personnes interrogées (88,6 %) estiment que la capacité à partager des connaissances devrait être intégrée dans les compétences de base ou dans

[26] Les résultats de l'enquête figurent à l'annexe I du présent rapport sur le site Web du CCI (www.unjiu.org).

l'évaluation et la notation de tous les fonctionnaires, et pas seulement pour certains cadres ou membres du personnel;

h) En ce qui concerne les facteurs les plus importants pour la promotion des stratégies et l'institutionnalisation des mécanismes de gestion des connaissances, l'opinion dominante pendant les entretiens était que la vision personnelle du chef de secrétariat est le principal facteur favorisant la gestion des savoirs. Toutefois, la vision personnelle du chef de secrétariat ne se classe que troisième en importance dans l'enquête, où elle a été retenue par 23,8 % des personnes interrogées. L'intérêt des cadres intermédiaires a été choisi par 29,4 % des personnes interrogées, et l'existence de bonnes pratiques dans d'autres organisations du système des Nations Unies par 30,7 % des personnes interrogées.

61. L'enquête a montré que le personnel considère l'existence de bonnes pratiques comme le principal facteur favorisant la promotion de la gestion des connaissances, une perception que l'Inspecteur trouve encourageante dans le cadre de la présente étude. Comme il a été dit plus haut, l'Inspecteur n'entend pas se livrer ici à un exercice théorique mais souhaite fournir des exemples et inciter les organisations du système des Nations Unies à introduire et mettre en œuvre des stratégies et des politiques de gestion des connaissances fondées sur les pratiques recensées au sein du système des Nations Unies.

62. Même en tenant compte des divergences sociologiques possibles, l'enquête sur la perception du personnel a montré que l'introduction et la mise en œuvre de stratégies et de pratiques de gestion des connaissances bénéficient du solide soutien des fonctionnaires des organisations du système des Nations Unies. La promotion de la gestion des connaissances exige une démarche proactive, consciente et délibérée. Dans ce contexte, un nombre total de 6 634 personnes interrogées constitue une masse critique qui peut être considérée comme représentant une culture organisationnelle favorable et adaptée à la mise en œuvre de la gestion des connaissances.

IV. Stratégies et politiques de gestion des savoirs et connaissances

A. Utilité des stratégies de gestion des savoirs et connaissances

63. Un cadre ou une stratégie sont essentiels pour structurer et guider la manière dont une organisation axe ses efforts pour gérer les connaissances de manière efficace. Une politique organisationnelle et un ensemble de directives peuvent ensuite détailler et traduire cette stratégie en termes de processus et d'activités de gestion des connaissances.

64. La gestion des connaissances n'est pas un concept qui repose sur des technologies. Les technologies appuient la gestion des connaissances mais ne constituent pas son moteur. La gestion des connaissances est fondée sur les personnes qui produisent des connaissances dans le cadre des objectifs de l'organisation; la technologie allant de pair avec les outils disponibles, en tant que facilitateur. Une bonne gestion des connaissances commence par une vision solide, conjuguée à la promotion d'une culture organisationnelle qui permet et récompense la création et la diffusion des connaissances importantes.

65. Une telle vision globale et cohérente des questions générales et spécifiques propres à la gestion des connaissances sera le mieux servie par des stratégies et des principes directeurs qui visent à définir des procédures et des objectifs opérationnels fondés sur des pratiques de gestion des connaissances. Le résultat escompté de toute stratégie de gestion des connaissances doit être la mise en place par l'organisation d'un système de connaissances qui permette d'exploiter son capital de connaissances afin de maximiser l'impact des ressources et de réduire leur gaspillage, notamment en termes de délais d'exécution.

66. Une fois cette stratégie définie, la structure institutionnelle, les attributions de responsabilités, les politiques en matière de ressources humaines, les évaluations comparatives, ainsi que les options technologiques, peuvent être étudiées et mises en place. L'organisation devra élaborer une feuille de route pour identifier les initiatives et les outils qui pourront servir au mieux ses initiatives à long terme. Une bonne stratégie doit pour le moins refléter une évaluation des besoins de l'organisation, ou en être la traduction, et fournir les moyens de répondre à ces besoins de manière efficace. S'agissant de la gouvernance, une stratégie doit générer et confirmer l'engagement de ses cadres dirigeants, accroître la sensibilisation et la compréhension à l'échelle de l'organisation, et mobiliser le personnel et les ressources pour l'exécution et l'intensification des activités[27].

67. Pour inspirer des actions et des initiatives concrètes, une stratégie doit être fondée sur l'inventaire des ressources en connaissances disponibles sous différentes formes, telles que le capital de connaissances (implicites et explicites), le savoir-faire, l'expertise, l'expérience, les processus, les producteurs, la rétention des connaissances dans les documents, le capital social (culture, contexte, réseaux informels, sensibilisation, confiance et réciprocité) ainsi que les plateformes de technologies de l'information et des communications (TIC) existantes et la structure organisationnelle[28].

68. Le présent examen n'envisage pas la création d'une stratégie unique toute faite. En outre, les stratégies de gestion des connaissances ne sont pas une fin en soi et doivent tenir compte de tous les aspects théoriques ou pratiques connexes. Leur contenu peut être adapté au vu des priorités spécifiques recensées par chaque organisation.

[27] Steffen Soulejman Janus, *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing* (Washington, D.C., Banque mondiale, 2016).

[28] Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice* (Oxford, Elsevier, 2005).

69. Quelle que soit sa forme, une vision stratégique est indispensable pour instaurer une cohérence opérationnelle, sensibiliser le personnel, dynamiser les synergies et améliorer la gestion des connaissances. Seuls une vision stratégique et l'examen systématique de sa mise en œuvre pourront contribuer à instiller une culture de gestion des connaissances dans le travail quotidien du personnel et dans les processus décisionnels. Cet examen devra être fondé sur des évaluations périodiques des besoins et sur les retours d'expérience des responsables de processus. L'AIEA en offre un très bon exemple avec son enquête sur la gestion des connaissances nucléaires, menée en 2016. Cette enquête avait été adressée aux experts et praticiens afin de recueillir et de diffuser des informations sur la question de savoir où et comment les pratiques et les outils de gestion des connaissances étaient utilisés.

B. Évolution à l'échelle du système depuis le rapport de 2007 du CCI sur la gestion des savoirs et connaissances

70. Comme il a été rappelé plus haut, le CCI a mené en 2007 la première étude consacrée à la gestion des savoirs et connaissances à l'échelle du système des Nations Unies. L'une des recommandations de cette étude a été adressée aux chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies afin de leur enjoindre d'élaborer ou de réviser leurs propres stratégies de gestion des connaissances en procédant, au préalable, au recensement des besoins en connaissances des clients de leurs organismes respectifs, en établissant pour chaque organisme un inventaire des connaissances existant en interne, en décelant les écarts qui pourraient exister entre les besoins en connaissances de leurs clients et les connaissances disponibles au sein de chaque organisme, et en partant des directives que le CCS aura arrêtées[29].

71. Il est vrai qu'aucune directive commune n'a été élaborée jusqu'à présent, et les organisations ayant approuvé le statut du CCI n'ont pas toutes adopté des stratégies de gestion des connaissances. Bien qu'elles aient accueilli favorablement le rapport du CCI de 2007, certaines organisations ont souligné que les recommandations ne reflétaient pas toujours la complexité de la tâche consistant à élaborer une stratégie globale en matière de gestion des connaissances[30]. En particulier, elles ont fait observer que l'application de cette recommandation pourrait prendre des années et entraîner des dépenses importantes. En conséquence, aucune directive n'a été publiée à ce jour, et la question n'a jamais été discutée dans l'un ou l'autre des comités du CCS.

72. En 2009, l'ONUDI a préconisé l'adoption d'une démarche plus structurée pour partager et gérer les connaissances, et suggéré d'entreprendre une étude de la gestion des connaissances à l'échelle du système. Toutefois, le Conseil des chefs de secrétariat et son Comité de haut niveau sur les programmes n'ont pas approuvé l'idée de créer une équipe ou un groupe de travail chargé de se pencher sur cette question. Ils ont fait valoir que la question avait déjà été traitée, en partie grâce aux efforts déployés par le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour harmoniser les pratiques de fonctionnement, et en partie par les travaux du Réseau Informatique et communications[31]. En fin de compte, aucun membre du CCS n'a depuis lors soulevé cette question, conjointement ou individuellement, à l'ordre du jour du CCS.

73. Cependant, ces efforts n'ont pas été sans résultats à l'échelle du système. Sur la base de stratégies ou d'analyses initiales, certaines organisations ont élaboré des politiques durables de gestion des connaissances. En dépit des disparités existantes entre les organisations, les individus et les institutions ont accumulé une vaste expérience dans le domaine de la gestion des connaissances, et le recours aux services de consultants coûteux pour élaborer des stratégies a considérablement diminué. Des publications de grande qualité sur les concepts de

[29] JIU/REP/2007/6, recommandation 2.
[30] A/63/140/Add.1.
[31] CEB/2009/5, par. 38 à 41.

base en la matière sont désormais disponibles, non seulement dans la sphère universitaire mais également sous la forme de manuels faisant autorité pour les organisations multilatérales.

74. À l'heure actuelle, le système des Nations Unies compte suffisamment de stratégies de gestion des savoirs et connaissances qui ont résisté à l'épreuve du temps ainsi qu'en termes de pertinence. Ces documents peuvent inspirer ou aider d'autres organisations dans l'élaboration de leurs propres stratégies, car leur portée et contenu peuvent être adaptés à leurs mandats spécifiques. Le manque de ressources n'est plus un élément décisif; les ressources intellectuelles nécessaires pour mettre au point des stratégies de gestion des connaissances existent dans toutes les organisations, chez leurs fonctionnaires et cadres, aux sièges et sur le terrain.

C. Travaux novateurs sur la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies

75. L'AIEA reste l'organisme de référence en matière de connaissances et d'informations nucléaires depuis sa création en 1957. La gestion des connaissances nucléaires occupe officiellement le devant de la scène depuis 2002, lorsque la première résolution faisant de ces connaissances une priorité pour les États Membres a été adoptée par la Conférence générale[32].

76. D'un point de vue historique, il convient de noter le travail novateur accompli par l'OIT. Dans son Cadre stratégique pour la période 2002-2005, l'OIT a reconnu le rôle clef de la gestion des connaissances, qui est toujours aussi important aujourd'hui, et annoncé son intention d'élaborer et de mettre en œuvre une politique de gestion des connaissances[33]. L'OIT a estimé qu'il était nécessaire d'investir dans des stratégies de gestion et de partage des connaissances afin, entre autres, de « rester au premier plan pour ce qui touche aux connaissances sur le monde du travail »[34]. Un autre facteur ayant incité l'OIT (et d'autres organisations) à élaborer des stratégies de gestion des connaissances a été la nécessité de rapprocher les bureaux extérieurs et les unités du siège.

77. En 2004, le CCI a répondu très rapidement à l'intérêt exprimé par cette organisation sur cette question et publié une note *sui generis* dans le but de contribuer au développement des activités de gestion des connaissances au sein de l'OIT et d'aider cette dernière à consolider sa future stratégie de gestion des connaissances[35]. La note contenait 10 recommandations pour suite à donner relativement aux facilitateurs et aux processus de gestion des connaissances.

78. En 2007, le Fonds international de développement agricole (FIDA) a adopté l'une des approches les plus exhaustives et durables pour sa stratégie de gestion des connaissances[36]. De l'avis de l'Inspecteur, cette stratégie comporte tous les éléments théoriques et opérationnels nécessaires pour gérer les connaissances dans une organisation intergouvernementale. Elle définit les concepts de base et précise la terminologie, en se fondant sur une évaluation des besoins et un inventaire des ressources du FIDA en matière de savoirs. Elle établit des liens avec les objectifs généraux de l'organisation et ses programmes, définit les rôles et les responsabilités, et indique les zones d'articulation entre la gestion des savoirs et d'autres processus clefs de l'institution.

[32] AIEA, Renforcement des activités de l'Agence concernant les sciences, la technologie et les applications nucléaires, résolution adoptée le 20 septembre 2002 (GC(46)/RES/11), B : Connaissances nucléaires.

[33] OIT, Cadre stratégique pour la période 2002-2005 et examen préliminaire des propositions de programme et de budget pour 2002-2003 (Genève, novembre 2000) (GB.279/PFA/6), par. 108 à 113.

[34] OIT, Gestion axée sur les résultats (Genève, novembre 2007) (GB.300/PFA/9/2).

[35] JIU/NOTE/2004/1.

[36] FNUAP, Gestion des savoirs, Stratégies (Rome, septembre 2007).

79. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a été l'une des premières organisations à promouvoir la gestion des connaissances en adoptant une stratégie en 2005[37]. Cette stratégie traitait des aspects externes, tandis que la suivante, adoptée en 2010, a changé d'orientation pour se concentrer progressivement sur une dimension interne. Arrivée à son terme, la stratégie de 2010 n'a pas été révisée et a été abandonnée suite à certaines modifications apportées à l'organigramme.

80. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) mène des initiatives en matière de gestion des connaissances depuis vingt ans, c'est-à-dire depuis 1996. Son Directeur général s'est engagé à développer la FAO en tant qu'« organisation détentrice de savoirs » dès 2005, et à promouvoir la gestion des connaissances, à partir de 2008, grâce à des initiatives qui ont abouti à la publication en 2011 de la stratégie de gestion des connaissances de la FAO. L'Inspecteur a appris que cette stratégie n'avait pas été révisée ni prolongée, car la gestion des connaissances n'est plus considérée comme essentielle dans le contexte du changement d'orientation de son approche opérationnelle désormais tournée vers l'intervention rapide.

81. La stratégie de gestion des connaissances adoptée par le FNUAP en 2009 a ensuite été intégrée dans le Plan stratégique pour la période 2014-2017 dans le cadre de son nouveau modèle d'activités[38].

D. Stratégies indépendantes de gestion des savoirs et connaissances mises en place

82. À ce jour, sur les organismes du système des Nations Unies considérés dans la présente étude, seuls le PNUD, l'AIEA, l'UNESCO, le PNUE, l'ONU-Habitat, l'OMPI et le FIDA ont adopté une stratégie de gestion des connaissances indépendante. L'OIT est en cours de transition entre une stratégie de gestion des connaissances arrivée à son terme en 2015 et une nouvelle stratégie actuellement à l'examen. Sa nouvelle stratégie comprendra de nouvelles orientations et tirera parti des acquis dans le domaine de la gestion des connaissances, en se fondant sur sa précédente stratégie de partage des connaissances axée sur les résultats. Lorsque le présent examen a été réalisé, le Programme alimentaire mondial (PAM) avait amorcé l'élaboration et l'adoption d'une stratégie de gestion des connaissances.

83. Certains départements et bureaux du Secrétariat de l'ONU ont également mis en place des stratégies de gestion des connaissances, notamment la CEA, la CESAO, le DOMP et le Département de l'appui aux missions.

84. L'une des expériences de gestion des connaissances les plus complexes et convaincantes est celle du PNUD. L'introduction de la gestion des savoirs au sein du PNUD tient principalement à la nécessité d'assurer la cohérence d'un large portefeuille de connaissances dispersées thématiquement et géographiquement entre tous ses bureaux de pays. Dès 1999, il a été relevé que « le PNUD ne sait pas ce que le PNUD fait », ce qui a amené l'organisation à figurer parmi les pionniers de la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies[39].

85. La stratégie de gestion des connaissances du PNUD devait permettre à cette organisation d'améliorer considérablement l'impact de ses activités au niveau des pays à travers l'accès à ses connaissances mondiales, de favoriser le développement humain, de développer les capacités, de contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et,

[37] OMS, *Knowledge Management Strategy* (Genève, 2005) (WHO/EIP/KMS/2005.1).
[38] FNUAP, *Knowledge Management Strategy* (juillet 2009).
[39] UNDP Administrator Transition Team knowledge management findings (1999) mentionné dans le document du PNUD intitulé *Knowledge Strategy: Enabling UNDP to share and leverage its knowledge and experience, 2009-2011* (2009).

enfin, de coopérer étroitement avec les autres organismes des Nations Unies pour apporter à ses clients et partenaires des solutions de développement éprouvées et axées sur les résultats[40]. Le cadre actuel de sa stratégie de gestion des connaissances couvre la période 2014-2017.

