

**LA GESTION DES SAVOIRS ET CONNAISSANCES  
DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES**

Rapport établi par

*Juan Luis Larrabure*

**Corps commun d'inspection**

**Genève, 2007**



**Nations Unies**



**JIU/REP/2007/6**

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

**LA GESTION DES SAVOIRS ET CONNAISSANCES  
DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES**

Rapport établi par

*Juan Luis Larrabure*

**Corps commun d'inspection**



**Nations Unies, Genève, 2007**



## RÉSUMÉ

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

JIU/REP/2007/6

#### Principales constatations et conclusions

- On ne conçoit guère ce que recouvre la notion de «savoirs» ou «connaissances» dans le système des Nations Unies. La gestion des connaissances y est perçue différemment selon les organismes, mais pas uniformément pour autant en leur sein. En outre, cette notion elle-même, son rôle et son importance donnent lieu à des interprétations plus ou moins subtiles dans une même organisation comme dans le système tout entier.
- La gestion des connaissances est une notion très large, qui fait intervenir les opérations d'identification et de collecte de l'information et des savoirs pertinents actuellement disponibles, leur classement et leur stockage, leur diffusion en temps utile et leur mise à jour. Le stockage et la gestion des savoirs et connaissances sont coûteux; de plus, la somme d'information et de savoir disponible au sein du système des Nations Unies est considérable. Partant, pour accroître l'efficacité de telle ou telle organisation, l'actualisation des connaissances devrait aussi intégrer des mécanismes d'élimination des activités de collecte et de gestion des savoirs périmés, redondants ou dénués de pertinence.
- La gestion des connaissances en est encore dans le système des Nations Unies à un stade peu avancé, comparable à celui auquel elle se situe au Secrétariat de l'ONU. La plupart des constatations, conclusions et recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) dans son rapport sur la gestion des savoirs et connaissances à l'ONU<sup>1</sup> sont très semblables à celles qui sont indiquées ici pour le reste du système des Nations Unies. Il ne faut pas s'en étonner, vu que la gestion des connaissances est encore embryonnaire dans l'ensemble du système aussi bien qu'à l'ONU. Cela dit, il y a une différence importante entre la présente étude et le rapport du BSCI. Alors que ce dernier recommande au Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) de produire une stratégie de gestion des savoirs et connaissances pour le système des Nations Unies, l'Inspecteur est pour sa part convaincu que l'on ne peut demander tout au plus au CCS que d'arrêter des définitions, une terminologie et des normes et directives générales communes en la matière. En effet, la clientèle de chacune des entités du système est d'une extraordinaire diversité; la nature des travaux à effectuer, les savoirs requis et les ressources disponibles pour assurer cette gestion sont également très variables selon les cas. Dans ce rapport sont présentés les éléments nouveaux nécessaires à l'élaboration de différentes stratégies de gestion des connaissances et de partage des savoirs.
- Un grand nombre de projets de gestion des connaissances différents et sans lien entre eux son déjà en place au sein des Nations Unies; ceux que les organisations interrogées ont cités sont regroupés, à titre indicatif, à l'annexe III. En général, ils sont le fruit d'initiatives personnelles et ponctuelles et ne font pas partie d'une stratégie d'ensemble – stratégie dont l'élaboration doit partir d'une étude des besoins de la clientèle en matière de connaissances

<sup>1</sup> Rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'évaluation thématique des réseaux de gestion du savoir aux fins de la réalisation des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire (E/AC.51/2006/2).

(de quoi nos clients ont-ils besoin?); celle-ci devrait être faite pour les deux catégories de clients, internes et extérieurs; dans un deuxième temps, il faudrait dresser un inventaire des connaissances qui existent sur place (qu'avons-nous d'ores et déjà de disponible?); il faudrait ensuite procéder à une analyse comparée des besoins de la clientèle et du stock disponible pour déceler les chevauchements et les lacunes en matière d'information. La stratégie de gestion des connaissances devrait viser à remédier à ces deux défauts, établir quels sont les outils à utiliser pour recueillir, stocker, mettre à jour et diffuser l'information, déterminer les besoins de ressources et en chiffrer le coût et, pour finir, prévoir les mécanismes et outils nécessaires pour évaluer et mesurer les activités de gestion des savoirs et justifier ainsi les différents produits.

- L'Inspecteur est convaincu que, si chaque organisme faisait une étude aussi complète de l'information et en intégrait les résultats à une stratégie, il serait possible de réaliser de substantielles économies en éliminant la collecte, le traitement et la diffusion d'informations dont la demande est actuellement faible ou négligeable. D'autre part, une analyse des «lacunes de l'information» dont les utilisateurs pâtissent actuellement, ou dont on peut prévoir qu'ils en pâtiront dans un avenir proche, aiderait à mieux identifier les types de savoirs et les domaines de la connaissance dont telle organisation va avoir besoin, et il serait possible de consacrer des ressources à la collecte de cette information.
- En fin de compte, la gestion des connaissances a pour objectif d'améliorer la performance de l'organisation considérée et de son personnel. Bien qu'elles n'aient pas encore à son égard une démarche structurée, toutes les organisations interrogées en perçoivent la valeur potentielle et la considèrent comme un élément important pour améliorer leur performance. Elle est aussi jugée propre à faciliter et promouvoir le changement dans la culture de gestion existante, ainsi qu'à accélérer l'innovation au sein des organisations. L'Inspecteur est quant à lui convaincu que les savoirs et connaissances peuvent connaître une progression exponentielle lorsqu'ils sont mis en commun et contribuer à l'amélioration de la performance des organisations; sur ce point, il voit les choses comme elles.
- L'Inspecteur souscrit sans réserve à l'idée exprimée par le BSCI qu'une utilisation efficace de l'atout primordial que ses savoirs et connaissances sont pour le système des Nations Unies est d'une importance décisive pour atteindre les objectifs des différents organismes. Associée aux travaux de recherche et d'analyse et à l'expertise du personnel, l'information sous forme de rapports et autres documents constitue la ressource principale dont les organismes se servent pour faciliter les progrès dans la réalisation de leurs objectifs. «Il s'agit maintenant de produire, organiser, mettre en commun et intégrer les connaissances de façon systématique et efficace pour atteindre ces objectifs transversaux<sup>2</sup>.»