86. En 2013, l'AIEA a mis en place un système complet de gestion des connaissances qui va au-delà du simple document stratégique et fonctionne à différents niveaux institutionnels, en étant spécifiquement et dûment adapté à la gestion des connaissances nucléaires. La politique institutionnelle de gestion des connaissances de l'AIEA constitue la base de ce système, qu'elle vient compléter. Cette politique, mise en œuvre à travers un plan et un ensemble de directives, considère la gestion des connaissances comme une composante essentielle de la qualité de la gouvernance, du fonctionnement et des résultats de cette agence, et prône l'unité d'action (bureau unique).

87. Le mode de fonctionnement de l'UNESCO est actuellement fondé sur une stratégie de gestion des connaissances et des technologies de l'information et des communications. Son projet en la matière consiste à « permettre la planification, l'exécution et l'évaluation du programme de la façon la plus efficiente et efficace possible grâce à une utilisation pleine et innovante des technologies de l'information et de la communication et la mise en œuvre de la GC sur la base d'une culture de partage des connaissances »[41]. L'une de ses six orientations stratégiques est d'« inclure la gestion des connaissances dans l'exécution du programme ».

88. La stratégie de gestion des connaissances du PNUE pour la période 2014-2017 tient compte du rapport du CCI sur l'examen de la gouvernance environnementale dans le système des Nations Unies (rapport JIU/REP/2008/3) et du rapport d'audit du Bureau des services de contrôle interne sur la gouvernance interne au PNUE établi le 23 septembre 2010 (AA2009/220/01), qui recommandaient au PNUE d'élaborer une politique de gestion des connaissances.

89. En 2010, l'ONU-Habitat a mis au point une stratégie de gestion des connaissances[42] visant à transformer cette organisation en une institution fondée sur le savoir et l'apprentissage. Depuis lors, l'ONU-Habitat a indiqué avoir enregistré des « améliorations mesurables » dans divers domaines liés à l'organisation et à la gestion des connaissances. Cette organisation convient cependant que l'intégration et l'institutionnalisation de ces connaissances sont loin d'être atteintes et que de nombreux domaines doivent encore être développés et/ou perfectionnés. S'appuyant sur sa stratégie de gestion des connaissances élaborée en 2010 et sur l'audit des savoirs y afférent, ainsi que sur des évaluations internes et externes, des enseignements tirés, des retours d'expériences et des décisions stratégiques, sa stratégie de gestion des connaissances de 2015[43] propose de donner la priorité à six grands domaines de gestion des connaissances et d'investir dans ces domaines.

90. L'OMPI a élaboré une stratégie de gestion des connaissances suite à l'examen de sa gestion et administration réalisé par le CCI (rapport JIU/REP/2014/2), dans lequel les Inspecteurs lui recommandaient de présenter une stratégie globale de gestion des connaissances à l'Assemblée générale avant la fin de l'année 2015. En réponse à ce rapport, une évaluation indépendante a été effectuée[44] afin d'apprécier la maturité du partage des connaissances au sein de l'OMPI. Cette évaluation a porté sur les activités, les processus et la culture de l'OMPI concernant principalement le partage des connaissances.

[40] Ibid, p. 3.
[41] UNESCO, Stratégie pour la gestion des connaissances et les TIC : Stratégie de l'UNESCO pour la gestion des connaissances et les technologies de l'information et la communication 2012-2017, version 2.0 (décembre 2013), p. 4.
[42] ONU-Habitat, *UN-Habitat Knowledge Strategy* (mai 2010).
[43] ONU-Habitat, *UN-Habitat Knowledge Strategy* (2015).
[44] OMPI, Division de l'audit et de la supervision internes (DASI), Partage des connaissances à l'OMPI, Rapport d'évaluation (EVAL 2014 02).

91. Quand le présent rapport a été établi, le PAM préparait sa stratégie de gestion des connaissances, qui devait être approuvée et achevée au début de l'année 2017. L'élaboration de cette stratégie a été confiée à la Division de l'innovation et de la gestion du changement, qui a organisé des consultations régionales pour collecter des données d'expérience, en particulier auprès des bureaux de pays. La démarche adoptée pour ce projet a consisté à proposer des moyens pour gérer les connaissances sur le long terme, plutôt qu'à créer une stratégie trop ambitieuse qui ne serait pas viable dans la pratique.

92. Il convient de noter que le PAM n'est pas la seule organisation dans laquelle des initiatives de gestion des connaissances ont été conçues au niveau régional. Deux commissions régionales ont également développé des stratégies audacieuses et globales : la CEA en 2014 et la CESAO en 2015.

93. La stratégie adoptée par la CEA en 2014 est sensiblement différente de ses initiatives antérieures, qui « consistaient à aborder la fonction comme une démarche distincte à caractère technologique principalement utilisée pour le partage du savoir ». La CEA estime que sa stratégie actuelle « repose sur une approche plus fondamentale », car elle se concentre sur la contribution des connaissances à ses activités essentielles. Cette stratégie repose sur cinq principes directeurs avec un accent particulier sur les « connaissances à la demande »[45].

94. La stratégie de gestion des connaissances retenue par la CESAO vise expressément à soutenir les initiatives clefs de cette organisation, comme le développement du cadre régional pour les objectifs de développement durable, en tenant compte de la nécessité de renforcer et d'étoffer à terme les services fondés sur le savoir et d'adopter une approche interdivisions. En particulier, à l'échelle de l'ensemble du système, cette stratégie souligne la détermination de la CESAO à prendre en considération toute future initiative de gestion des connaissances engageant d'autres commissions régionales et institutions spécialisées, afin de contribuer aux efforts déployés par les Nations Unies pour être « unies dans l'action » et de faciliter la collaboration entre les services et les lieux d'affectation[46].

95. S'appuyant sur les réussites et les enseignements tirés de la mise en œuvre de sa stratégie pour la période 2007-2010, le FIDA a adopté en 2013 un cadre de gestion des connaissances qui approfondit la vision stratégique de l'organisation[47]. Cette nouvelle stratégie est fondée sur une approche pragmatique et orientée vers l'action, ainsi que sur une gestion des connaissances plus cohérente et stratégique fondée sur des objectifs généraux, des résultats clefs, des principes de mise en œuvre et l'accès aux connaissances prioritaires.

E. Autres politiques liées à la gestion des savoirs et connaissances

96. Le Plan stratégique du FNUAP pour la période 2014-2017 reprend les enseignements tirés de sa précédente stratégie de gestion des connaissances, élaborée en 2009, en matière de renforcement des capacités, d'appui et de concertation/conseils sur les politiques dans le cadre d'un nouveau modèle d'activité.

97. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ne dispose pas de stratégie de gestion des connaissances applicable à l'échelle mondiale; toutefois, certains domaines fonctionnels/techniques et bureaux régionaux ont élaboré leurs propres plans et stratégies de gestion des connaissances. Par exemple, la Division de la sensibilisation du public, sise à Genève, possède sa propre stratégie, et le Bureau des programmes d'urgence a mis au point une approche de gestion des connaissances visant à répondre aux besoins humanitaires. Certaines responsabilités et fonctions de gestion des connaissances en recherche figurent dans une nouvelle politique sur la recherche.

[45] CEA, La stratégie de gestion des connaissances de la CEA (2014).
[46] CESAO, *ESCWA Knowledge Management Strategy: Towards Vision 2030* (2015).
[47] FIDA, *IFAD Knowledge Management Framework 2014-2018*.

98. De même, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) ne dispose pas de stratégie de gestion des connaissances, mais celle-ci y est considérée comme un facteur clef dans la mise en œuvre de sa politique de gestion de la qualité. Cette politique est principalement axée sur son Système de gestion de la qualité et des pratiques (*Practice and Quality Management System*, *PQMS*), outil mis en place sur son Intranet pour collecter, actualiser et codifier les savoirs conformément à des cartes de connaissances.

99. L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) a élaboré un projet de stratégie en 2008 pour faire suite à une recommandation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI), qui avait conclu que l'absence de stratégie de gestion des connaissances opérationnelle à l'échelle de l'ONUDC avait limité la potentielle mise à profit de ses travaux de recherche et d'analyse. Le BSCI avait recommandé à l'UNODC de concrétiser une stratégie intégrée de gestion des connaissances. Le projet de stratégie a été remanié en 2013 pour examen par le Comité exécutif; toutefois, le manque de ressources a empêché l'adoption d'un nouveau document.

100. Le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) comporte des éléments relatifs à la gestion des connaissances, notamment au transfert et à la perte de savoirs dus aux changements survenus au sein du personnel. Ces éléments sont traités dans sa politique de sécurité, d'utilisation et de gestion de l'information.

101. La stratégie de gestion de l'information et des technologies informatiques établie par l'Union internationale des télécommunications (UIT) − approuvée en 2009 et révisée en réponse à la recommandation formulée par le CCI à l'issue de son examen de 2015 de la gestion et de l'administration de l'UIT (rapport JIU/REP/2016/1, recommandation 11) − est considérée comme une forme de gestion des connaissances. L'Inspecteur note que cette stratégie ne précise pas la nature de l'« information » concernée, et que cette notion est généralement associée à celle de « technologie ». Aux fins d'actualiser sa stratégie de gestion de l'information et des technologies informatiques, l'UIT envisagera d'adopter une approche coordonnée pour tous les aspects de la gestion de l'information et des connaissances. La stratégie actualisée doit être présentée au Conseil de l'UIT en mai 2017.

Encadré 3
Objectifs stratégiques de gestion des connaissances comme alternative aux stratégies de gestion du savoir : le cas de l'Organisation météorologique mondiale (OMM)

Optimiser la gestion des connaissances

La gestion des connaissances contribue à améliorer les activités menées dans le cadre de la Stratégie [de développement des capacités], et elle est essentielle pour définir les impératifs, recenser les lacunes et fixer les priorités. Elle permet d'actualiser en permanence les informations, les pratiques optimales et les compétences partagées au sein de l'OMM. Cet objectif suppose la création de structures d'appui fondées sur les technologies de l'information et de la communication, et met l'accent sur le travail d'équipe et la diffusion des connaissances susceptibles de favoriser le développement des capacités. Il s'agit d'optimiser la gestion des connaissances et de favoriser les échanges d'informations et le partage de ressources […]. Le recours aux technologies de l'information et de la communication permettra d'adopter des démarches concertées et d'échanger des renseignements, d'assurer un suivi et de recueillir des retours d'informations en temps réel. La constitution de communautés de pratique sera encouragée, car les rapports humains sont essentiels à la gestion des connaissances. La mise en commun des compétences et des renseignements nécessaires s'appuiera sur la participation de bénévoles et la contribution de tierces parties.

Source : OMM, Stratégie de l'OMM pour le développement des capacités (2015), Objectif stratégique 3.

102. L'Inspecteur reconnaît que les petites organisations ont des besoins et des ressources plus limités pour élaborer des stratégies et des politiques globales de gestion des connaissances. Ces organisations peuvent néanmoins pratiquer la gestion des connaissances. Comme indiqué dans l'encadré 3 ci-dessus, l'Organisation météorologique mondiale (OMM) a inclus six objectifs stratégiques dans sa stratégie de développement des capacités[48], dont l'un vise à optimiser la gestion des connaissances au sein de cette organisation.

103. L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer l'efficacité.

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, s'ils ne l'ont pas encore fait, devraient élaborer des stratégies et des politiques de gestion des savoirs et connaissances alignées sur le mandat, les buts et les objectifs de leurs organisations respectives, d'ici à la fin de 2018. Ces stratégies doivent être fondées sur une évaluation des besoins actuels et futurs en matière de gestion des connaissances, et comprendre des mesures de mise en œuvre.

Figure 3
Stratégies de gestion des connaissances adoptées depuis 2007

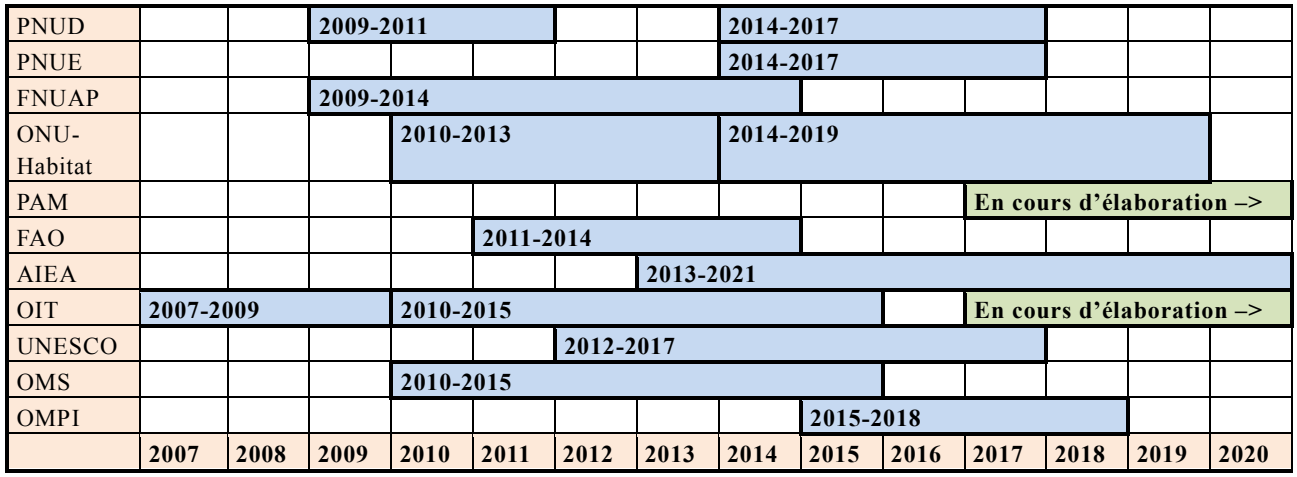
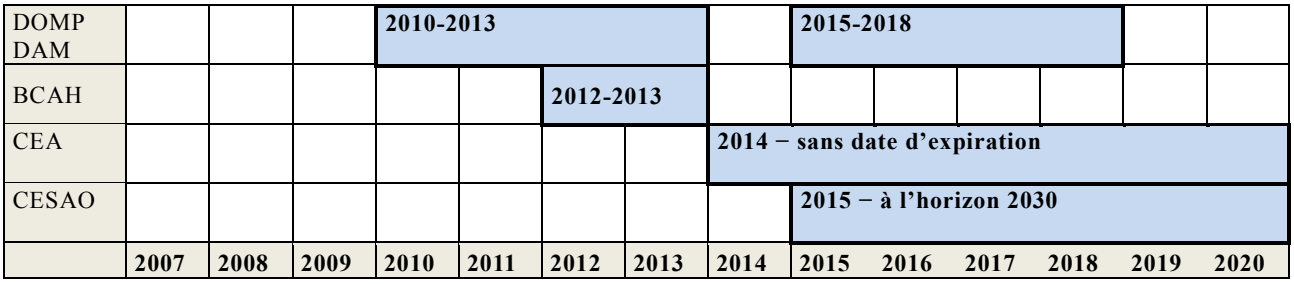


Figure 4
Gestion des savoirs et connaissances au sein du Secrétariat de l'ONU



[48] OMM, Stratégie de l'OMM pour le développement des capacités et Plan de mise en œuvre (2015) (WMO-No 1133).

F. Gestion des savoirs et connaissances au sein du Secrétariat de l'ONU

104. Le Secrétariat de l'ONU n'a présenté aucune vision d'avenir mais seulement des préoccupations fragmentées et isolées en matière de gestion des connaissances, en dépit des premières recommandations formulées par le BSCI. Le rapport d'évaluation thématique du BSCI[49], demandé par le Comité du programme et de la coordination (CPC), a montré que seuls quatre des 26 départements du Secrétariat de l'ONU disaient avoir une politique ou une stratégie officielle pour structurer et partager le savoir. Dans son rapport, le BSCI a souligné le rôle fondamental de la collaboration interorganisations et de l'interaction entre collègues dans la gestion et la mise en commun des connaissances. Il a insisté en outre sur l'importance de la mise en relation systématique des membres du personnel avec les idées, les observations et les données d'expérience de leurs collègues, sur le rôle des stratégies de gestion des connaissances et sur l'utilisation insuffisante des infrastructures technologiques pour partager les connaissances.

105. Sur la base de ce rapport, le CPC a recommandé l'élaboration d'une stratégie à l'échelle du Secrétariat. En 2009, l'examen triennal réalisé par le BSCI a permis d'établir que la recommandation du CPC avait été suivie d'effets, car le Secrétariat a introduit en 2008 une nouvelle stratégie informatique et télématique[50] dont le socle est notamment composé des « principaux facteurs institutionnels » que sont la gestion des connaissances et la collaboration. Le secrétariat a également défini « la gestion des connaissances comme la combinaison de trois processus essentiels intrinsèquement liés : l'apprentissage institutionnel, la gestion de l'information et les technologies de l'information »[51]. Toutefois, l'Inspecteur n'a pas trouvé de signes visibles de la mise en œuvre des recommandations spécifiques du BSCI concernant la gestion des connaissances à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat de l'ONU.

106. La stratégie du Secrétariat de l'ONU en matière d'informatique et de communications, révisée en 2014[52], était davantage axée sur l'infrastructure informatique et télématique et ne portait aucune trace de certains aspects de la gestion des connaissances qui existaient dans la précédente. Il s'agit d'une autre occasion perdue d'instituer une approche commune de la gestion des connaissances au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Jusqu'à présent, très peu de départements ont examiné cette question de manière systématique et harmonisée, en dépit des recommandations formulées par le CCI et le BSCI. Cette situation confirme entre autres ce qui a été dit au début du présent rapport, à savoir que la mise en œuvre des TIC ne se traduit pas pour autant par une meilleure gestion des connaissances. Pour être efficace, la gestion des connaissances doit être examinée au niveau stratégique et non comme une retombée bénéfique et automatique des investissements dans les TIC.

107. En outre, si l'infrastructure technologique doit en théorie permettre une gestion des connaissances efficace et harmonisée, les conclusions dégagées dans le rapport de 2012 du Comité des commissaires aux comptes sur la gestion des TIC au sein du Secrétariat ont montré que même les moyens informatiques ont continué à fonctionner de manière très fragmentée sans permettre « de fédérer les forces de l'Organisation autour d'une vision d'avenir commune »[53]. Le Bureau de l'informatique et des communications du Secrétariat de l'ONU a indiqué que la gestion des connaissances est traitée dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée et avec les outils utilisés par les Pôles applications.

108. Autre exemple d'efforts interrompus : le Groupe de travail sur la gestion des connaissances, constitué en juin 2008, avait été chargé d'élaborer une stratégie de gestion du savoir à l'échelle du Secrétariat d'ici à la fin du deuxième trimestre de 2009. Le Groupe de travail, composé de 13 entités du Secrétariat, a été transféré en 2013 dans l'équipe de développement de la stratégie de gestion des connaissances du Secrétariat.

[49] E/AC.51/2006/2.
[50] A/62/793 et Corr.1 et A/62/793/Add.1.
[51] E/AC.51/2009/4.
[52] A/69/517.
[53] A/67/651.

109. Parmi les exemples positifs au Secrétariat de l'ONU, citons le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) et le Département de l'appui aux missions (DAM), qui ont adopté une politique commune et indépendante de gestion des connaissances. La version révisée de la politique du DOMP et du DAM, intitulée « Partage des connaissances et apprentissage institutionnel », est entrée en vigueur le 1er octobre 2015, avec un horizon de trois ans. Cette politique constitue un guide utile sur la manière de collecter les connaissances de manière plus systématique. Elle a été élaborée en réponse aux recommandations figurant dans le Rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (2000)[54], ainsi que pour donner suite aux différentes recommandations formulées par le CCI et le BSCI en 2007 et 2009, respectivement. Cette politique découle également de la résolution 2167 (2014) du Conseil de sécurité, dans laquelle le Conseil a encouragé l'échange d'informations ainsi que le partage et l'échange des connaissances.

Encadré 4
Position du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies sur le partage de l'information et des connaissances

Le Conseil de sécurité,

Invite le Secrétaire général et les organisations et arrangements régionaux et sous-régionaux à améliorer l'échange d'informations sur leurs capacités respectives et les enseignements tirés de leurs activités de maintien de la paix et de la sécurité internationales et à continuer de recenser les pratiques optimales [...];

Salue les consultations ouvertes [...] et engage le Secrétariat et les organisations internationales, régionales et sous-régionales, à resserrer la coordination de la coopération sur les questions de police, y compris [...] moyennant le partage et l'échange de connaissances [...].

Source : Résolution 2167 du Conseil de sécurité (2014), par. 16 et 17.

110. Le Département des affaires politiques a publié, le 2 juin 2014, une note de cadrage sur la gestion des connaissances qui décrit ce concept non pas comme une stratégie avec un point de départ et de fin, mais comme un processus d'amélioration permanent. Cette note, qui énonce en outre les principes qui doivent permettre une mise en œuvre réussie de la gestion des connaissances au Département des affaires politiques, définit clairement l'objectif global de ce type de gestion, à savoir : aider les individus à créer, partager, conserver et utiliser les connaissances de manière systématique, et permettre aux bonnes personnes d'accéder aux bonnes informations au bon moment, afin d'améliorer les performances et de répondre aux objectifs du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

111. Par ailleurs, le Plan stratégique du Département pour la période 2016-2019 comprend l'objectif stratégique suivant : examiner et actualiser la gestion des connaissances, les orientations générales et la prise de décisions. L'Inspecteur considère que le concept élaboré par le Département des affaires politiques constitue une solution intéressante pour les départements moins ambitieux en la matière, car il propose une approche progressive et continue, ainsi qu'une amélioration durable et réaliste, fondée sur une analyse coûts-avantages et des résultats concrets.

112. Le Plan stratégique 2014-2017 du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH) mentionne le partage, l'échange et le transfert des connaissances dans un grand nombre de ses objectifs stratégiques. En outre, la gestion des connaissances est l'un des quatre piliers de la stratégie d'apprentissage organisationnel du BCAH pour la période 2012-2013.

[54] Communément appelé « Rapport Brahimi ».

113. La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait renforcer la cohérence et l'harmonisation.

Recommandation 2

Le Secrétaire général, en consultation avec le Conseil de direction, devrait mettre au point au moins un minimum de directives relatives à la gestion des savoirs et connaissances pour le Secrétariat des Nations Unies, fondées sur les meilleures pratiques et les expériences des départements, fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies, et de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), d'ici à la fin de 2018.

V. Intégration de la gestion des savoirs et connaissances dans les stratégies globales des organisations

114. La gestion des connaissances n'est pas une fin en soi : elle vise à servir les objectifs stratégiques des organisations en veillant à ce que les connaissances − une ressource précieuse − ne soient pas gaspillées. En effet, les stratégies organisationnelles servent à articuler la vision, à énoncer les objectifs et à définir les piliers liés aux résultats visés par les organisations, et à tracer la voie à suivre pour atteindre ces objectifs et améliorer les résultats. Intégrer et relier les stratégies ou politiques de gestion des connaissances dans le cadre des stratégies globales des organisations traduit la prise de conscience que les savoirs contribuent à renforcer la pertinence et l'efficacité du travail des organisations.

115. Toutes les entités qui ont élaboré de manière indépendante des documents stratégiques sur la gestion des connaissances (PNUD, AIEA, UNESCO, PNUE, ONU-Habitat, OMPI, OIT, FIDA, CEA, CESAO, DOMP et DAM) ont également intégré ce type de gestion dans leurs plans et stratégies organisationnels globaux. Exemples :

PNUD	Cadre stratégique de la gestion des connaissances au PNUD pour 2014-2017	Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017
ONU-Habitat	Stratégie de gestion des connaissances pour 2014-2019	Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013
AIEA	Gestion des connaissances organisationnelles pour 2013-2021	Stratégie à moyen terme pour 2012-2017
OIT	Stratégie de gestion des connaissances (élaboration en cours; transition de la stratégie pour 2010-2015)	Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable
UNESCO	Stratégie de gestion des connaissances et des TIC, 2012-2017	Stratégie à moyen terme pour 2014-2021
OMPI	Stratégie de gestion des connaissances de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) pour la période 2015-2018	Stratégie à moyen terme pour 2010-2015
CEA	La stratégie de gestion des connaissances de la CEA (2014)	Plan d'activités de la CEA pour la période 2013-2015
CESAO	Stratégie de gestion des connaissances : à l'horizon 2030 (2015)	Cadre stratégique pour la période 2014-2015

116. Les organisations qui n'ont pas élaboré de stratégie autonome de gestion des connaissances, mais qui ont inclus des éléments de ce type de gestion dans d'autres documents et politiques stratégiques, ont été évoquées dans la partie précédente (FNUAP, UNICEF, UNOPS, ONUDC, ONUSIDA, UIT et OMM ainsi que le BCAH et le Département des affaires politiques).

117. Au Secrétariat de l'ONU, le DOMP et le DAM proposent un cadre de gestion des connaissances dynamique et complet dans leur politique consacrée au partage des

connaissances et à l'apprentissage institutionnel, afin d'apporter un appui intégré à toutes les opérations de maintien de la paix, sur le terrain et au Siège[55].

118. L'Inspecteur considère que cette politique − même s'il s'agit d'une politique départementale − constitue une bonne pratique, car le DOMP et le DAM ont appliqué les concepts théoriques de la gestion des connaissances dans la pratique, s'agissant en particulier des outils de partage des connaissances, des cadres de collaboration et de la pérennisation des connaissances. La raison d'être de la politique de gestion des connaissances dans les opérations de maintien de la paix (voir l'encadré ci-dessous) peut s'appliquer à toutes les autres opérations sur le terrain dirigées par des organisations du système des Nations Unies, à condition que celle-ci soit adaptée à leurs particularités.

Encadré 5
Raison d'être de la gestion des connaissances dans les opérations de maintien de la paix

Les soldats de la paix doivent constamment résoudre des problèmes et innover. Ils se trouvent confrontés à des environnements complexes et instables qui les obligent à s'adapter, à créer et à apprendre au quotidien pour exécuter le mandat de leurs missions. Consigner les réussites et les échecs en matière d'innovation; les partager avec leurs pairs dans d'autres missions et au Siège, et en tirer les leçons *via* le perfectionnement et la révision des instructions et des activités de formations est fondamental pour continuer à améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

Source : DOMP et DAM, Partage des connaissances et apprentissage organisationnel, Politique (2015).

Note : Les termes « soldats de la paix » et « maintien de la paix » peuvent être remplacés par d'autres catégories de personnel et d'activités des Nations Unies.

[55] DOMP et DAM, Partage des connaissances et apprentissage organisationnel, Politique (2015).

VI. Attribution des responsabilités

A. Ressources humaines affectées à la gestion des savoirs et connaissances

119. Une vision stratégique de la gestion des connaissances est une condition préalable à la mise en œuvre de politiques cohérentes en la matière, mais cela ne suffit pas. Des responsabilités et des rôles précis doivent être confiés au personnel afin de traduire les stratégies de gestion des connaissances en initiatives et activités concrètes. Selon l'importance accordée à la gestion des connaissances dans chaque organisation, ces rôles et responsabilités peuvent être exercés par des fonctionnaires à différents échelons − cadres supérieurs, moyens ou de niveau inférieur − de manière à garantir un bon encadrement et une cohérence. Comme on pouvait s'y attendre, l'examen a révélé un large éventail de pratiques au sein des organisations du système des Nations Unies qui ont élaboré des stratégies ou des politiques de gestion des connaissances.

120. Par exemple, la CEA, l'AIEA, l'OIT, le PNUD, l'UNESCO, le FNUAP et l'UNICEF ont confié des responsabilités bien définies et structurées au personnel affecté à temps plein ou partiel à la gestion des connaissances, tandis que l'UIT et l'ONUSIDA ont défini des responsabilités pour ce qui concerne uniquement la fourniture de produits intellectuels aux États Membres. Au PNUE et à l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), certains fonctionnaires sont affectés à la gestion des connaissances en plus d'autres responsabilités. À la CESAO, une équipe de mise en œuvre est parfois chargée d'exécuter des tâches découlant de la stratégie de gestion des connaissances de l'organisation. Au Secrétariat de l'ONU, le DOMP et le DAM ont déployé une équipe au Siège pour coordonner les responsabilités en matière de gestion des connaissances sur le terrain.

121. Les fonctionnaires du PNUD interrogés dans le cadre du présent examen ont souligné l'importance de disposer d'une équipe structurée et spécialisée, qui consacre l'intégralité de son temps à la gestion des connaissances. Son équipe spéciale internationale, qui traite aussi bien de la gestion des connaissances que de l'innovation, est dirigée par un conseiller en gestion des connaissances et innovation.

122. Le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU), qui est administré par le PNUD et qui mobilise chaque année environ 7 000 volontaires recrutés sur le plan international et national pour participer aux opérations de 28 organisations du système des Nations Unies et d'autres entités internationales, dispose d'une section dédiée aux connaissances et à l'innovation.

123. Forte d'une expérience et d'une vision bâties depuis de nombreuses années, et soutenue par ses cadres dirigeants, l'OIT a pu mettre des bonnes pratiques en place. Son Équipe de coordination de la gestion des connaissances a été constituée en mars 2014 afin d'aider les fonctionnaires et leurs supérieurs à fournir des analyses et des services consultatifs cohérents et de grande qualité fondés sur les connaissances organisationnelles. Cette équipe de trois personnes, qui relève directement du Bureau de la Directrice générale adjointe pour les politiques, est chargée de conseiller l'OIT à l'échelle mondiale sur la gestion des connaissances. À cette fin, l'Équipe dispose d'un large réseau de dépositaires des savoirs qui peuvent être contactés selon les besoins en partage des connaissances. L'équipe, qui est à la tête du développement de la stratégie globale de gestion des connaissances de l'organisation, coordonne et appuie toutes les activités des départements, unités administratives et bureaux extérieurs liées aux politiques. C'est à elle que revient la responsabilité de gérer les projets de gestion des connaissances à l'échelle de l'organisation, et tous les fonctionnaires sont tenus de l'appuyer dans ce but.

124. Les principes directeurs de l'AIEA en matière de gestion des connaissances institutionnelles[56] fournissent des directives opérationnelles pour la mise en œuvre de la politique et du plan de gestion des connaissances de l'Agence. La partie B de ce document recense les principaux rôles et responsabilités du personnel aux divers niveaux de la structure organisationnelle de l'AIEA. En particulier, la coordination de tous les aspects de la gestion des connaissances est confiée à un haut fonctionnaire, à savoir l'assistant spécial du Directeur général pour la stratégie.

125. En 2011, l'AIEA a également créé le Groupe directeur interdépartemental sur la gestion des connaissances institutionnelles. Entre autres tâches, le Groupe directeur affine et favorise l'avancement du plan de gestion des connaissances institutionnelles, coordonne sa mise en œuvre, surveille la gestion des connaissances relatives aux activités réalisées par les différents départements et présente un rapport annuel au Directeur général.

126. Le FNUAP est doté d'une équipe spéciale composée de deux spécialistes en gestion des connaissances et rattachée au service chargé de l'information stratégique et de la gestion du savoir, l'une des quatre branches de la Division des programmes. En outre, certains bureaux régionaux et de pays ont créé des postes à responsabilités en matière de gestion des connaissances.

127. À l'UNESCO, la gestion des savoirs fait partie des responsabilités confiées à la Division de la gestion des connaissances et des systèmes d'information. D'autres postes au sein de cette organisation sont également identifiés comme des postes de gestion des connaissances. Le Directeur de la Division, qui est également Directeur de l'informatique, relève directement du Directeur général adjoint de l'UNESCO.

128. À l'UNICEF, le Bureau de la recherche et l'Unité de l'apprentissage et de l'échange de connaissances sont tous deux rattachés à la Division des données, de la recherche et des politiques. L'Unité de l'apprentissage et de l'échange de connaissances est dotée de trois fonctionnaires qui se consacrent à plein temps à l'échange de connaissances, notamment à la collecte, au partage et la réutilisation des connaissances tacites. Le Bureau de la recherche compte trois fonctionnaires à plein temps chargés de la gestion des connaissances relatives à la recherche et à la facilitation de la recherche. En outre, des coordonnateurs de la gestion des connaissances sont présents dans toute l'organisation, dans les différentes divisions au siège et dans les bureaux régionaux.

129. À l'UIT, le Département de l'appui aux projets et de la gestion des connaissances est chargé d'aider les États membres de cette organisation et les membres du Secteur du développement des télécommunications (UIT-D) à renforcer leurs capacités institutionnelles et organisationnelles pour s'adapter à l'évolution rapide de l'environnement des télécommunications et des TIC.

130. Au cours de l'exercice de restructuration de 2012, la CEA a créé un Service de la Section du Savoir chargé de mettre en œuvre sa stratégie de gestion des connaissances, en mettant l'accent sur deux activités clefs : la collecte et la connexion. Ce service est issu de la fusion de trois unités préexistantes : la Bibliothèque, le Centre de technologie de l'information pour l'Afrique et le Groupe de la gestion des connaissances.