### **Recommandations**

#### **Recommandation 1**

**Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination devrait établir, par l'intermédiaire de son Comité de haut niveau sur la gestion:**

- a) Une définition commune de la gestion des savoirs et connaissances à l'usage de tous les organismes des Nations Unies;**

<sup>2</sup> Id., ibid.

b) Un glossaire de termes communs pouvant être employés pour l'élaboration de stratégies et actions de gestion des connaissances;

c) Un minimum de directives communes destinées à servir à chaque organisme des Nations Unies de point de départ pour élaborer sa stratégie propre de gestion des savoirs et connaissances.

#### **Recommandation 2**

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient:

a) Recenser les besoins de connaissances des clients (internes et extérieurs) de leurs organismes respectifs;

b) Établir pour chaque organisme un inventaire des connaissances existant en interne;

c) Déceler les écarts qui pourraient exister entre les besoins de connaissances des clients et les connaissances disponibles au sein de chaque organisme et chercher à y remédier;

d) Élaborer ou réviser, selon le cas, la stratégie de gestion des connaissances de leur organisme, en partant des indications qui précèdent et des directives que le CCS aura arrêtées.

#### **Recommandation 3**

L'Assemblée générale et les organes directeurs respectifs des organismes des Nations Unies devraient prendre les dispositions nécessaires à la mise en place de groupes spécialement chargés de la gestion des savoirs et connaissances. Ces groupes devraient être dotés des ressources financières et humaines nécessaires selon la taille et les besoins propres de chaque organisme.

#### **Recommandation 4**

Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination devrait étudier la possibilité de mettre au point un moteur de recherche commun, qui puisse faciliter l'interopérabilité et l'accès des différents organismes aux connaissances et à l'information, y compris les Intranets et bases de données, qui sont disponibles dans tout le système des Nations Unies.

#### **Recommandation 5**

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient 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.

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
<b>RÉSUMÉ</b> .....		iii
<b>SIGLES ET ACRONYMES</b> .....		vii
<b>I. INTRODUCTION</b> .....	1 – 9	1
<b>II. MÉTHODE</b> .....	10 – 15	3
<b>III. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	16 – 51	4
A. L’absence de conception commune ou globale de la gestion des savoirs et connaissances .....	16 – 23	4
B. La stratégie de gestion des connaissances.....	24 – 31	6
C. La gestion des savoirs et connaissances et l’informatique et la télématique .....	32 – 43	8
D. Les facteurs favorables et les obstacles.....	44 – 51	10
 <b>Annexes</b>		
I. Liste des organisations interrogées.....		13
II. Résultats de l’enquête.....		14
III. Exemples d’initiatives visant la gestion des savoirs et connaissances indiqués par les organisations interrogées .....		20
IV. Aperçu des suites à donner aux recommandations du CCI, par organisation participante .....		25

**SIGLES ET ACRONYMES**

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Corps commun d'inspection
CCI	Centre du commerce international
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CPC	Comité du programme et de la coordination
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GAR	Gestion axée sur les résultats
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PAM	Programme alimentaire mondial
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UPU	Union postale universelle



## I. INTRODUCTION

1. Le système des Nations Unies fonctionne dans un monde où la demande d'information va croissant dans la plupart des secteurs et des domaines qui l'intéressent. Au centre de la grande majorité des activités de l'ONU et des autres organisations appliquant le régime commun, l'information est d'une importance capitale pour en assurer le succès, qu'elles s'inscrivent dans des programmes ou soient de caractère normatif. À cet égard, le système des Nations Unies paraît appelé, en tant que source d'information structurée, c'est-à-dire de savoirs et de connaissances, à jouer un rôle qui lui confèrera une visibilité sans précédent dans la société mondiale de l'information.

2. Dans cette perspective, deux phénomènes concomitants exercent un effet notable sur le mode de fonctionnement d'une organisation complexe et pluridimensionnelle comme l'ONU. Tout d'abord, les progrès importants de l'informatique et la télématique permettent aux organisations de gérer de grandes quantités d'information d'une manière inédite, par les procédures d'identification, collecte, stockage, traitement, analyse et diffusion en temps utile de données et d'informations pertinentes.

3. Le second phénomène concerne la préservation de la mémoire institutionnelle. La façon dont celle-ci est saisie, préservée, actualisée et diffusée exerce une forte influence sur l'efficacité des organisations. Cela compte tout particulièrement dans le cas de l'ONU, en raison surtout de l'intervention de deux facteurs: d'une part, la retraite prévue d'un nombre considérable de cadres de la génération dite «du baby-boom» qui est celle de l'après-guerre, et, d'autre part, la flexibilité et la mobilité croissantes exigées du personnel à travers tout le système<sup>3</sup>. Le renforcement de la mobilité passera par des mécanismes nouveaux et plus perfectionnés pour gérer la mémoire institutionnelle. Des formules d'accueil, mise au courant et intégration efficaces s'imposent à l'évidence pour faciliter la mobilité du personnel, au sein du Secrétariat, certes, mais aussi parmi les différents organismes, fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies.