131. Les secrétariats des deux conventions ouvertes à la signature au Sommet planète Terre, tenu à Rio de Janeiro en 1992, ont assigné des responsabilités de gestion des connaissances à certains départements. Le secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) a réorienté ses priorités, autrefois axées sur son rôle de bibliothèque et de gestion des dossiers, pour se concentrer sur la gestion des connaissances. Depuis lors, l'unité chargée de la gestion des connaissances est passée de quatre à six fonctionnaires permanents, et relève des Services administratifs. Elle s'en tient encore aux connaissances explicites sous forme numérique.

[56] AIEA, INF/NOT/209.

132. Le secrétariat de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification a constitué sa propre unité de gestion des connaissances, laquelle traite plus de la gestion des savoirs extérieurs. Toutefois, ce secrétariat a changé d'orientation pour se concentrer sur les connaissances scientifiques et les meilleures pratiques. En 2015, cette unité a été intégrée dans l'Unité Science, technologies et mise en œuvre, et les responsabilités en matière de gestion des connaissances ont été redistribuées entre les fonctionnaires.

133. Aux DOMP et DAM, l'Équipe d'orientation et de gestion des connaissances, au sein du Service des politiques et des meilleures pratiques, compte sept postes affectés à la gestion des connaissances et à la coordination des politiques. Cette équipe est secondée par des spécialistes des politiques et des meilleures pratiques déployés dans la plupart des missions de maintien de la paix. Elle gère en outre un réseau de civils et d'agents en uniforme avec des responsabilités liées à la gestion des connaissances.

134. Au Département des affaires politiques, le Groupe des directives et de la formation, au sein de la Division des politiques et de la médiation, est le principal point de contact pour la gestion des connaissances. Il fournit un appui et des directives pour la conduite des évaluations et des formations, et agit en tant que dépositaire des produits intellectuels. Le Département des affaires politiques a ouvert un poste de gestion des connaissances, qui était financé par des ressources extrabudgétaires en 2012. Il a également nommé des spécialistes des meilleures pratiques dans plusieurs de ses missions politiques.

135. Aux fins de comparaison avec la situation de la gestion des connaissances à l'extérieur du système des Nations Unies, l'équipe d'examen s'est penchée sur l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), une organisation comptant 28 États membres. L'OCDE dispose d'une unité de gestion des connaissances qui fait partie du Service du numérique, de la connaissance et de l'information (DKI), au sein de la Direction exécutive, et qui est chargée de soutenir les objectifs stratégiques de cette organisation. Environ cinq des 20 membres du personnel de l'unité s'occupent à plein temps de la gestion des connaissances, tandis que six à huit autres y consacrent 50 % de leur temps.

136. **L'Inspecteur recommande aux chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, s'ils ne l'ont pas encore fait, d'attribuer des responsabilités liées à la mise en œuvre de la gestion des connaissances et au suivi des ressources en connaissances au niveau des institutions. La forme organisationnelle que prendra l'attribution de ces responsabilités (par exemple, des unités distinctes, des équipes interdépartementales, des fonctionnaires à titre individuel ou autres) devrait répondre aux besoins particuliers de chaque organisme et être adaptée aux ressources disponibles.**

B. Gestion des savoirs et connaissances : une compétence organisationnelle

137. Les stratégies de gestion des connaissances sont interprétées et acceptées par les individus dans les différentes organisations en fonction de leurs compétences individuelles. La gestion des connaissances et les compétences organisationnelles se complètent pour créer des synergies. Pour gérer le capital intellectuel de toute organisation, il est nécessaire de gérer les compétences organisationnelles[57].

138. Dans le premier rapport du CCI sur la gestion des connaissances (JIU/REP/2007/6), l'Inspecteur recommandait aux chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies de faire figurer les compétences en matière de partage des connaissances parmi les critères d'appréciation retenus dans le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires

[57] Meenu Dave, Mikku Dave, Y. S. Shishodia, « Knowledge management and organizational competencies: A harmonic collaboration », *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, vol. 2, n° 12 (décembre 2012), p. 45.

(recommandation 5). Dans ses observations sur ce rapport, le CCS a indiqué que les organisations avaient accueilli favorablement cette recommandation en tant qu'élément critique du succès de toute stratégie de gestion des connaissances, et qu'ils avaient pris note de la nécessité de renforcer le lien entre les activités de partage des connaissances et le comportement professionnel des fonctionnaires et de mieux intégrer la gestion et le partage des savoirs dans leurs cadres de gestion axés sur les résultats[58].

139. D'après les responsables interrogés, le FNUAP inclut des responsabilités de partage des connaissances dans toutes les définitions d'emplois. Ces responsables ont toutefois reconnu qu'il y avait encore beaucoup de travail à faire pour que ces responsabilités soient dûment prises en compte dans les programmes de travail annuels et les évaluations et notations de l'ensemble du personnel. Bien que la gestion et le partage des connaissances figurent depuis longtemps dans les définitions d'emplois, elles ne sont pas encore considérées comme des compétences organisationnelles.

140. En effet, l'Inspecteur a relevé que la gestion et le partage des connaissances ne sont mentionnés ni dans les valeurs fondamentales ni dans les compétences de base identifiées dans la version révisée du référentiel de compétences du FNUAP. Bien que les connaissances soient mentionnées sous de nombreuses compétences, la « gestion des connaissances » est seulement citée en tant que composante des compétences fonctionnelles nécessaires pour la mise en œuvre des programmes et l'exécution technique (*Programme and Technical Delivery*). Ces compétences fonctionnelles ne concernent que certains postes dans les divisions et les programmes gérés par les bureaux régionaux et sous-régionaux. D'une manière générale, le fait que le référentiel de compétences du FNUAP ne précise pas davantage les compétences requises en matière de gestion et de partage des connaissances neutralise les effets positifs de leur inclusion dans les définitions d'emplois, d'autant plus que le comportement professionnel des fonctionnaires est évalué en fonction des compétences et non pas des définitions d'emplois.

141. Le FIDA a intégré la mise en commun des connaissances dans ses activités quotidiennes : le partage des meilleures pratiques y est considéré comme une composante de la valeur fondamentale qu'est le professionnalisme et fait partie intégrante de son référentiel de compétences. De ce fait, le partage des connaissances fait partie du comportement attendu des fonctionnaires dans la réalisation des objectifs opérationnels du FIDA. Le partage et la gestion des connaissances figurent dans la description de plusieurs compétences organisationnelles du FIDA et sont associés à l'apprentissage et à l'innovation[59].

142. Le référentiel des valeurs fondamentales et des compétences de base de l'OIT, adopté en 2009, associe le partage des connaissances et l'orientation vers l'apprentissage comme compétence de base du personnel à tous les niveaux. La définition indique que cette compétence est démontrée lorsque le personnel assimile, applique et partage en temps opportun les connaissances liées au travail. Pour démontrer cette compétence de base, le fonctionnaire est tenu de partager les connaissances et les informations importantes ou pertinentes, officiellement ou officieusement, et de promouvoir le transfert de savoirs.

143. À l'ONUSIDA, tous les fonctionnaires sont tenus de démontrer qu'ils gèrent et partagent leurs savoirs dans le cadre de la compétence de base « Appliquer l'expertise »[60]. Cette compétence consiste à appliquer efficacement les connaissances, les compétences et l'expérience que les fonctionnaires apportent à l'organisation. Elle signifie également appliquer les meilleures pratiques, partager les connaissances et les données d'expérience, et encourager les autres à faire de même.

[58] A/63/140/Add.1, par. 9.

[59] FIDA, *IFAD competency framework: How we give our best - Supporting performance enhancement* (2013).

[60] ONUSIDA, *UNAIDS Secretariat Competency Framework*.

144. Le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel occupent une place prépondérante dans le système de gestion de la performance et de perfectionnement du personnel de maintien de la paix. La politique adoptée par le DOMP et le DAM impose au personnel de maintien de la paix d'inclure au moins une activité liée à la mise en commun des savoirs et à l'apprentissage organisationnel dans leurs plans de perfectionnement individuels dans le cadre de ce système[61]. De plus, compte tenu du rôle clef joué par les cadres dans la promotion du partage des connaissances et l'apprentissage institutionnel, les responsables des postes à pourvoir sont vivement encouragés à inclure la volonté de perfectionnement permanent dans les définitions d'emplois des postes vacants de la classe P-5 et des niveaux plus élevés[62].

145. Le PNUD a introduit la gestion des connaissances comme l'une des compétences fonctionnelles/techniques à évaluer. Il l'a définie comme l'aptitude à traiter et échanger efficacement des informations et des connaissances. La gestion des connaissances fait partie des compétences professionnelles citées dans la plupart des définitions d'emplois dans les avis de vacances de postes.

146. L'ONUDI a inclus le partage des connaissances dans les compétences fondamentales requises pour la plupart des postes. La gestion et le partage des connaissances font partie des fonctions de certains postes de direction[63].

147. Le PNUE a indiqué que la gestion des connaissances relève de la responsabilité de tous à l'échelle de l'organisation et fait partie intégrante du travail du personnel. Les responsabilités en la matière sont directement traduites dans les plans de travail du personnel à tous les niveaux, conformément à la stratégie en vigueur, qui exige que la gestion des connaissances engage chaque division, bureau et unité dès le premier jour et à chaque étape du processus. En outre, les cadres du PNUE sont tenus de veiller à ce que le personnel partage l'information et les connaissances[64].

148. Intégrer le partage des connaissances dans les descriptions de postes, les objectifs de performances et les évaluations des membres du personnel est l'un des principaux objectifs annoncés dans le cadre des orientations stratégiques de l'UNESCO, qui visent à créer un environnement dans lequel le partage des connaissances est encouragé par l'encadrement et pratiqué par tout le personnel[65].

149. Dans sa nouvelle stratégie sur la gestion des connaissances, l'OMPI a reconnu que « les activités relatives à la gestion des connaissances doivent s'inscrire pleinement dans la culture de l'organisation » et que « [l]es fonctionnaires doivent réfléchir à la manière dont la gestion des connaissances peut les aider à s'acquitter de leurs tâches et à l'incidence que peuvent avoir sur les connaissances institutionnelles chacune de leurs interactions avec un actif fondé sur les informations ou les connaissances ». Par conséquent, son objectif stratégique est de faire en sorte que la « gestion des connaissances soit considérée comme faisant partie intégrante des tâches quotidiennes et que les fonctionnaires de l'OMPI soient conscients de leurs responsabilités »[66].

150. Un petit nombre de postes au Bureau du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) comprennent des tâches de gestion des connaissances dans les définitions d'emploi ou les plans de travail de leurs titulaires. Les directives générales relatives aux fonctions des responsables de secteurs géographiques précisent que ceux-ci sont responsables du développement et de la maintenance d'une base de connaissances sur les pays

[61] DOMP et DAM, Partage des connaissances et apprentissage organisationnel, Politique (2015).
[62] Ibid.
[63] ONUDI, UNIDO « Secretariat Structure 2016 », Bulletin du Directeur général (2016) (UNIDO/DGB/2016/01/Amend.1). En anglais seulement.
[64] PNUE, *Knowledge Management Strategy 2014-2017* (2014).
[65] UNESCO, Stratégie pour la gestion des connaissances et les TIC (décembre 2013), p. 17.
[66] OMPI, Stratégie de gestion des connaissances de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) pour la période 2015-2018 (2015) (A/55/INF/5).

relevant de leur responsabilité. Cette fonction est toutefois inégalement exercée en raison d'un manque de moyens.

151. Selon le BCAH, les responsabilités liées à la gestion des connaissances ne peuvent pas être expressément détaillées dans les missions et plans de travail annuels individuels des fonctionnaires, mais elles sont inscrites dans les plans de travail des sections et des unités en fonction des besoins.

152. Selon les fonctionnaires de l'UNICEF interrogés dans le cadre du présent examen, plusieurs aspects de la gestion des connaissances sont inclus dans les compétences fonctionnelles « Application de l'expertise technique » et « Apprentissage et Recherche ».

153. La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait renforcer les contrôles et assurer un respect plus strict en la matière.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, s'ils ne l'ont pas encore fait, devraient prendre des mesures progressives pour intégrer les compétences en gestion des connaissances et les capacités de partage des connaissances dans les systèmes d'évaluation et de notation des fonctionnaires, les plans de travail annuels, les définitions d'emploi et les compétences fondamentales de leurs organismes respectifs, d'ici à la fin de 2020.

VII. Associer le personnel à la gestion des savoirs et connaissances

154. Le quatrième élément utilisé comme critère principal pour examiner l'état de préparation des organisations du système des Nations Unies à la gestion des connaissances est l'existence de politiques et de programmes de formation destinés à renforcer les capacités, l'aptitude opérationnelle et la participation active des fonctionnaires s'agissant d'activités pertinentes. L'Inspecteur a constaté que, en dépit de différences de sensibilisation et de pratiques institutionnelles en matière de gestion des connaissances, le partage des savoirs, les processus d'apprentissage et les mécanismes de collaboration sont de plus en plus considérés comme des compétences organisationnelles indispensables[67].

155. Pour que les organisations puissent atteindre un niveau élevé de préparation, les stimuli d'apprentissage doivent être intégrés dans les processus clefs et les fonctionnaires doivent systématiquement être en mesure de déterminer qui sait quoi à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation pour pouvoir entrer en contact avec ces personnes. Le partage des connaissances est appuyé par un langage, des modèles et des principes directeurs communs[68]. La présente étude présente des pratiques de gestion des connaissances qui existent déjà dans le système des Nations Unies et qui pourraient servir à renforcer l'état de préparation des organisations sur le plan des ressources humaines.

A. Réutilisation et pérennisation des savoirs et connaissances

Initiation du personnel

156. La plupart des organisations du système des Nations Unies ont conçu des programmes d'initiation à l'intention des nouveaux fonctionnaires qui rejoignent le système, l'une de ses entités ou un lieu d'affectation. Ces programmes donnent à ces fonctionnaires la possibilité de se familiariser avec les connaissances organisationnelles de base − non seulement pour ce qui concerne les questions administratives, mais également pour les connaissances techniques et certains aspects de la gestion des connaissances.

157. Par exemple, en 2014, l'AIEA a mis au point un programme expliqué dans les documents suivants : lettre de couverture et présentation du processus d'initiation à l'intention des nouvelles recrues; diagramme de ce processus; listes récapitulatives à l'intention des nouvelles recrues et de leurs supérieurs hiérarchiques. Les listes récapitulatives sont établies à partir d'un modèle standard, mais peuvent être personnalisées et adaptées au rôle et aux tâches du nouveau membre du personnel.

158. Ce modèle se présente sous la forme d'une liste de pointage et précise les responsabilités et les étapes à suivre avant et après l'arrivée du nouveau fonctionnaire, l'une d'elle étant d'étudier les informations préparées par le prédécesseur du fonctionnaire. Le processus d'initiation de l'AIEA atteste de l'importance accordée à la gestion des connaissances, tant pour les encadrants que pour le reste du personnel.

[67] Voir Chris Collison et Geoff Parcell, *Learning to Fly; Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations* (Capstone, 2001), ouvrage (en anglais seulement) dans lequel les auteurs décrivent cinq grandes compétences organisationnelles : l'élaboration de stratégies, les techniques de gestion, les mécanismes de collaboration, le partage des connaissances et les processus d'apprentissage, et la captation et le stockage des connaissances.

[68] Ben Ramalingam, *Tools for Knowledge and Learning : A Guide for Development and Humanitarian Organisations*, Toolkit (Londres, Overseas Development Institute, juillet 2006), p. 12 − Figure 2 : Matrice des cinq grandes compétences de référence.

159. Le FNUAP et la CESAO proposent également une session sur la gestion des connaissances dans leur programme d'initiation destiné aux nouveaux membres du personnel.

Rapports et questionnaires de sortie

160. À l'AIEA, les employés sur le départ sont tenus de transférer leurs savoirs et leurs dossiers en bonne et due forme à leurs successeurs pendant la phase d'initiation de ces derniers. Un nouveau processus de relève visant à conserver et à transférer les connaissances a ainsi été introduit à l'AIEA en 2015. Celui-ci fait partie de la liste des processus de gestion des ressources humaines de l'agence.

161. Selon les directives de 2011 de l'AIEA sur cette question, le transfert de connaissances doit être amorcé par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire sur le départ, par une réunion d'information et un transfert progressif des fonctions principales entre le fonctionnaire et un membre du personnel désigné, un à trois mois avant le départ du fonctionnaire. Un entretien de départ, qui est considéré comme une réunion de transfert de connaissances avec le supérieur hiérarchique du fonctionnaire, a lieu une semaine avant la cessation de service.

162. Le questionnaire de sortie est un autre outil qui vise à recueillir et à conserver les connaissances essentielles pour un poste. Ce questionnaire contribue à garantir la continuité du service et à faciliter l'intégration du successeur. Les questionnaires de sortie sur le transfert des connaissances contribuent à la pérennisation des connaissances institutionnelles, au partage des connaissances (par la mobilité/rotation du personnel), à la documentation des procédures et aux débriefings sur les enseignements à tirer à la fin de chaque réunion ou projet importants.

163. Par exemple, depuis 2009, l'ONUDI utilise deux modèles de ce type : un questionnaire d'entretien de départ et des notes de transfert de connaissances[69]. L'Inspecteur a examiné ce questionnaire, dont il relève qu'il ne vise pas à conserver des connaissances spécialisées. En effet, il a été conçu de manière à ce que les réponses puissent être utilisées pour obtenir des informations sur les perspectives de carrière plutôt que sur les connaissances tacites et l'expérience acquises par le fonctionnaire sur le départ.

164. Pour leur part, les notes de transfert de connaissances sont exhaustives et adaptées à cette fin. Elles permettent de recenser les connaissances essentielles, de garantir une passation efficace des fonctions et de pérenniser les connaissances. Ces notes doivent obligatoirement être établies et présentées, même lorsque le fonctionnaire concerné est réaffecté au sein de l'organisation (et non pas seulement en cas de départ définitif).

165. En 2008, le FNUAP a institué l'utilisation obligatoire de notes de transfert de connaissances, rédigées par les membres du personnel qui quittent leurs fonctions. Ces notes visent à assurer la conservation des connaissances et contribuent à une transition efficace entre le fonctionnaire sortant et son remplaçant. Le triple objectif de ces notes est de recenser les connaissances essentielles acquises dans des domaines d'activité précis, d'assurer une transition sans heurt en cas de changements de personnel et de faciliter l'accès aux « connaissances fortement liées au contexte ou très spécialisées ». Le fonctionnaire sur le départ reçoit un document contenant des instructions et des modèles pour faciliter la rédaction des notes de transfert de connaissances.

166. Le PAM, le DOMP et le DAM ont recours à des analyses après action destinées à recueillir les retours d'expérience pour se perfectionner au fil du temps. Elles fournissent aux équipes la possibilité d'évaluer un projet ou une activité, afin de pouvoir améliorer leurs résultats dans des circonstances similaires à l'avenir. En outre, le DOMP et le DAM demandent à leurs cadres supérieurs de rédiger un rapport de fin d'affectation après l'accomplissement de leur mandat. Les rapports de fin d'affectation et les analyses après action sont archivés sur leur Intranet, dans la base de données sur les pratiques et politiques

[69] UNIDO/PSM/HRM/INF.107 (1er septembre 2009).

des opérations de paix. Le personnel des opérations de maintien de la paix et du Secrétariat peut donc y accéder.

167. Le PNUD et l'UNICEF ont également beaucoup recours aux analyses de retours d'expérience et disposent de guides (dans leurs boîtes à outils respectives) qui expliquent en détail comment les utiliser[70]. L'UNICEF facilite aussi l'échange d'informations à l'échelle de l'organisation par le biais de ses entretiens à cinq questions. Les entretiens sont menés par des cadres supérieurs ou des experts sur le mandat et les domaines prioritaires de l'UNICEF, puis publiés sur l'Intranet. Ils peuvent être commentés par les fonctionnaires.

168. L'UNESCO a introduit le transfert systématique des connaissances dans le cadre de ses procédures de cessation de service, au titre desquelles les fonctionnaires qui quittent l'organisation doivent obligatoirement remettre à celle-ci tous les dossiers importants, y compris les documents sur papier ou sous forme électronique et les courriels. Ces fonctionnaires doivent en outre remplir un formulaire de transfert de connaissances grâce auquel les « connaissances tacites » (les expériences, les enseignements tirés, les réseaux et les bonnes pratiques) sont collectées et transmises aux supérieurs hiérarchiques et aux collègues.

169. La pratique du DOMP et du DAM est la plus avancée au Secrétariat de l'ONU. Ces départements ont institué une réutilisation des connaissances et une politique de conservation intéressantes et utiles. Les fonctionnaires ont non seulement la possibilité de consigner leurs expériences et de recenser les enseignements tirés dans ce cadre, mais ils peuvent également profiter une fois par an d'une « journée de relâche » exclusivement consacrée au partage des connaissances. Ce jour-là, ils ne sont pas tenus de vaquer à leurs occupations quotidiennes.

170. Le BCAH a expliqué qu'il a mis en place un système officiel de notes de passation des fonctions, mais que les connaissances ne sont pas systématiquement collectées et exploitées. La procédure de départ comprend officiellement des entretiens de fin de service, en particulier en cas de fin d'affectation du personnel mobilisé en renfort. Le Département des affaires politiques a indiqué qu'il dispose d'une procédure de départ similaire pour ses cadres supérieurs.

171. Quand ils quittent l'organisation, les fonctionnaires de l'OACI sont tenus de remplir un questionnaire de transfert de connaissances pour capter les savoirs essentiels à leur rôle ou fonction et ainsi contribuer à assurer la continuité du service et à faciliter l'intégration de leur successeur.

172. De même, l'Inspecteur a été informé de la création à l'OIT d'un système d'entretiens de fin de service pour le personnel sur le départ ou affecté à un autre poste au sein de l'organisation.

173. L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer l'efficacité.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, s'ils ne l'ont pas encore fait, devraient, dans le cadre des processus de planification de la relève pour leurs organisations, établir des règles et des procédures permettant de pérenniser et de transférer les savoirs et connaissances des fonctionnaires sur le départ, sur le point de partir à la retraite ou affectés à un autre poste.

[70] PNUD, *Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area* (mars 2007); et UNICEF, *Knowledge Exchange Toolbox: Group methods for sharing, discovery and co-creation* (2015).

Création de mesures incitatives

174. La stratégie de gestion des connaissances de la CEA reconnaît que les « gens sont motivés pour participer lorsque cela sert leur carrière − lorsqu'ils sont reconnus et récompensés comme un membre d'exception qui souhaite partager son expérience précieuse »[71].

175. Le PNUD a lancé un projet interne à l'intention de toutes les unités d'activité pour examiner les dynamiques actuelles des mesures incitatives : les mesures incitatives qui fonctionnent pour différents résultats opérationnels et programmatiques; les nouvelles mesures incitatives à ajouter; et comment compléter les mesures incitatives internes par d'autres qui peuvent être attribuées aux pays et aux partenaires[72].

176. De même, le DOMP, le DAM et l'OMPI ont déclaré dans leurs stratégies et politiques de gestion des connaissances qu'ils comptaient mettre en place des mesures incitatives pour récompenser le partage des connaissances et reconnaître la valeur des contributions du personnel.

177. **L'Inspecteur recommande aux chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, s'ils ne l'ont pas encore fait, de reconnaître, valoriser et promouvoir le partage des savoirs et connaissances en concevant des mesures incitatives ou des récompenses symboliques raisonnables pour encourager et saluer le travail des promoteurs de connaissances parmi leur personnel.**

B. Communautés de pratique, réseaux du savoir et plateformes de dialogue

178. La gestion des savoirs et connaissances est un processus participatif par excellence, au sein duquel une attitude volontariste de la part des « travailleurs du savoir » est essentielle. Un plan d'action formel constitue une condition *sine qua non*, mais sans participation volontaire ni prise de conscience informelles du personnel, aucun système de gestion des connaissances ne pourra produire les résultats escomptés. Des décisions, directives et cadres responsabilisant sont essentiels pour inciter le personnel à créer, partager et exploiter les connaissances, et encourager ainsi sa participation directe et volontaire. Ce sont les conditions qui donnent naissance à des communautés de pratique.

179. L'élément clef de toute communauté de pratique est de constituer un groupe de personnes ayant des intérêts professionnels liés à un domaine précis pour travailler sur un corpus de connaissances communes dans leurs organisations respectives. Les communautés de pratique varient considérablement en fonction de leur composition et de leur objectif. Le Groupe de la Banque mondiale a connu une prolifération de communautés de pratique. Selon les données recueillies dans le cadre du présent examen, environ 400 communautés de ce type existent à ce jour.

180. D'après les informations communiquées à l'Inspecteur, les premiers réseaux du savoir, ou premières communautés de pratique, du système des Nations Unies ont été créés en 1999 par le PNUD. Ces réseaux ont initialement été constitués pour renforcer les capacités du personnel, faire le lien entre le siège et les bureaux de pays du PNUD, et pour promouvoir les échanges Sud-Sud.

181. À la CEA, des cadres coordonnent les questions de fond traitées par les communautés de pratique en fonction de leurs domaines d'expertise, et des fonctionnaires sont chargés d'organiser des forums et des discussions en ligne et de diffuser des documents sur le site Web de cette organisation. Une plateforme en ligne intitulée « African Knowledge for

[71] CEA, La stratégie de gestion des connaissances de la CEA (2014), p. 34.
[72] PNUD, Cadre stratégique de la gestion des connaissances au PNUD pour 2014-2017 (2014), p. 19.

Development Networks »[73] sert de mécanisme pour renforcer, par le biais des communautés de pratique, les liens entre les spécialistes et les organismes publics travaillant sur des questions touchant au développement humain et socioéconomique.

182. À l'UNICEF, la communauté de pratique sur la gestion des connaissances compte 763 membres.

183. Au BCAH, un Conseil de gestion de l'apprentissage et des connaissances a été mis en place pour renforcer le cadre stratégique de cette organisation en matière de promotion de la gestion des connaissances, et notamment créer des communautés de pratique.

184. L'UNICEF utilise ICON, sa plateforme Intranet, pour renforcer la mise en commun des connaissances par le biais de récits d'expériences, ainsi qu'Agora, sa plateforme de formation en ligne, pour partager avec le personnel et les partenaires les enseignements tirés des programmes et des opérations.

185. L'OIT a constitué huit équipes techniques mondiales en vue d'améliorer la pertinence et la qualité technique de ses activités ainsi que sa capacité à appliquer le principe de l'unité d'action. Les réunions et autres échanges au sein des équipes, et entre elles, visent à mutualiser les ressources et les expertises afin de perfectionner les connaissances et d'actualiser les compétences requises pour répondre aux besoins des partenaires dans les pays ayant des niveaux de développement différents.

186. À l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le *«* Knowledge Network » (réseau du savoir) est une communauté inclusive au sein de laquelle les producteurs de connaissances, les décideurs et les professionnels peuvent partager, communiquer et consulter les ressources nécessaires pour être en mesure de stimuler la création, la diffusion et l'application des connaissances dans le tourisme. Ce réseau regroupe des universités et des centres de connaissances, leur permettant ainsi d'interagir, de mettre leurs informations en commun et d'accéder à celles-ci.

187. L'AIEA a développé des réseaux mondiaux ambitieux à l'aide de plateformes Web collaboratives et informatives qui facilitent la création de réseaux professionnels informels pour favoriser l'échange d'informations et de compétences et résoudre les problèmes communs avec leurs homologues extérieurs.

188. L'UIT collabore régulièrement avec des réseaux professionnels informels dans les secteurs public et privé pour la mise en œuvre de certaines activités, en particulier pour le renforcement des capacités. Le FNUAP échange avec le secteur privé par le biais de webinaires (séminaires en ligne).

189. Toutefois, le simple fait qu'il existe des communautés de pratique ne garantit pas leur utilisation judicieuse. Par exemple, selon les responsables interrogés, les communautés de pratique d'ONU-Femmes ne sont pas parvenues à atteindre le niveau minimum de participation et ont fini par s'apparenter à une collection d'adresses électroniques sans aucune contribution interactive.

190. **L'Inspecteur recommande aux chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies de parrainer le recours aux communautés de pratique dans leurs organisations respectives, en tant que moyen de stimuler les échanges, le partage des savoirs et connaissances et la recherche de solutions au sein de leurs entités et à l'échelle du système. Pour ce faire, ils devraient en particulier demander aux communautés de pratique de débattre, de réfléchir et d'établir des rapports sur des thèmes dans leurs domaines d'expertise, en vue de prendre leurs conclusions en considération dans les prises de décisions, le cas échéant.**

[73] CEA, African Knowledge for Development Networks (http://knowledge4africa.uneca.org/).

C. Développer les compétences en matière de gestion des savoirs et connaissances

Formations en gestion des connaissances

191. L'École des cadres du système des Nations Unies a proposé des cours spécialisés dans ce domaine jusqu'en 2014. L'École intègre actuellement la gestion des connaissances dans les domaines de l'innovation et de la créativité. La première tentative faite pour lier ces questions remonte à début 2016, avec le cours en ligne intitulé « Processes for innovation, networking and knowledge » (processus pour l'innovation, la constitution de réseaux et les connaissances, en anglais seulement).

192. Le FNUAP offre des programmes d'apprentissage autonome sur certains aspects de la gestion des connaissances et des formations destinées à certaines catégories de fonctionnaires. La plateforme de formation en ligne de l'ONUDC vise à uniformiser les connaissances et la gestion des connaissances.

Guide

193. Le Groupe de la Banque mondiale a publié en 2016 un manuel pour faciliter la transposition de solutions à plus grande échelle par la captation et le partage des connaissances[74]. Il s'agit d'un guide méthodique sur la manière de créer un environnement propice et de développer les compétences nécessaires pour collecter et partager les connaissances acquises dans le cadre de l'expérience opérationnelle. Ce manuel exploite les travaux universitaires sur la gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel, mais repose essentiellement sur les enseignements tirés de la collaboration avec les ministères et les organismes nationaux opérant dans divers domaines liés au développement. Il aborde l'ensemble des concepts et notions essentiels en matière de gestion des connaissances, et contient un glossaire et des consignes pour élaborer des stratégies, ainsi que des exemples concrets de gestion des connaissances et de pratiques de partage des connaissances.

Boîtes à outils pour la gestion des connaissances

194. La production d'outils conviviaux est une autre façon de développer les compétences en matière de gestion des connaissances. En 2015, l'UNICEF a produit la boîte à outils « Knowledge Exchange Toolbox »[75], qui décrit des méthodes de groupe pour échanger, communiquer et cocréer, et comprend un guide succinct pour aider les utilisateurs à choisir un outil qui peut être utilisé seul[76]. Au cours du présent examen, l'Inspecteur a appris que cette boîte à outils complète est également utilisée par les fonctionnaires d'autres organisations. En 2011, l'OMS a élaboré un manuel consacré aux outils et techniques à l'appui de la mise en réseau des connaissances et de la collaboration virtuelle[77].

195. Le kit de gestion des connaissances mis au point en 2007 par le PNUD pour la prévention des crises et le relèvement[78] peut également être utilisé par d'autres organismes du

[74] Steffen Soulejman Janus, *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing* (Washington, D.C., Banque mondiale, 2016).

[75] UNICEF, *Knowledge Exchange Toolbox: Group methods for sharing, discovery and co-creation* (2015).

[76] UNICEF, A quick guide to choosing a tool (https://www.unicef.org/knowledge-exchange/files/entry_points_production.pdf).

[77] OMS, *Tools and techniques to support knowledge networking and virtual collaborations: knowledge, sharing, information, exchange* (2011) (WHO/RHR 10.24).

[78] PNUD, *Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area* (2007).

système des Nations Unies qui n'ont pas les ressources suffisantes pour créer leur propre produit. Il présente les concepts de base en matière de gestion des connaissances, ainsi que des modèles et techniques fondés sur une approche pratique et pragmatique.

196. En 2011, le HCDH a élaboré, en collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT, la partie de la boîte à outils en ligne intitulée « *Share, learn, innovate! Methods and technologies to share human rights knowledge and ideas* » (Partager, apprendre, innover : Méthodes et technologies pour échanger des idées et des connaissances en matière de droits de l'homme) en vue d'améliorer les pratiques de partage des connaissances au sein de cette organisation et dans le cadre de ses activités[79]. Cette boîte à outils présente des méthodes et technologies tirées d'autres outils de gestion des connaissances à l'intérieur et à l'extérieur de l'Organisation des Nations Unies et adaptées au contexte du HCDH.