4. C'est en considération de ces phénomènes que beaucoup de sociétés privées, ainsi que d'établissements publics, ont reconsidéré leur mode de gestion des savoirs dont ils ont besoin pour satisfaire leurs clients, internes ou extérieurs, avec efficacité et efficacité. Bien que la gestion des connaissances soit aussi vieille que l'humanité elle-même, ce n'est qu'au début des années 90 que l'on a combiné une approche structurée de l'acquisition de connaissances avec les technologies nouvelles pour forger les notions de «gestion des connaissances» et «partage des savoirs».

5. Cette conception inédite du traitement de l'information s'est sans aucun doute trouvée facilitée par l'essor extraordinaire de l'Internet, associé aux Intranets, Extranets, portails, blocs-notes et autres retombées auxquels on doit la création d'un énorme potentiel d'interconnexion de réseaux qui entraîne la société et les organisations vers la vitesse, l'interdépendance et l'accès planétaire, en ménageant la possibilité de créer et répandre l'information instantanément à travers le monde entier.

6. Les Nations Unies ne sont pas restées à l'écart de cette évolution, et diverses initiatives en matière de gestion et partage des savoirs et connaissances ont vu le jour à travers le système. C'est dans le souci de mieux appréhender ce phénomène qu'à sa quarante-cinquième session le Comité

---

<sup>3</sup> On peut en voir un exemple dans la nouvelle politique de mobilité du personnel mise au point par le Secrétariat de l'ONU.

du programme et de la coordination (CPC) avait demandé au Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de procéder à une évaluation thématique des réseaux de gestion des connaissances<sup>4</sup>.

7. Dans le cadre de cette évaluation<sup>5</sup>, le BSCI a examiné comment le Secrétariat et les fonds et programmes partagent leurs savoirs, en interne et entre eux, tant en général que dans le contexte des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Il s'est concentré sur le Secrétariat, à l'exclusion tant du partage des savoirs avec ses partenaires extérieurs que des besoins de renforcement des capacités des États Membres en matière de gestion des connaissances.

8. Les principales conclusions formulées par le BSCI sont les suivantes:

a) Il n'y a pas d'interprétation commune de la gestion des connaissances ou du partage des savoirs dans tout le Secrétariat;

b) Savoirs et information sont souvent confondus, et la gestion des connaissances est le plus souvent associée à la diffusion d'informations;

c) Le partage des savoirs aux fins de la réalisation des OMD n'est ni suffisamment stratégique, ni assez ciblé, ni bien intégré aux objectifs institutionnels;

d) Les mécanismes et processus de saisie et de transfert des bonnes pratiques, enseignements tirés de l'expérience et savoirs du personnel partant à la retraite sont généralement inadéquats;

e) La technologie du partage des savoirs est généralement connue mais n'est pas toujours mise à profit;

f) Beaucoup de réseaux d'appui à la réalisation des OMD sont des réseaux personnels constitués pour des besoins précis, qui, tout en étant importants, ne sont que partiellement efficaces. D'après les membres du personnel, les réseaux de connaissances auraient une influence bénéfique, en accroissant l'efficacité, en réduisant les chevauchements et en améliorant la qualité du travail, mais il est difficile d'en mesurer directement les résultats;

g) Au Secrétariat, le partage des savoirs s'inscrit dans une culture qui ne va pas toujours de pair avec l'ouverture d'esprit, le soutien de la hiérarchie est limité, les incitations et les récompenses font défaut, la stratégie de gestion des connaissances, quand elle existe, est rarement institutionnalisée, et le partage des savoirs ne se voit affecter, dans le meilleur des cas, que des ressources minimales;

h) Le personnel s'intéresse beaucoup au partage des savoirs dans le contexte des OMD, et les départements commencent à mettre au point des actions destinées à aider les fonctionnaires qui le souhaitent à s'en servir pour être plus efficaces dans leur travail.

---

<sup>4</sup> Le Comité avait alors recommandé que les «réseaux de gestion du savoir aux fins de la réalisation des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire» soient retenus pour l'évaluation thématique suivante du Bureau; voir A/60/16 et Corr.1, par. 186.

<sup>5</sup> Rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'évaluation thématique des réseaux de gestion du savoir aux fins de la réalisation des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire (E/AC.51/2006/2).

9. Le BSCI a formulé les six recommandations suivantes: s'atteler à certaines questions dans le cadre d'une stratégie à l'échelle de tout le système; charger le Groupe de travail du Secrétariat sur le partage du savoir de définir une stratégie du Secrétariat en la matière; élaborer un projet pilote de partage ou mise en commun des savoirs et connaissances articulé autour de la production de rapports; désigner une unité administrative du Secrétariat chargée de faciliter et d'orienter le partage des savoirs; intégrer ce dernier au système d'évaluation et de notation des fonctionnaires; enfin, prévoir dans le programme de perfectionnement du personnel un volet partage ou mise en commun des savoirs et connaissances. Le présent rapport, dans lequel les activités de gestion des savoirs et connaissances sont envisagées dans une perspective systémique, vient compléter l'examen précédent effectué par le BSCI dans le cadre de l'évaluation thématique des réseaux de gestion du savoir aux fins de la réalisation des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire.

## II. MÉTHODE

10. Sur le plan méthodologique, l'établissement du présent rapport a été divisé en deux phases. La première a été consacrée à une étude très complète des écrits relatifs à la gestion des savoirs et connaissances pour faire le point de l'évolution de cette notion et voir dans quelle mesure elle serait applicable au système des Nations Unies. La seconde a consisté en une opération de collecte de données par le truchement de trois questionnaires différents qui ont été distribués parmi les institutions spécialisées (voir l'annexe I). Deux d'entre eux ont été adressés aux organisations et le troisième, à trois personnes choisies au hasard qui exercent des fonctions de direction dans chacune des organisations participantes.

11. Le premier des questionnaires adressés aux organisations a été conçu pour permettre de juger du contenu actuel de la notion de gestion des connaissances dans les organisations interrogées, le second, pour vérifier les éléments suivants: s'il existe une définition uniforme du terme gestion des savoirs et connaissances et, dans l'affirmative, ce qu'elle est; comment la nécessité d'appliquer cette notion est perçue dans les divers organismes des Nations Unies; comment les stratégies, structures et initiatives relatives à la gestion des connaissances sont interprétées; quels sont les circuits, formels et informels, utilisés pour la mise en œuvre de ces actions; quels sont les éléments favorables et les obstacles à l'essor des activités de gestion des connaissances, et ainsi de suite. Le troisième questionnaire a servi à déceler les initiatives informelles et à recouper et recueillir des renseignements sur les opinions et les impressions de personnes exerçant des fonctions de direction au sujet de cette gestion. Les données obtenues à l'aide des questionnaires ont ensuite été analysées et validées. On trouvera à l'annexe II de plus amples détails sur les résultats fournis par ces questionnaires.

12. La méthode suivie a ses limites. Elle n'aboutit pas à une évaluation complète de tous les mécanismes et pratiques de partage des savoirs dans le système des Nations Unies, étant centrée au premier chef sur les éléments considérés, par les organisations et les personnes interrogées, comme les plus pertinents pour une mise en œuvre rationnelle de la gestion des connaissances à travers tout le système. L'Inspecteur espère que ce rapport permettra de tracer la voie à suivre pour élaborer dans l'avenir des stratégies de gestion et partage des savoirs et connaissances et pour orienter les activités en la matière des organismes des Nations Unies, et en particulier de l'Équipe spéciale interinstitutions pour la gestion des connaissances créée par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), par l'intermédiaire de son Comité de haut niveau sur la gestion.

13. Les organisations et autres entités participantes ont été invitées à faire part de leurs observations sur le projet de rapport, et celles-ci ont été prises en considération pour la mise au point de sa version définitive. Conformément à l'article 11.2 du Statut du Corps commun d'inspection, cette dernière a été établie après consultations entre les Inspecteurs, afin que les conclusions et recommandations du rapport soient soumises à leur jugement collectif.

14. Pour faciliter la lecture du rapport ainsi que la mise en œuvre des recommandations qu'il contient et son contrôle, l'annexe IV présente un tableau indiquant si le rapport est soumis aux organisations considérées pour décision ou pour information. Ce tableau indique quelles sont, pour chacune d'entre elles, les recommandations pertinentes, en précisant si elles appellent une décision de la part de son organe délibérant ou directeur ou s'il peut y être donné suite par son chef de secrétariat.

15. Les Inspecteurs tiennent à remercier toutes les personnes qui les ont aidés à établir ce rapport, et tout spécialement celles qui ont pris part aux entretiens et les ont fait bénéficier, avec tant de bonne grâce, de leurs connaissances et de leur expertise.

### III. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

#### A. L'absence de conception commune ou globale de la gestion des savoirs et connaissances

16. Au lieu d'une définition unique sur laquelle les spécialistes seraient d'accord, il existe d'innombrables théories et un débat permanent sur la nature du savoir ou de la connaissance. Pour les besoins de notre analyse, nous pouvons dire qu'«il s'agit [de l'univers de] ce qui est connu. ... Son acquisition fait intervenir des opérations cognitives complexes – perception, apprentissage, communication, association et raisonnement. Le terme sert aussi à désigner la saine intelligence d'une question, associée à l'aptitude à l'utiliser à une fin précise.»<sup>6</sup>

17. Dans le cadre de ce rapport, l'Inspecteur juge nécessaire, par souci de clarté, de faire des distinctions de sens entre savoir ou connaissance, information et données. En effet, les 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<sup>7</sup>.

18. Sur les 13 organisations et autres entités interrogées, 10 ont donné une définition de ce qu'elles entendent par gestion des savoirs et connaissances. L'Inspecteur est pour sa part convaincu que celles qui ne l'ont pas fait la définissent quand même par une notion ou une autre. Au demeurant, il ressort de la plupart des définitions communiquées que connaissance(s) ou savoir(s) et information sont souvent confondus: de fait, plusieurs organisations n'y voient qu'une

<sup>6</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge>.

<sup>7</sup> D'après C. W. Holsapple (dir. publ.), *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters* (Springer, 2003).

composante de leur stratégie globale en matière d'informatique et de télématique et associent les activités qui en relèvent essentiellement à la diffusion d'informations.

19. Les définitions indiquées sont très variées, mais aucune d'entre elles n'est exhaustive. Leur disparité ne fait que souligner la nécessité manifeste d'une conception commune et d'une définition commune de cette gestion pour tout le système des Nations Unies.