197. Il convient de noter que les outils élaborés par l'UNICEF et l'OMS décrivent des méthodes génériques de création et de valorisation des connaissances qui peuvent s'appliquer à différents contextes et pas uniquement dans leurs domaines de compétence. **L'Inspecteur recommande aux chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies d'envisager de prendre des mesures pour diffuser les outils de gestion des savoirs et connaissances produits par d'autres organismes du système des Nations Unies afin de les utiliser, selon qu'il conviendra, dans leurs organisations respectives.**

D. Améliorer l'accès aux savoirs et connaissances

Portails de connaissances

198. Au cours du présent examen, l'Inspecteur a été informé d'un certain nombre d'initiatives visant à systématiser les connaissances par le biais de portails de connaissances. S'il ne dispose pas d'une liste exhaustive des portails les plus pertinents ou récents, quelques exemples peuvent être utiles pour illustrer l'esprit de partage entre les organisations du système des Nations Unies. Les pratiques existantes pourraient constituer de bonnes pratiques à suivre pour les administrateurs de portails de connaissances à l'échelle du système ou les personnes qui envisagent de créer ce type de portail. Plus important encore, elles pourraient servir d'inspiration pour fusionner ou relier des portails de ce type dans un grand portail inclusif à l'échelle du système, qui serait susceptible de jouer un rôle vis-à-vis du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

199. En 2010, le PNUE a créé un portail consacré à l'ontologie du droit et de l'environnement[80] afin de présenter les concepts, définitions et synonymes relatifs aux conventions, et d'expliquer les liens entre les différents accords multilatéraux sur l'environnement. D'après les créateurs de ce portail, c'est la première fois que les communautés juridiques et environnementales des Nations Unies sont réunies à une telle échelle[81] pour fournir, en libre accès et de manière conviviale, les informations et les connaissances indispensables sur le droit de l'environnement.

200. L'AIEA dispose également d'un portail pour communiquer les résultats et les activités de son Groupe directeur interdépartemental sur la gestion des connaissances institutionnelles et de ses équipes interdépartementales. Ce portail est accessible aux cadres supérieurs et au personnel participant à la gestion des connaissances, et il devrait être mis à la disposition de l'ensemble du personnel de l'AIEA d'ici à la fin de 2016.

[79] Voir http://slitoolkit.ohchr.org/ (en anglais seulement).
[80] Voir http://leo.informea.org/ (en anglais seulement).
[81] Le portail permet d'accéder à plus de 105 000 lois nationales, 2 000 affaires, 5 000 rapports nationaux, 500 plans d'action, 2 000 conventions mondiales, régionales et bilatérales relatives à l'environnement et 10 000 décisions des organes directeurs.

Plateforme pour le renforcement des capacités

201. La plateforme de renforcement des capacités (« Capacity Building Marketplace »), créée par la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, est une plateforme collaborative qui vise à rapprocher les besoins et les solutions possibles. Elle établit un lien entre l'offre et la demande en matière de renforcement des capacités dans le cadre de la Convention. Les utilisateurs peuvent partager leurs expériences et des idées nouvelles, développer leurs connaissances et leurs compétences à l'aide de diverses sources, suivre ce qui se passe dans le monde en matière de renforcement des capacités et avoir une influence directe sur l'évolution de cette plateforme.

202. Les services annoncés sur la plateforme sont notamment les suivants : programmes de bourses, offres d'emplois et appels à consultants; modules d'apprentissage en ligne, formations en ligne et possibilités de financement participatif; calendrier des activités et des manifestations consacrées au renforcement des capacités en lien avec la Convention; bourses d'études et subventions à la recherche. La plateforme regroupe les acteurs des secteurs public et privé, de la société civile et des milieux universitaires, et donne à tous la possibilité de dialoguer et d'échanger.

203. Bien que cette plateforme soit destinée à servir les objectifs spécifiques de la Convention, son caractère collaboratif et sa structure orientée vers l'action, qui illustrent à la fois la diversité des moyens et la poursuite d'un but commun, peuvent servir d'exemple à l'ensemble des plateformes collaboratives du système des Nations Unies au service du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Foires des savoirs

204. Certaines organisations ont organisé des foires des savoirs, ou foires du partage des savoirs. À ces événements, les participants peuvent installer des présentoirs pour partager leur expertise en matière de gestion des connaissances et dialoguer en face-à-face. La FAO organise ce type de manifestation, principalement avec les organisations du système des Nations Unies basées à Rome. La foire des savoirs la plus récente est la treizième Table ronde interinstitutions sur la communication pour le développement, organisée par la FAO à Rome en septembre 2014. Cette table ronde a porté sur la façon dont la communication peut améliorer la qualité des processus d'élaboration des politiques, grâce à un accès plus large à l'information, à une plus grande interaction entre les citoyens et les gouvernements, aux partenariats public-privé et au partage des connaissances.

205. Le PNUD a coordonné la première foire de coopération Sud-Sud pour les pays d'Amérique latine et des Caraïbes, intitulée « Knowledge from the South: Regional Exchange of Solutions » (connaissances du Sud : échange de solutions au niveau régional)[82], qui s'est tenue en 2012 à la Cité de la Connaissance (*Ciudad del Saber*), à Panama. Cette foire a réuni 300 participants représentant 33 projets et expériences dans 24 pays; ceux-ci ont reconnu le rôle des organisations du système des Nations Unies en tant qu'articulateurs d'informations et de bonnes pratiques entre les régions, y compris pour la promotion de plateformes d'information. Entre 2002 et 2010, de nombreuses foires des savoirs ont été organisées en Amérique latine, dans les Caraïbes et ailleurs.

[82] La Cité de la Connaissance (Ciudad del Saber), à Panama, est un grand campus destiné à accueillir la communauté internationale, notamment les organisations du système des Nations Unies, les organisations non gouvernementales, les acteurs des secteurs public et privé, le monde universitaire et les instituts de recherche, afin de favoriser la coopération et les échanges internationaux et de créer ainsi les conditions d'un développement humain et durable fondé sur le savoir. Voir http://ciudaddelsaber.org (en espagnol et en anglais uniquement).

206. En 2011, le PNUD a publié un guide[83] qui recense les principaux enseignements tirés par cette organisation et ses partenaires en Amérique latine et dans les Caraïbes concernant la planification, l'organisation et le suivi des foires des savoirs. Ce guide s'adresse aux organisations et aux équipes de projet désireuses de faire connaître leurs expériences, de diffuser leurs savoirs et de transmettre un retour d'informations à leurs pairs. Toutefois, la pratique d'organiser des foires des savoirs a été abandonnée.

Échange de solutions

207. En 2005, le PNUD a lancé le réseau « Solution Exchange », projet pilote de trois ans mené par l'équipe de pays des Nations Unies en Inde. Conçu comme un service de facilitation du partage des connaissances pour les communautés de pratique du développement, sept organismes des Nations Unies ont organisé 12 groupes professionnels, qui comptent environ 15 000 spécialistes, afin d'examiner les objectifs de développement retenus dans le plan quinquennal de l'Inde et des thèmes liés aux objectifs du Millénaire pour le développement, et ainsi contribuer à leur mise en œuvre. Des indicateurs de résultats et d'impact, salués pour leur clarté et leur robustesse, ont été élaborés dans le cadre de cette initiative.

208. Une évaluation indépendante du réseau « Solution Exchange » a conclu que cette initiative avait eu un impact positif sur la mise en œuvre des programmes, influencé les politiques nationales, amélioré les capacités des individus, perfectionné les connaissances et modifié les comportements[84]. En 2010, une autre évaluation a conclu que, bien que la fonction première du réseau « Solution Exchange » n'était pas d'influencer les politiques, celui-ci avait influé sur les processus d'élaboration des politiques dans plusieurs secteurs du développement, en particulier au stade de la réflexion qui a précédé leur formulation[85]. Cette initiative interinstitutions a été abandonnée faute de financement, mais certains organismes des Nations Unies en Inde ont maintenu les communautés de pratique.

209. Le réseau « Solution Exchange » a été relancé dans d'autres pays et régions entre le PNUD et d'autres organismes du système des Nations Unies. Des efforts notables sont en cours au bureau du PNUD pour le Pacifique (communauté sur les changements climatiques et le développement dans le Pacifique) et au sein de la CEA (communautés africaines des responsables des plans de développement et des statisticiens).

E. Nouvelles initiatives en matière de gestion des savoirs et connaissances pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030

Centre de connaissances sur le développement durable

210. Le Centre de connaissances sur le développement durable a été créé en 2016 par l'École des cadres du système des Nations Unies. Sa mission est de répondre de manière exhaustive aux besoins du personnel des Nations Unies et de leurs partenaires en matière d'apprentissage, de formation et de gestion des connaissances, dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

[83] Voir PNUD, *Knowledge Fairs: Mechanism for horizontal transfer and knowledge exchange* (foires des savoirs : mécanisme de transfert horizontal et d'échange de connaissances (2011). Consultable en anglais uniquement à l'adresse suivante : www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc_km_tools/Documents/ Knowledge%20Fair_Undp.pdf.

[84] Smita Premchander et Richard McDermott, « Project Evaluation of Solution Exchange » (New Delhi, Équipe de coordination des Nations Unies pour l'Inde, 2007), référence citée dans le rapport de fin d'affectation intitulé « Solution Exchange India: End-of-assignment Report », Steve Glovinsky (juin 2008), p. 20.

[85] Priya Deshingkar et al., « Formative evaluation of Solution Exchange » (Londres, Overseas Development Institute, août 2010).

211. Le Centre s'emploie à faciliter l'apprentissage dynamique au sein du système des Nations Unies, en application des nouvelles méthodes de développement des connaissances et des compétences, pour tous les acteurs concernés par le programme de développement durable, en encourageant la réflexion globale, au-delà des mandats et des structures de chaque organisation, et en explorant les liens entre les différentes questions thématiques.

212. La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait permettre de promouvoir la coordination et la coopération, et de renforcer la transparence.

Recommandation 5

Le Secrétaire général devrait prendre des mesures pour optimiser le potentiel du Centre de connaissances sur le développement durable (École des cadres du système des Nations Unies), en demandant notamment à l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), à l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD), à l'Université des Nations Unies (UNU) et au Centre de connaissances sur le développement durable (École des cadres du système des Nations Unies) de concevoir et d'organiser conjointement des programmes de formation sur la gestion des connaissances qui soient adaptés à l'ensemble des principes sous-tendant le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ces programmes de formation devraient promouvoir, de manière intégrée, la gestion des connaissances produites et destinées à être utilisées par tous les acteurs s'intéressant ou associés aux activités des organismes du système des Nations Unies.

213. Par la suite, d'autres entités du système des Nations Unies intéressées, comme le Centre international de formation de l'OIT, pourront y prendre part.

Vers un écosystème de connaissances à Genève

214. L'Office des Nations Unies à Genève compte créer un laboratoire consacré aux objectifs de développement durable, appelé « SDG Lab ». Cette entité sera chargée de jouer divers rôles − organisateur, facilitateur, catalyseur, coordonnateur, intermédiaire et activateur − afin d'aider tous les acteurs concernés par le programme de développement durable à se rencontrer et à échanger leurs informations, idées et expériences et à convertir en pratiques les compétences et connaissances acquises. Il est prévu que ce laboratoire travaille en partenariat avec les entités du système des Nations Unies et les autres parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du système[86].

215. Dans le même ordre d'idées, la Bibliothèque des Nations Unies à Genève a pris l'initiative de développer un écosystème de connaissances avec les organismes des Nations Unies et leurs partenaires extérieurs au système, qu'ils soient basés à Genève ou ailleurs. L'objectif à long terme de cette bibliothèque est de devenir un centre de recherche et d'échange consacré, entre autres, à favoriser la résolution des problématiques mondiales grâce à la mobilisation des connaissances et à la mémoire institutionnelle. Les initiateurs de ce projet souhaitent stimuler l'activation d'un réseau mondial de bibliothèques et de centres de connaissances des Nations Unies.

[86] Michael Møller, Directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève, précisions apportées lors d'un séminaire tenu à Genève, le 4 novembre 2016, intitulé « Time to Deliver the 2030 Agenda : A Geneva seminar on Galvanizing Global Action ».

Courtiers de connaissances en matière de changements climatiques

216. Le groupe Climate Knowledge Brokers (CKB) est une alliance d'organisations et de professionnels axée sur l'amélioration de la qualité et de l'exploitation des connaissances climatiques dans la prise de décisions. Les « courtiers de connaissances » jouent le rôle de filtres, d'interfaces et de traducteurs entre les producteurs et les utilisateurs de savoirs dans divers disciplines, domaines et secteurs. Selon le manifeste de ce groupe, l'exploitation des savoirs est plus efficace si le processus de production de connaissances est transparent, participatif et centré sur les utilisateurs. L'aide à la prise de décisions peut être renforcée par la collaboration, le partage des connaissances et l'utilisation des potentialités offertes par les technologies numériques. Le groupe est ouvert à toutes les organisations et tous les professionnels qui œuvrent pour fournir des connaissances climatiques adaptées à ceux qui en ont besoin, en particulier dans les pays en développement[87].

F. Vers une plateforme de collaboration à l'échelle du système : étude de cas

217. Bien que des plateformes de dialogue et de collaboration intéressantes aient été mises en place au sein du système des Nations Unies, aucune n'est jusqu'à présent susceptible de constituer la solution idéale à l'échelle du système pour réunir toutes les entités des Nations Unies sur une plateforme collaborative de partage des connaissances autour du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de son approche novatrice. Outre la pratique consistant à travailler en vases clos, il existe un autre facteur aggravant : les dépenses et investissements relatifs aux technologies de l'information et des communications sont uniquement dictés par les technologies, sans tenir compte de la gestion des connaissances. L'Inspecteur est d'avis que les besoins en matière de gestion des connaissances devraient être le principal critère qui détermine le choix des matériels et logiciels technologiques, de même que leur utilisation potentielle à l'échelle du système.

218. Cette situation n'est pas surprenante compte tenu de la diversité des offres technologiques et des modifications constantes, qui entraînent en outre des coûts plus élevés. Pour ce qui est d'adopter une approche intégrée de la gestion des connaissances à l'échelle du système, les TIC deviennent une partie du problème plutôt que sa solution.

219. De surcroît, il n'y a pas de coordination à l'échelle du système ou, à tout le moins, aucun échange d'informations élémentaires, exceptions faites des informations techniques et de celles liées aux coûts, s'agissant des critères à prendre en compte pour décider d'acheter tels ou tels outils informatiques et télématiques. Les incompatibilités entre certains éléments de l'infrastructure technologique semblent avoir créé des incompatibilités d'approches à l'échelle du système pour la coopération et l'interaction.

220. Quoi qu'il en soit, en l'absence de solution optimale, l'Inspecteur estime utile de présenter une étude de cas, qui pourrait être testée et évoluer au fil du temps vers cet objectif.

221. Cette étude de cas commence avec la longue expérience du PNUD sur le terrain et dans ses domaines de compétence, qui sont thématiquement plus larges que le mandat de nombreuses institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies, et tient également compte de l'expertise acquise par l'UNICEF.

222. La panoplie d'outils utilisés pour les activités de gestion des connaissances du PNUD comprend une plateforme collaborative d'informations mutualisées intitulée « UN Teamworks ». Créée en 2009, cette plateforme est utilisée pour échanger des connaissances

[87] Florian Bauer et James Smith (sous la direction de), *The Climate Knowledge Brokers Manifesto, Informed decision making for a climate resilient future*, Partenariat pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, Vienne (2015).

dans le cadre de dialogues publics et de consultations en ligne, tels que les espaces de dialogue en ligne consacrés à la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (« Rio+20 »), à l'enquête des Nations Unies pour un monde meilleur (« MyWorld 2015 »), au programme de développement pour l'après-2015 et au Sommet mondial sur l'action humanitaire de 2016.

223. En 2012, la plateforme « UN Teamworks » était considérée par l'organisation Knowledge Management Austria (KMA)[88] comme l'initiative de gestion des connaissances la plus prometteuse au sein de l'ONU, en ce qu'elle mettait l'accent sur la constitution de réseaux au sein d'une alliance mondiale pour le savoir.

224. Fort de son expérience acquise grâce à la plateforme « UN Teamworks », le PNUD a amorcé la migration de cette plateforme d'échange des connaissances internes vers Yammer, un outil collaboratif et social qui, contrairement à la plateforme « Teamworks », est inclus dans la suite Microsoft Office 365 pour les entreprises. Depuis le début de 2016, le PNUD s'emploie à transférer les communautés de pratique actives de « Teamworks » vers Yammer. L'UNICEF possède une plateforme Yammer depuis 2009, et celle-ci a été officiellement adoptée en tant que solution de réseau social de l'organisation en 2015. Outre ces réseaux d'entreprise, le PNUD a lancé en septembre 2016, en collaboration avec le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), un nouveau réseau dénommé « One UN Knowledge Exchange Network on Yammer ».