20. Aux yeux de l'Inspecteur, cette gestion vise à appréhender la manière dont les savoirs et connaissances sont utilisés et mis en commun au sein des organisations. Le Corps commun en a déjà donné une définition, à propos d'une mise en œuvre globale de la gestion axée sur les résultats (GAR), en ces termes: «Les organisations sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'envisager la gestion des connaissances comme un outil essentiel d'aide à la gestion permettant de renforcer et d'étayer la GAR, l'une et l'autre ayant en fin de compte pour objectif de rendre l'organisme plus efficace et, partant, d'en améliorer le fonctionnement. La GAR peut tout à fait être appliquée sans s'accompagner d'une stratégie de gestion des connaissances, et inversement, mais les Inspecteurs estiment que les deux méthodes auraient pour effet de se renforcer mutuellement en faisant l'objet d'une application concertée.»<sup>8</sup>.

21. Par gestion des savoirs et connaissances, on peut entendre 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. Les programmes de gestion des connaissances sont le plus souvent liés aux objectifs de l'organisation et destinés à atteindre des résultats précis, tels que le partage de renseignements, l'amélioration de la performance, l'avantage compétitif ou de hauts niveaux d'innovation<sup>9</sup>.

22. La gestion des savoirs ou connaissances est une question institutionnelle transversale, qui recouvre différents secteurs d'activités au sein d'une organisation quelle qu'elle soit. Correctement mise en œuvre, elle agit directement sur les systèmes informatiques choisis et exige l'intervention, entre autres, des départements techniques et organiques, de la gestion des ressources humaines et des bibliothèques et services d'information.

23. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer la coordination des activités de gestion des savoirs et connaissances au sein des Nations Unies, et il convient de la replacer dans le contexte des activités que le Groupe de travail sur le partage du savoir doit mener, conformément aux recommandations, 1 et 2 en particulier, du BSCI<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Application de la gestion axée sur les résultats dans les organismes des Nations Unies – Première partie du rapport sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2004/6).

<sup>9</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management).

<sup>10</sup> Voir son rapport, op. cit., E/AC.51/2006/2, par. 72 et 73.

**Recommandation 1**

**Le Conseil des Chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devrait, par l'intermédiaire de son Comité de haut niveau sur la gestion, établir:**

- a) Une définition commune de la gestion des savoirs et connaissances à l'usage de tous les organismes des Nations Unies;**
- b) Un glossaire de termes communs, à utiliser pour l'élaboration de stratégies et actions de gestion des savoirs et connaissances;**
- c) Un minimum de directives communes à appliquer dans chacun des organismes des Nations Unies comme point de départ de l'élaboration de sa stratégie propre de gestion des savoirs et connaissances.**

**B. La stratégie de gestion des connaissances**

24. La plupart des organisations interrogées n'ont pas, en la matière, de stratégie en bonne et due forme. Certes, elles élaborent et diffusent toutes sous une forme ou une autre de l'information et des savoirs, mais en règle générale elles ne le font pas de manière systématique, exhaustive et coordonnée. La plupart ont cependant mis en place des initiatives, différentes et sans lien entre elles, ou prévoient d'en lancer dans un avenir proche, celles qui sont déjà en place procédant essentiellement de la nécessité de trouver une réponse à des questions ou besoins précis, sans relever d'une approche globale et coordonnée de la gestion des connaissances. Aux yeux de l'Inspecteur, cette démarche ponctuelle correspond simplement aux premiers stades de la mise en œuvre de la gestion des connaissances dans n'importe quelle organisation; le système des Nations Unies ne fait pas sur ce point figure d'exception.

25. Il est à noter qu'une poignée seulement d'organismes des Nations Unies ont été chargés par leurs organes directeurs respectifs d'élaborer une stratégie de gestion des connaissances. Seules quatre organisations revendiquent une stratégie en bonne et due forme en la matière. L'une d'elles a indiqué qu'elle avait formulé une stratégie mais devait encore la rendre publique et les trois autres ont mentionné des éléments qui devraient faire partie d'une stratégie, mais, en s'en rapportant à la définition qui en est donnée ici et après avoir contrôlé les éléments de fait communiqués par les organisations, l'Inspecteur est parvenu à la conclusion qu'aucune d'entre elles n'a de stratégie clairement définie pour gérer les savoirs et connaissances. Dans certains cas, les éléments nécessaires pour constituer une stratégie fouillée, tels le volet gestion des ressources humaines ou l'évaluation et la mesure systématiques des actions de gestion des connaissances, font défaut. Les organisations n'ont pas précisé les catégories dans lesquelles ranger les besoins d'information (interne et extérieure), pas plus qu'elles n'ont rattaché ces besoins à ceux des différents types d'utilisateurs ou clients potentiels.

26. Toute stratégie globale de mise en place d'activités de gestion et de partage des savoirs et connaissances devrait apporter des réponses aux questions fondamentales suivantes:

- a) Quels sont les savoirs/connaissances dont l'organisation considérée et ses clients ont besoin?
- b) Lesquels sont disponibles au sein de l'organisation?

- c) Quels sont par conséquent ceux qu'il faut réunir?
- d) Avec qui devront-ils être partagés, comment et quand?

Les réponses à ces questions formeront le socle des stratégies futures de gestion des connaissances.

27. Aucune des organisations interrogées n'a effectué d'analyse très fouillée des besoins de savoirs/connaissances et d'information de ses clients (internes et extérieurs). Cette analyse devrait être complétée par un inventaire des connaissances qui existent sur place<sup>11</sup>, que l'Inspecteur considère comme l'une des premières dispositions à prendre avant toute stratégie de gestion des savoirs et connaissances. Cet inventaire permet de déterminer quelles sont l'information et les compétences disponibles au sein de l'organisation. Il faut noter que les connaissances tacites devraient aussi y figurer. La comparaison faite ensuite avec les besoins des clients indique les lacunes que l'organisation devrait combler pour être en mesure de donner convenablement satisfaction à ses clients.

28. L'Inspecteur tient à insister sur la différence très nette que la stratégie de gestion des connaissances doit établir entre les besoins des clients internes et ceux de la clientèle extérieure. Ces deux grandes catégories pourraient être subdivisées – la première, par exemple, en cadres supérieurs, cadres moyens, différents types de personnels techniques caractérisés par des connaissances et des besoins d'information très spécifiques, personnel administratif, personnel en général, stagiaires, consultants, et ainsi de suite.

29. Il faudrait réitérer la même opération de classement pour les clients considérés par l'organisation comme extérieurs, tels les États Membres, les autres organisations internationales, les universités, les ONG, les associations spécialisées, le grand public, les fournisseurs et autres. Le classement en deux catégories de clientèle, interne et extérieure, et la décomposition de chacune d'elles en plusieurs subdivisions détermineront sans doute quelles sont les connaissances à rendre accessibles à chacune des différentes catégories et/ou sous-catégories de clientèle. Il est à noter que les clients extérieurs des organisations sont aussi pourvoyeurs potentiels de savoirs et connaissances, ce qui fait que les organisations sont à la fois fournisseurs et consommateurs de savoirs.

30. De toute évidence, les besoins de connaissances et d'information sont différents selon les catégories de clientèle: il faudrait donc que chaque groupe de clients puisse avoir accès aux savoirs et connaissances pour ses besoins propres et par les moyens qui sont pour lui les plus appropriés. Ce classement en différents groupes devrait aussi influencer directement sur la politique de sécurité des données et de l'information de toute organisation. Les savoirs ou connaissances, l'information et les données de caractère confidentiel devraient être protégés par différents contrôles d'accès et mécanismes de sécurité n'acceptant que les utilisateurs autorisés. À ce propos, l'Inspecteur tient à souligner à quel point la nécessité s'impose de relier les stratégies d'informatique et de gestion des savoirs et connaissances.

31. L'application des recommandations ci-après devrait renforcer l'efficacité des fonds, programmes et institutions spécialisés des Nations Unies.

---

<sup>11</sup> À ce propos, quelques-unes des organisations emploient, au lieu du terme «inventaire des savoirs et connaissances» des équivalents tels qu'audit ou cartographie des savoirs et connaissances.

**Recommandation 2**

**Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient:**

- a) Enquêter sur les besoins de savoirs et connaissances de la clientèle (interne et extérieure) de leurs organisations respectives;**
- b) Dresser l'inventaire des connaissances existant sur place pour chaque organisation;**
- c) Déceler les écarts qui peuvent exister entre les connaissances dont la clientèle a besoin et celles qui sont disponibles dans chaque organisme, et tâcher de les combler;**
- d) Veiller à ce que chaque organisme élabore, ou révise, sa propre stratégie de gestion des connaissances en s'appuyant sur les actions indiquées ci-dessus et sur les directives qui auront été arrêtées par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies.**

**C. La gestion des savoirs et connaissances et  
l'informatique et la télématique**

32. À la différence de la gestion elle-même des connaissances, qui est affaire surtout de culture institutionnelle, de personnes et de technologie, l'essentiel des écrits qui lui ont été consacrés, et leur part la plus accessible, traitent des systèmes informatiques et de leurs applications<sup>12</sup>. C'est, entre autres, cet élément qui a contribué à un certain malentendu sur ce dont il s'agit dans cette gestion. Toutefois, aux yeux de l'Inspecteur, l'avancée phénoménale de l'informatique et de la télématique et leur accessibilité, qui ont radicalement changé le mode de création, stockage et partage des savoirs et connaissances, a abouti à une confusion entre ce qui est partagé (la connaissance) et les moyens employés pour le partager (l'informatique et la télématique). La technologie n'est pas un simple outil destiné à faciliter la gestion des connaissances. Certaines organisations relient, et parfois confondent, la gestion des connaissances et les technologies que sont l'informatique et la télématique; de fait, c'est aux services d'informatique et télématique que la majorité des organisations interrogées a confié l'élaboration d'initiatives en matière de gestion des connaissances, et rares sont celles qui affirment en avoir chargé un service spécial.

33. L'Inspecteur est d'accord avec le BSCI lorsque celui-ci note qu'à l'ONU, comme dans les autres organisations axées sur le savoir, la fonction informatique et télématique joue le rôle d'un puissant catalyseur du savoir. «Aucune des organisations que le Bureau a évaluées ne confie la responsabilité exclusive de la gestion des connaissances à une unité technique (elles ont toutes un service distinct exclusivement affecté à cette gestion)<sup>13</sup>.» Pour être appliquée avec succès, la stratégie de gestion des connaissances devrait tenir compte du caractère pluridimensionnel et transinstitutionnel de cette activité.

<sup>12</sup> Voir C. W. Holsapple, op. cit.

<sup>13</sup> E/AC.51/2006/2, par. 55.

34. Pour l'Inspecteur, le volet gestion compte plus que la technologie pour le succès des initiatives en la matière. «Les outils technologiques exercent un effet de levier sur la mise en commun des connaissances et devraient contribuer de façon plus générale à faire évoluer les pratiques, les méthodes et les comportements<sup>14</sup>.» À son sens, il faudrait confier l'élaboration des actions en la matière à des services spécialisés de gestion des connaissances qui travaillent en étroite collaboration avec les départements techniques et organiques, ainsi qu'avec d'autres services comme l'informatique et la télématique, les ressources humaines, la bibliothèque et l'information et ceux qui s'occupent de la planification stratégique et du budget de l'organisation considérée, car ils sont tous indispensables à la définition d'une stratégie efficace de gestion des connaissances.