225. Cette nouvelle plateforme en ligne vise à créer un cadre d'échanges de connaissances pour connecter les professionnels des diverses institutions et régions selon des domaines thématiques. Elle pourrait permettre de constituer des communautés de spécialistes et d'équipes de pays des Nations Unies du monde entier. Plus important encore, le personnel de chaque organisation du système des Nations Unies et de tous les lieux d'affectation à travers le monde aura la possibilité d'échanger de manière informelle et ponctuelle avec des collègues des différentes organisations du système des Nations Unies et de diverses régions géographiques.

226. Depuis son lancement, « One UN Knowledge Exchange on Yammer » a permis de fédérer deux initiatives − à savoir, d'une part, le solide réseau informel de gestion des connaissances constitué par le chef de l'équipe Apprentissage et échange de connaissances de l'UNICEF, et, d'autre part, tout le travail de gestion des connaissances réalisé sur « UN Teamworks » − en invitant leurs membres respectifs à migrer vers la plateforme Yammer et à participer à des discussions interinstitutions au sein d'un unique espace communautaire.

227. L'équipe du CCI chargée d'établir le présent rapport a également rejoint cette plateforme et introduit dans les débats divers éléments relatifs à la gestion des connaissances.

228. De même, l'ancien sous-groupe du réseau informel « KM in the UN Agencies » (gestion des connaissances au sein des organismes des Nations Unies) − initiative visant à ouvrir le dialogue entre les organisations du système des Nations Unies basées à Genève − est maintenant membre de « One UN Knowledge Exchange on Yammer ».

229. En outre, selon les fondateurs de cette plateforme, en l'absence d'annuaire unique et commun à toutes les institutions, grâce auquel l'on pourrait rechercher à l'échelle du système des pairs, experts et professionnels ayant des intérêts similaires et prendre contact avec eux, « One UN Knowledge Exchange on Yammer » peut servir de point de départ dans cette direction. Si un nombre croissant d'organismes des Nations Unies décidaient d'utiliser

[88] Knowledge Management Austria (KMA) est une organisation à but non lucratif basée à Vienne et composée de trois entités : « Knowledge Management Associates », entité privée qui fournit des services consultatifs liés à la gestion des connaissances; « Knowledge Management Academy », qui propose des formations aux gestionnaires du savoir; « Knowledge Management Austria », qui offre des services scientifiques pour la gestion des connaissances dans les entreprises et les sociétés.

Yammer comme solution de réseau social, Yammer pourrait alors servir d'annuaire interne des experts et compétences à l'échelle du système et permettre aux personnels de dialoguer directement avec des collègues dans le monde entier.

230. En d'autres termes, avec l'appui de deux grands fonds et programmes des Nations Unies, en l'occurrence l'UNICEF et le PNUD, et la coordination du Groupe des Nations Unies pour le développement/Bureau de coordination des activités de développement, cette jeune plateforme constitue une ébauche prometteuse de futur réseau à l'échelle du système, au sein duquel d'autres réseaux pourront être progressivement réunis, dans la limite des ressources existantes, à condition que le dialogue soit progressivement recentré sur des thèmes précis et reconnus au niveau des cadres dirigeants[89].

231. **L'Inspecteur recommande aux chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies d'encourager les « courtiers de connaissances » dans leurs organisations respectives à migrer vers le réseau « One UN Knowledge Exchange Network on Yammer », afin d'utiliser cette plateforme, de rendre compte de ses points forts et faibles, et de déterminer si elle peut devenir une plateforme de collaboration à l'échelle du système.**

[89] D'autres plateformes et outils informatiques utilisés par différentes organisations du système des Nations Unies pour échanger des connaissances sont recensés dans l'annexe II au présent rapport, sur le site Web du CCI (www.jiu.org).

VIII. Mesurer l'impact de la gestion des savoirs et connaissances

A. Le défi de la mesurabilité

232. La mesurabilité constitue un défi majeur dans le domaine de la conception et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion des connaissances, car l'on ne peut pas mesurer ce qui a été évité. La gestion des connaissances évite le gaspillage d'argent et de ressources humaines et les pertes de temps. Par exemple, il est difficile de quantifier le temps passé à chercher la bonne information ou l'argent dépensé pour reproduire des connaissances qui existent déjà ou sont obsolètes, au lieu d'utiliser des informations actualisées, ou encore l'argent gaspillé dans une technologie sans avoir examiné en quoi celle-ci pourrait améliorer la disponibilité et l'accessibilité des savoirs et connaissances. En outre, lorsque les organisations n'ont pas de politiques visant à conserver les connaissances tacites acquises par leur personnel au fil de longues années de pratiques individuelles et organisationnelles, la perte de ces connaissances tacites, avec le départ des fonctionnaires, représente une dépréciation de l'empreinte humaine sur les connaissances disponibles.

233. Même dans les entreprises privées, où une augmentation du nombre de nouveaux clients, des bénéfices ou du chiffre d'affaires peut être attribuée à une meilleure connaissance des marchés, l'utilité des initiatives de gestion des connaissances peut être mise en doute car leur impact est souvent difficilement quantifiable ou ne peut être mesuré qu'indirectement[90]. Leur mesurabilité est un sujet qui a été longuement étudié, commenté et débattu. Pourtant, il n'existe qu'un petit nombre de méthodes pratiques validées qui soient faciles à comprendre et à appliquer pour apprécier ce type d'initiatives et leur impact dans les secteurs public et privé[91].

234. Comme il a été observé au cours du présent examen, dans la plupart des organisations du système des Nations Unies étudiées, les conséquences de l'absence de politiques de gestion des connaissances sont ressenties et comprises dans les activités quotidiennes du personnel et des cadres − en particulier, pour ce qui touche au gaspillage de temps et de ressources. Toutefois, ces formes de gaspillage sont généralement ignorées car perçues comme une « non-valeur immatérielle », en ce qu'elles peuvent rarement être attribuées à quelque chose ou à quelqu'un en particulier.

235. Malgré ce défi, auquel on pouvait s'attendre et qui a été confirmé par la présente étude, l'Inspecteur a noté les effets positifs directs et indirects d'une bonne gestion des connaissances sur les opérations des organisations, effets qui constituent selon lui le cinquième élément du cadre de préparation.

B. Les pratiques naissantes

236. Certains organismes du système des Nations Unies se sont efforcés de mettre au point des indicateurs pour évaluer l'impact des politiques et stratégies de gestion des connaissances sur leurs performances. Le FIDA, la CEA, le PNUD et la CESAO ont tous, dans une certaine

[90] Florian Resatsch et Ulrich Faisst, « Measuring the performance of knowledge management initiatives », (Berlin, Institute of Electronic Business et Université d'Augsburg, Kernkompetenzzentrum IT & Finanzdienstleistungen).

[91] Robert Hoss et Art Schlussel, « Metrics that assess an organization's KM state », (Pennsylvanie, United States Army War College, 2009). Consultable en anglais seulement à l'adresse suivante : www.digitalgovernment.com/media/Downloads/asset_upload_file66_2654.pdf.

mesure, fait des tentatives systématiques et programmatiques dans cette direction, en prévoyant des indicateurs dans le cadre de leurs stratégies de gestion des connaissances.

237. Le FIDA semble envisager une utilisation avancée des indicateurs dans la gestion des connaissances. Cette organisation a élaboré des indicateurs, ou critères de réussite, ainsi que des moyens de vérification pour chaque activité liée aux connaissances. Ces indicateurs ont été inclus dans son cadre de gestion des connaissances axée sur les résultats, et adaptés à tous les objectifs associés aux principaux domaines de résultats dans son cadre de gestion des connaissances pour la période 2014-2018.

238. La stratégie de gestion des connaissances de la CEA vise essentiellement à améliorer au maximum l'accès aux connaissances et leur utilisation, et propose d'établir et de suivre des « indicateurs de succès » pour déterminer si le produit ou l'idée de politique a l'effet souhaité en termes d'influence sur les décisions aux niveaux national, sous-régional et régional. Les mécanismes d'assurance de la qualité incluent des critères pour déterminer l'effet produit par la gestion des connaissances sur la performance de l'organisation.

Encadré 6
Critères de performance utilisés par la CEA

a) Relations (vitalité des réseaux de connaissances créés, d'après des indicateurs normalisés relatifs au niveau d'activité des membres du réseau et à son influence);

b) Ingénierie du savoir (indicateurs identifiés au cas par cas pour déterminer dans quelle mesure les méthodes de travail traitées gagnent en efficacité);

c) Collections (facilité d'utilisation des critères de recherche et des fonctions de personnalisation évaluée au moyen d'enquêtes périodiques auprès des utilisateurs);

d) Services (retours d'expérience sur la qualité et la rapidité de traitement des demandes de service);

e) Coordination et gestion des programmes (par l'assurance qualité).

Source : CEA, La stratégie de gestion des connaissances de la CEA : Gérer les connaissances d'une organisation fondée sur le savoir (mars 2014), p. 41 et 42.

239. Le PNUD reconnaît dans sa stratégie actuelle que les mesures et les indicateurs de réussite de la gestion des connaissances sont sous-développés. Il relève en outre que les possibilités qu'offrent les statistiques fondées sur des données factuelles, y compris l'analyse des réseaux sociaux, pour les mesures incitatives, la veille économique et les prises de décisions orientées par les données, sont sous-exploitées. En conséquence, sa stratégie de gestion des connaissances propose de mesurer son impact, ces mesures étant considérées comme une priorité. Le PNUD prévoit de développer un cadre détaillé d'indicateurs de performance pour la gestion des connaissances, avec des mesures et des mécanismes de suivi dans ses bureaux nationaux et régionaux et au siège. Il entend en outre intégrer efficacement les éléments de la gestion du partage dans le cadre de gestion axé sur les résultats.

240. À la CESAO, la mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances de cette organisation sera suivie et évaluée par rapport à un plan de travail et à un ensemble d'indicateurs qui doivent être définis[92]. Les résultats de cette évaluation seront utilisés pour élaborer la prochaine stratégie, si nécessaire.

[92] CESAO, *ESCWA Knowledge Management Strategy: Towards Vision 2030* (2015), p. 10 et annexe 3.

241. Mesurer l'impact de la gestion des connaissances est un travail de longue haleine, mais les premiers pas effectués dans cette direction méritent d'être poursuivis. **L'Inspecteur recommande que l'expérience acquise par les organisations pionnières en matière de critères mesurables et que l'impact de l'utilisation des indicateurs de gestion des connaissances soient partagés entre les communautés de pratique et les conclusions rapportées au plus haut niveau de direction.**

C. La reconnaissance extérieure

242. Le travail accompli par certains organismes du système des Nations Unies dans le domaine de la gestion des connaissances a également été remarqué et salué par des organisations non gouvernementales, le secteur privé et des acteurs universitaires. Par exemple, l'organisation Knowledge Management Austria (KMA) a décerné des prix à l'AIEA (en 2010), à l'UNESCO (en 2011 et 2015) et au PNUD (en 2012). En 2016, son prix a été attribué au groupe Knowledge Management for Development (KM4Dev), une communauté mondiale de spécialistes du développement international qui compte de nombreux experts travaillant ou ayant travaillé avec des organisations du système des Nations Unies. Entre autres activités, l'organisation Knowledge Management Austria (KMA) met en œuvre une initiative lancée depuis longtemps déjà et consacrée aux « villes du savoir »; dans ce cadre, elle consulte régulièrement l'ONU-Habitat.

Encadré 7
Agenda Knowledge for Development : le savoir au service du développement

L'organisation Knowledge Management Austria (KMA) a pris l'initiative de lancer le Programme Savoir au service du développement (en anglais, *Agenda Knowledge for Development*), qui vise à compléter le Programme de développement durable à l'horizon 2030 en abordant de manière cohérente les différents défis liés aux connaissances qui influent directement sur la réalisation des objectifs de développement durable. Ce programme est en cours d'élaboration par une coalition internationale d'organisations de la société civile, d'entreprises et de milieux universitaires. Il est fondé sur le principe que le savoir peut transformer les sociétés et les économies, et peut être mobilisé au service du développement dans un « écosystème de connaissances » mondial. Selon les personnes à l'origine de cette initiative, tous les objectifs de développement durable sont liés aux connaissances. À ce titre, ils ne pourront être atteints que par une approche systématique et intégrée du savoir.

Source : *Knowledge Management Austria* (http://www.km-a.net/english/k4dev)/.

IX. Conclusions et orientations futures

A. En quoi la gestion des savoirs et connaissances est-elle nécessaire ?

243. L'introduction de la gestion des connaissances a initialement été accueillie avec grand enthousiasme ou un certain scepticisme, selon les personnes. Pour le premier groupe, l'union heureuse entre l'énorme quantité de données et d'informations disponibles, d'un côté, et l'évolution rapide des technologies de l'information et des communications, de l'autre, devait automatiquement se traduire par une meilleure utilisation des connaissances et une réduction des coûts. Pour le deuxième groupe, plus sceptique, la gestion des connaissances n'était que le nouveau concept éphémère à la mode. Il existe également une troisième catégorie d'acteurs, pour lesquels ce concept ne présentait rien de nouveau, estimant que les connaissances avaient toujours été gérées d'une manière ou d'une autre.

244. C'est dans ce contexte que la gestion des connaissances a atteint une certaine maturité et s'est imposée en tant que discipline universitaire et domaine de pratique professionnel. Une évolution analogue a été constatée au sein du système des Nations Unies, bien qu'à un rythme plus lent. La principale raison en est que, dans le secteur privé, les résultats sont plus faciles à mesurer − nombre de clients, expansion des marchés, augmentation des bénéfices, etc. Or, non seulement l'Organisation des Nations Unies ne peut pas choisir ses clients − les États Membres et les groupes de population vulnérables qui ont besoin d'assistance sur les cinq continents − mais elle doit en outre coopérer avec un large éventail d'organisations apparentées et de partenaires extérieurs.

245. De ce fait, la gestion et le partage des connaissances sont encore plus compliqués pour le système des Nations Unies. De surcroît, la base de connaissances consacrée aux politiques, programmes et actions des Nations Unies est scrutée à la loupe par les parties prenantes et le grand public. Si certaines connaissances sont accessibles à tous, d'autres sont très sensibles et donc protégées.

246. Pour susciter les initiatives, il est nécessaire de comprendre les raisons pour lesquelles la gestion des connaissances est indispensable. L'Inspecteur ne prétend pas proposer une liste exhaustive d'arguments mais entend souligner que, pour le système des Nations Unies − dont les ressources disponibles dépendent des États Membres −, sa base de connaissances, associée aux valeurs de l'Organisation, constitue avant toute chose son principal avantage comparatif durable. Le système des Nations Unies doit gérer avec soin les connaissances uniques qu'il produit dans un monde où certains services peuvent être fournis par des organisations non gouvernementales, voire même des entités privées.

247. Les connaissances doivent être cultivées en tant que capital et partagées au sein des organisations des Nations Unies et dans l'ensemble du système, autant que de besoin, car leurs bénéficiaires sont également les États Membres et leurs populations. Les connaissances qui ne sont pas collectées, de manière à renforcer et à enrichir la mémoire institutionnelle et la capacité des organisations à s'acquitter de leurs missions, peuvent être perdues, dévaluées ou tout simplement ignorées. En outre, les mêmes connaissances seront inévitablement reproduites moyennant des coûts supplémentaires, même si elles existaient avant dans le système.

248. Les activités de gestion des connaissances peuvent encore être considérées comme « facultatives » si elles sont uniquement appréciées sous l'angle monétaire. Les erreurs évitées et les économies souvent réalisées grâce à une meilleure utilisation des connaissances existantes sont pratiquement invisibles en termes comptables. Les coûts excédentaires sont aisément repérables, mais l'on ne se préoccupe guère des pertes de temps et du gaspillage des

ressources. Les bénéfices de la gestion des connaissances ne se récoltent pas directement ni du jour au lendemain : ils sont vastes et difficiles à mesurer[93].

249. Plusieurs retombées positives de la gestion des connaissances ont été reconnues et soulignées au cours du présent examen :

a) Amélioration de l'efficacité organisationnelle, en veillant à ce que les programmes soient élaborés en tenant compte des connaissances les plus récentes et en tirant parti de l'expérience et des compétences acquises par le personnel;

b) Amélioration de l'efficience organisationnelle et réduction des coûts, en renforçant la capacité de l'Organisation à réagir rapidement aux nouveaux problèmes rencontrés sur le terrain, à mobiliser rapidement ses compétences et son expérience, et en évitant la reproduction des erreurs commises par le passé et le chevauchement des activités;

c) Facilitation de l'adoption d'une approche intégrée des programmes, en développant et en renforçant les communautés de pratique et les réseaux qui réunissent l'ensemble des secteurs et zones géographiques.

250. La gestion des connaissances est un outil de moins en moins facultatif pour la hiérarchie. Les donateurs demandent de plus en plus que les moyens utilisés par les institutions pour gérer les connaissances fassent l'objet d'une évaluation précise, dans le contexte de l'examen de l'efficacité des organisations multilatérales. Par exemple, pour le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)[94], la gestion des connaissances est l'un des quatre volets essentiels au regard desquels l'efficacité organisationnelle est évaluée, en sus des autres volets que sont la gestion stratégique, la gestion des opérations et la gestion des relations. En ce qui concerne la gestion des connaissances, le réseau MOPAN a défini des critères pour déterminer si une organisation multilatérale a mis en place des mécanismes de communication de l'information et des stratégies d'apprentissage qui facilitent l'échange d'informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ainsi qu'avec la communauté internationale du développement. Ces critères pourront être amenés à évoluer, car ce volet de l'évaluation est susceptible de prendre davantage d'importance dans un environnement très concurrentiel. Le réseau MOPAN a déjà évalué 11 organismes du système des Nations Unies entre 2011 et 2015, en utilisant ces critères.

251. L'Inspecteur souligne que l'évaluation joue un rôle de plus en plus important dans les cadres de gestion des connaissances. En effet, les données d'analyses sont les connaissances qui découlent des évaluations et permettent aux décideurs et organes directeurs d'apprécier l'efficacité des programmes et des politiques. En conséquence, les évaluations et leurs évaluateurs externes et internes peuvent être considérés comme faisant partie intégrante de tout cadre de gestion des connaissances au sens large. En ce sens, les évaluations constituent un outil d'apprentissage, et non un simple outil de responsabilisation et de contrôle.

252. La mise en œuvre des recommandations ci-après devrait contribuer à diffuser les bonnes pratiques, à renforcer la cohérence et l'harmonisation, à améliorer la transparence, la responsabilisation, la coordination et la coopération, et à accroître l'efficacité.

[93] Michael E. D. Koenig et T. Kanti Srikantaiah, dir. publ., *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't* (Medford, New Jersey, American Society for Information Science and Technology, 2004), p. 128.

[94] MOPAN est un réseau de 18 pays donateurs (Allemagne, Australie, Canada, Danemark, Espagne, États-Unis d'Amérique, Finlande, France, Irlande, Italie, Japon, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, République de Corée, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Suède et Suisse) avec un intérêt commun pour évaluer l'efficacité organisationnelle des organisations multilatérales qui reçoivent des financements destinés aux activités humanitaires et de développement.

Recommandation 6

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies dotés d'une longue et vaste expérience en matière de gestion des savoirs et connaissances devraient donner l'exemple en introduisant, à l'ordre du jour du Conseil des chefs de secrétariat (CCS), un point consacré à la gestion des connaissances afin de permettre le partage, au niveau stratégique, des expériences menées, des bonnes pratiques adoptées et des enseignements tirés, en vue de développer progressivement une culture commune de la gestion des savoirs et connaissances à l'échelle du système.

Recommandation 7

L'Assemblée générale devrait inscrire à son ordre du jour un point ou un alinéa consacré à la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies, et demander qu'un rapport soit présenté par le Secrétaire général, avec la contribution des membres du Conseil des chefs de secrétariat (CCS), sur les meilleures pratiques et initiatives mises en place dans ce domaine pour appuyer l'approche systémique, intégrée et concertée du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

B. Gestion des savoirs et connaissances : décloisonner dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030

253. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 est le document le plus ambitieux et le plus complet adopté par l'Organisation des Nations Unies depuis la Déclaration universelle des droits de l'homme. Il est le fruit d'efforts multilatéraux, transdisciplinaires et intégratifs sans précédents.

254. La mise en œuvre de ce programme doit être fondée sur une nouvelle approche. Contrairement aux objectifs du Millénaire pour le développement, qui étaient dissociés, le Programme 2030 se veut universel et indivisible. Il vise à associer les trois principaux piliers de l'action de l'ONU : la paix et la sécurité; les droits de l'homme; le développement. Il aspire à rapprocher quelque 65 entités des Nations Unies pour mettre fin aux éparpillements, aux doubles emplois et au cloisonnement des activités. Alors que tous les États Membres se sont engagés à mettre en œuvre le Programme 2030, le système des Nations Unies doit également générer au niveau national des schémas et des synergies privilégiant davantage la collaboration.

255. La barre ayant été placée très haut, les savoirs et connaissances ont un rôle à jouer en tant qu'élément fédérateur clef pour les 17 objectifs et les 169 cibles énoncés dans le Programme. Les savoirs et connaissances sont le principal lien entre les organes, institutions spécialisées, fonds et programmes de la Charte des Nations Unies et la multitude d'acteurs non étatiques. Ils sont le dénominateur commun entre toutes les activités et tous les mandats de l'ONU, et transcendent les frontières thématiques et géographiques. Davantage que les biens, les services et les capitaux, les savoirs et connaissances alimentent la dynamique de notre monde globalisé et interdépendant.

256. Le système des Nations Unies est le producteur et le diffuseur d'un type particulier de savoirs et connaissances fondés sur des valeurs, la solidarité et la justice sociale. Ce sont les connaissances relatives à toutes les sphères d'interaction potentiellement conflictuelles qui ont permis la coopération entre les États Membres, quelles que soient leur taille et leur situation géographique, dans un grand nombre de domaines aussi complexes que divers, tels que

l'espace extra-atmosphérique, la haute mer, les communications, le commerce, la santé et la propriété intellectuelle, pour n'en citer que quelques-uns.

257. Les savoirs et connaissances englobent les enseignements tirés du passé, mais également les idées et les concepts nouveaux. L'Organisation des Nations Unies n'est pas simplement un intermédiaire et un facilitateur honnête entre donateurs et bénéficiaires d'aide au développement, ni une courroie transporteuse de ressources financières entre pays développés et pays en développement. Au contraire, en tant que promoteur de la coopération au service du développement, elle est un diffuseur de savoirs.

258. Les connaissances institutionnelles de l'Organisation des Nations Unies doivent être mieux valorisées. Utiliser des ressources financières sans s'appuyer sur des connaissances fondées sur des valeurs est un gaspillage. Investir dans des technologies sans examiner avec soin si elles permettront de valoriser la gestion des connaissances et la créativité humaine n'a aucun sens. Pour devenir plus qu'un bon concept, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 doit mobiliser activement, et de manière systématique et concertée, les connaissances que le système des Nations Unies produit et partage au service des biens communs universels.

259. De ce point de vue, il ne faut pas sous-estimer le rôle que la gestion des savoirs et connaissances peut jouer pour mobiliser avec efficacité et cohérence les ressources intellectuelles et humaines des Nations Unies au service du Programme de développement durable à l'horizon 2030. De surcroît, les connaissances et la gestion des connaissances peuvent inciter les organismes du système des Nations Unies à mettre fin au cloisonnement des activités que le CCI a si souvent déploré dans ses rapports.

260. **L'Inspecteur recommande au Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies d'identifier, d'examiner et de promouvoir les initiatives et les mesures novatrices de gestion des savoirs et connaissances prises en dehors du système des Nations Unies par les organisations non gouvernementales, les entités du secteur privé et les milieux universitaires, celles-ci pouvant être fédérées à l'échelle du système pour appuyer la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.**

Annexes I et II

Les annexes I et II ne sont publiées que sur le site Web du CCI (www.unjiu.org) avec le rapport.

I. Résultats de l'enquête sur la perception de la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies

II. Plateformes technologiques et autres outils utilisés pour l'échange de savoirs et de connaissances dans le système des Nations Unies

Pièce jointe 1

Glossaire*

Acquisition des connaissances : processus d'extraction, de transformation et de transfert des compétences à partir d'une source de connaissances.

Apprentissage organisationnel : processus faisant intervenir les interactions humaines ainsi que la formalisation et la validation des connaissances, par lequel des nouvelles connaissances organisationnelles sont constituées. Capacité pour une organisation de tirer des enseignements à partir de comportements et d'informations antérieurs afin de s'améliorer en conséquence. La capture et l'utilisation de connaissances organisationnelles en vue de rendre la prise de décisions plus efficace.

Capital social : valeur créée lorsqu'une communauté ou une société collabore et coopère, grâce à des mécanismes tels que les réseaux, la confiance réciproque et des normes et valeurs communes, pour obtenir des avantages mutuels. Les avantages du capital social découlent de la confiance, la réciprocité, l'information et la coopération associées à des réseaux sociaux.

Audit des connaissances : évaluation davantage qualitative; essentiellement une enquête approfondie sur l'« état de santé » des connaissances et savoirs d'une organisation. L'audit des connaissances est une évaluation fondée sur des données factuelles et visant à identifier les domaines dans lesquels l'organisation doit axer ses efforts de gestion des connaissances. Il permet d'identifier les besoins, atouts, faiblesses, opportunités, menaces et risques de l'organisation en matière de gestion des connaissances.

Capital/Actif intellectuel : informations conservées par une organisation et, de plus en plus, le talent humain lui-même. Ces informations sont généralement mal archivées voire perdues, en particulier dans les grandes organisations géographiquement dispersées. Un actif est porteur d'avantages futurs (valeur, profit). Un actif incorporel peut être défini comme un bien sans substance physique porteur de valeur ou d'avantages économiques futurs. Les termes « biens incorporels », « actifs incorporels », « capital de savoir » et « capital intellectuel » sont plus ou moins synonymes.

Centre de connaissances : lieu où les connaissances sont collectées et stockées et où elles peuvent être consultées et exploitées par d'autres personnes pour le partage des connaissances.

Communauté de pratique (ou réseau de praticiens) : groupe d'affinités ou réseau d'information offrant un cadre dans lequel ses membres peuvent échanger des conseils et générer des idées; groupe de professionnels formé pour résoudre des problèmes communs et améliorer leur profession et, partant, s'améliorer eux-mêmes. Réseau ou forum informel permettant d'échanger des conseils et de produire des idées. Groupe de professionnels liés les uns aux autres de manière informelle par leur exposition à des problématiques communes et par leur volonté de chercher ensemble des solutions, et constituant donc eux-mêmes un capital de connaissances. Groupe de praticiens unis par des pratiques et valeurs communes.

Compétences de base : ensemble d'aptitudes qui confèrent un avantage concurrentiel à une organisation; indispensables pour réaliser les activités essentielles de l'organisation.

* La terminologie relative à la gestion des savoirs et connaissances figure dans presque toutes les stratégies et tous les outils de gestion des connaissances élaborés par les organisations du système des Nations Unies. Par souci de cohérence, les termes figurant dans le présent glossaire ont été extraits et adaptés de l'ouvrage de Kimiz Dalkir, *Knowledge management in theory and practice* (Elsevier, 2005). Ce glossaire ne contient que les termes utilisés dans le présent rapport.

Connaissances explicites : connaissances qui ont été rendues visibles (généralement en les transcrivant dans un document ou en les représentant dans un enregistrement audiovisuel); en général, connaissances et savoirs collectés et codifiés.

Connaissances organisationnelles : réseau complexe de connaissances et d'ensembles de connaissances détenu par une organisation et constitué de règles déclaratives et procédurales.

Connaissances tacites : connaissances très difficiles à définir et à représenter par des mots ou des images, généralement des connaissances hautement internalisées, par exemple, savoir comment faire quelque chose ou être capable de reconnaître des situations analogues.

Données : faits directement vérifiables ou directement observables.

Courtier de connaissances : personne qui facilite la création, le partage et l'utilisation des connaissances dans une organisation.

Enseignements tirés : connaissances qui résultent d'une analyse *a posteriori* d'un projet ou d'une nouvelle technique, ou de l'application de nouvelles connaissances; à l'« opposé » des meilleures pratiques : il s'agit de mises en garde, d'expériences péniblement acquises après des efforts infructueux et qui devraient être diffusées largement dans toute l'organisation pour éviter de reproduire les mêmes erreurs ou pour veiller à ce que les innovations utiles ne soient pas perdues. Expérience ou pratique de travail identifiées et partagées afin d'éviter leur reproduction.

Gestion des savoirs et connaissances : coordination délibérée et systématique du personnel, des technologies, des processus et de la structure d'une organisation en vue d'ajouter de la valeur par la réutilisation et l'innovation. Cet objectif est atteint en encourageant la création, l'échange et l'application des connaissances ainsi qu'en intégrant les enseignements importants tirés et les meilleures pratiques dans la mémoire de l'organisation.

Gestion des contenus : processus et flux de travail intervenant dans l'organisation, le classement et la structuration des ressources en matière d'information afin que celles-ci puissent être conservées, publiées et réutilisées de multiples manières. Système de gestion des contenus utilisé pour collecter, gérer et publier des contenus; ce système stocke les contenus sous forme d'éléments ou de documents entiers, de manière à pouvoir les référencer entre eux. Dans ce contexte, le terme « contenu » désigne généralement les informations stockées sur ordinateur, comme le contenu d'un site Web ou une base de données. La gestion des contenus a pour objectif de s'assurer que ceux-ci sont pertinents, à jour, exacts, facilement accessibles et bien organisés, de sorte que l'utilisateur reçoive une information de qualité.

Gestionnaire des savoirs et connaissances : personne qui assume des responsabilités d'ordre opérationnel et développemental pour promouvoir et mettre en œuvre les principes et pratiques de gestion des connaissances.

Innovation : nouvelle idée appliquée pour mettre en chantier ou améliorer un produit, un processus ou un service. Toutes les innovations concernent des changements, mais ces changements n'impliquent pas nécessairement de nouvelles idées et ne produisent pas systématiquement des améliorations notables.

Meilleure pratique : amélioration apportée à un processus, une approche, une technique ou un sujet particulier; connaissances suffisamment bonnes pour remplacer une pratique existante et suffisamment générales pour mériter d'être diffusées largement au sein d'une organisation; « bonne pratique de travail » ou approche novatrice identifiée et partagée pour favoriser son application répétée.

Mémoire institutionnelle : l'ensemble des informations, des données et du savoir-faire que possède une organisation; l'accumulation des activités et des expériences. La connaissance et la compréhension assimilées par le personnel et intégrées dans les processus, les produits et les services d'une organisation, ainsi que les traditions et les valeurs de cette organisation. La mémoire institutionnelle peut aider ou entraver les progrès de l'organisation.

Mémoire organisationnelle : connaissances et savoirs constituant le principal capital de l'organisation du savoir. La mémoire organisationnelle étend et amplifie ce capital en collectant, organisant, diffusant et réutilisant les connaissances créées par son personnel.

Organisation apprenante : organisation possédant les pratiques, les systèmes et la culture propres à promouvoir activement le partage des expériences et des enseignements tirés afin d'encourager les performances de qualité et le perfectionnement permanent.

Portail : page d'accueil permettant d'accéder à d'autres sites Internet; passerelle dont le but est d'être le principal point de départ des internautes lorsqu'ils se connectent à Internet.

Référentiel de connaissances : lieu où conserver et extraire des connaissances explicites. Un référentiel de connaissances rudimentaire peut consister en un groupe de dossiers contenant des fichiers; un référentiel de haute technologie peut reposer sur une plateforme de bases de données.

Savoirs et connaissances : informations subjectives et de valeur qui ont été validées et organisées en un modèle mental; généralement acquises au fil des expériences; englobent les perceptions, les croyances et les valeurs.

Séance de réflexion : technique de groupe couramment utilisée pour produire le plus de solutions possibles à un problème.

Pièce jointe 2

Vue d'ensemble des mesures que les organisations participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection JIU/REP/2016/10

		Effet escompté	CCS	Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes															Institutions spécialisées et AIEA													
				Nations Unies*	ONUSIDA	CNUCED	TTC	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
Rapport	Pour suite à donner		☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
	Pour information		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Recommandation 1		h		E	E	E	E			E		E	E	E	E	E	E	E	E		E		E	E		E	E	E	E		E
Recommandation 2		d		E																											
Recommandation 3		e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 4		h		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 5		c		E																											
Recommandation 6		b						E												E		E									
Recommandation 7		d		L																											

Légende : **L** : Recommandation adressée à l'organe délibérant pour qu'il prenne une décision. **E :** Recommandation adressée au chef de secrétariat pour suite à donner.

▒ : La recommandation n'appelle pas de mesure de la part de cet organisme.

Effet escompté : a : transparence et responsabilisation renforcées; **b :** diffusion des bonnes pratiques et des pratiques optimales; **c :** coordination et coopération renforcées; **d :** cohérence et harmonisation renforcées; **e :** contrôle et conformité renforcés; **f :** efficacité renforcée; **g :** économies importantes; **h :** productivité renforcée; **i :** autre.

* Entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2015/3.