35. Les organes directeurs des différents organismes des Nations Unies ont d'ores et déjà confirmé l'importance de cette gestion pour accroître l'efficacité institutionnelle; or, dans la plupart des organismes du système, rien n'est prévu pour la mise en place de services spécialisés dans la gestion des connaissances.

36. L'application de la recommandation ci-après devrait accroître l'efficacité du système des Nations Unies.

### **Recommandation 3**

**L'Assemblée générale et les organes directeurs respectifs des organismes des Nations Unies devraient prendre les dispositions nécessaires à la mise en place dans chacun d'eux d'un service spécialement chargé de la gestion des connaissances. Ce service devrait être doté des ressources financières et humaines nécessaires selon la taille et les besoins spécifiques de l'organisme considéré.**

37. Comme les moyens auxquels les organisations ont recours pour assurer la mise en commun des savoirs et connaissances sont très variés et que la plupart d'entre elles s'en remettent très largement à la technologie, la stratégie de gestion des connaissances devrait toujours être en rapport étroit avec la stratégie d'informatique et de télématique. À ce propos, l'Inspecteur a le plaisir de relever qu'un cadre stratégique a été défini pour l'informatique et la télématique dans l'ensemble du système sous la direction du CCS, dans le contexte d'une action générale pour renforcer la coordination et la capacité de gérer les savoirs et connaissances dans tout le système.

38. Le CCS a aussi constitué, par le truchement de son Comité de haut niveau sur la gestion, une équipe spéciale interinstitutions (le Groupe de travail sur le partage du savoir) pour formuler une stratégie de gestion des connaissances applicable à l'échelle du système. Ce groupe de travail s'est réuni une fois en 2006 et doit poursuivre ses travaux en 2007.

39. Les organisations interrogées ont indiqué que les technologies actuelles ne limitent en rien leurs capacités de mettre en œuvre des actions de gestion des savoirs et connaissances, car elles leur offrent des systèmes informatiques qui s'y prêtent fort bien. C'est d'ailleurs la conclusion à laquelle le BSCI parvenait dans son rapport, en indiquant que la technologie requise pour le partage des savoirs et connaissances existait bien au sein du Secrétariat, mais n'était pas utilisée comme il le fallait.

---

<sup>14</sup> Id., *ibid.*

40. Toutes les organisations interrogées ont signalé l'importance de l'Internet, y compris les forums de discussion, Intranets et Extranets ainsi que différents outils collaboratifs en ligne (Lotus Notes, divers systèmes de messagerie électronique ou télématique, communautés de pratique/groupes thématiques, pour n'en citer que quelques-uns), qu'elles considèrent comme le principal instrument de partage des savoirs avec l'accès à l'information codifiée figurant dans différentes bases de données.

41. À cet égard, l'Inspecteur tient à souligner qu'il faut renforcer la coordination au niveau du système des Nations Unies. Celui-ci abrite un grand nombre d'Intranets et de bases de données, mais qui ne sont pas aisément accessibles aux utilisateurs potentiels appartenant à d'autres branches du système. Il est vraiment nécessaire de les intégrer de manière sûre et efficace pour créer des archives des connaissances, de l'information et des données du régime commun dont tout le système des Nations Unies puisse profiter. Rien ne sert de créer encore un système d'information, il suffit de relier correctement les bases de données et systèmes existants en ayant recours à un même moteur de recherche.

42. Pour le moment, les organismes des Nations Unies sont invités à déterminer quels sont les mécanismes propres à renforcer la coopération, que ce soit par leur participation à des opérations pluridimensionnelles de maintien de la paix ou par des projets conjoints d'aide au développement, et à les mettre en œuvre. Dans cette même optique d'un renforcement de la coopération, il y aurait de multiples applications et avantages à tirer d'une démarche commune en matière de gestion et de partage des savoirs et connaissances. Cette démarche pourrait, par exemple, aller de la mise en commun de l'information et des documents relatifs aux domaines d'intérêt commun (profils nationaux et données connexes, meilleures pratiques et enseignements tirés des projets de coopération pour le développement, gestion axée sur les résultats, documentation sur la gestion des savoirs, mallette de formation et autres) à l'emploi des données sur le personnel des organismes appliquant le régime commun des Nations Unies. Cela pourrait servir à plusieurs applications, tel un nouveau système commun de recrutement en ligne pour toutes les entités des Nations Unies, des questions de sécurité comme le contrôle de l'accès aux locaux des Nations Unies, ou la délivrance de laissez-passer des Nations Unies et autres documents.

43. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer la coordination entre les divers fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies.

#### **Recommandation 4**

**Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devrait étudier la possibilité de mettre au point un moteur de recherche commun, qui puisse faciliter l'interopérabilité et l'accès des différents organismes du système aux savoirs et connaissances et à l'information, y compris les Intranets et les bases de données, disponibles au sein du système des Nations Unies.**

#### **D. Les facteurs favorables et les obstacles**

44. Le savoir est un atout important dans toutes les institutions. En outre, «savoir, c'est pouvoir» (Sir Francis Bacon, 1597), et les gens ont sans doute souvent besoin d'encouragements pour partager leurs savoirs et connaissances. Les amener à changer d'attitude et de comportement serait peut-être la difficulté la plus importante à surmonter dans l'élaboration d'une stratégie de gestion des connaissances au sein des Nations Unies. L'importance d'une culture institutionnelle appropriée pour l'adoption d'une approche rationnelle de la gestion des connaissances transparaît

dans plusieurs études du sujet. Ainsi, le BSCI note «que cette culture n'existe pas partout au Secrétariat. En majorité, les fonctionnaires de département interrogés jugent que la culture du partage des informations et des connaissances n'est que passable, voire médiocre, et la plupart évaluent de même la disposition à partager les idées neuves. La collaboration est également considérée comme mauvaise. Par contre, la culture institutionnelle apparaît comme un peu meilleure au niveau des divisions»<sup>15</sup>.

45. Il ressort d'une enquête menée en 1998 auprès de différentes entreprises du secteur privé que les trois plus grandes difficultés à vaincre pour mettre en place des projets de gestion des connaissances étaient alors de changer les comportements individuels, de mesurer la valeur et la performance du capital de connaissances et de déterminer celles qu'il convenait de gérer (Ruggles, 1998). En 2001, la seconde phase de l'enquête a révélé que les deux principaux obstacles à de telles initiatives restaient de changer les comportements et de mesurer la valeur et la performance du capital de connaissances. La détermination des connaissances à gérer tenait moins de la gageure qu'auparavant, mais une difficulté nouvelle avait dans l'intervalle pris de l'importance: comment justifier l'affectation de ressources rares à des actions visant les savoirs et connaissances.

46. Changer les comportements individuels ou créer une culture institutionnelle appropriée qui facilite et encourage le partage des savoirs est aux yeux des organisations interrogées l'une des deux raisons les plus sérieuses de s'engager dans la gestion des connaissances. Cela rejoint les vues exprimées par les entreprises du secteur privé. C'est aussi l'avis de l'Inspecteur, qui croit fermement en la nécessité de faire de l'avènement de la culture institutionnelle requise un élément fondamental de toute stratégie de gestion des connaissances.

47. Cette conclusion révèle le caractère transversal de cette activité et l'importance d'une politique favorable en la matière, laquelle s'impose pour tâcher d'opérer la transformation requise de la culture institutionnelle dans le sens d'un environnement plus propice à la collaboration pour le partage des savoirs. À cette fin, il faudrait mettre en place des incitations adéquates en faveur du personnel et introduire dans le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires des éléments nouveaux qui puissent encourager la mise en commun des savoirs et connaissances.

48. L'application de la recommandation ci-après devrait accroître l'efficacité du système des Nations Unies.

#### **Recommandation 5**

**Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient faire des compétences en matière de partage des savoirs l'un des critères d'appréciation retenus dans le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires.**

49. Si les organismes interrogés voient eux aussi dans l'appui de la direction un facteur favorable très important pour la mise en œuvre de projets de gestion des connaissances, son absence n'est pas en revanche considérée comme un obstacle majeur dans le secteur privé. En tout état de cause, les vues exprimées par ces organismes coïncident avec celles du Secrétariat de l'ONU et avec les constatations du BSCI, qui indiquait dans son rapport: «Les limites culturelles et l'absence de soutien de la part de la direction figurent parmi les principaux obstacles évoqués par

<sup>15</sup> Voir id., par. 47.

les personnes interrogées. Moins de la moitié d'entre elles disent que la direction accorde une priorité élevée, voire très élevée, à la gestion des savoirs.»<sup>16</sup>.

50. Les principaux obstacles indiqués à l'occasion de l'enquête précitée auprès du secteur privé sont assez semblables à ceux que les organismes des Nations Unies signalent dans leurs réponses aux questionnaires. La différence, de l'avis de l'Inspecteur, a trait aux stades d'avancement des activités de gestion et partage des savoirs et connaissances, qui sont différents dans le système des Nations Unies et dans le secteur privé. L'Inspecteur pense que l'importance attribuée par les organismes interrogés à des obstacles comme la détermination des savoirs à gérer et l'importance du soutien de la direction – qui ne posent pas actuellement de problèmes majeurs dans le secteur privé – prouve bien que ces activités en sont encore à leurs tout débuts au sein des Nations Unies, par comparaison avec les grandes sociétés du secteur privé.

51. L'absence de stratégie ou d'objectifs clairement définis et le manque de compréhension des activités de gestion et de partage des savoirs et connaissances sont aussi considérés, rappelons-le, comme des obstacles majeurs à la mise en œuvre d'initiatives en la matière par les organisations interrogées.

---

<sup>16</sup> Id., par. 48.

**Annexe I****Liste des organisations interrogées**

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CCI	Centre du commerce international
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PAM	Programme alimentaire mondial
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UPU	Union postale universelle

## Annexe II

### Résultats de l'enquête

STRATÉGIE DE GESTION/PARTAGE DES SAVOIRS ET CONNAISSANCES	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UNESCO	ONUDI	UPU	PAM	OMS	OMPI	OMM	OMT	Récapitulation			
														OUI	NON	%	Nombre d'organisations
<i>Stratégie demandée par les organes directeurs</i>	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	6	7	-	-
<i>Stratégie formelle en place</i>	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	4	9	-	-
<i>Activités de gestion/partage des savoirs et connaissances (en cours)</i>	Oui	-	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	-	Oui	-	-	9	-	-	-
<i>Horizon temporel de la stratégie en place</i>	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UNESCO	ONUDI	UPU	PAM	OMS	OMPI	OMM	OMT				
Un an au maximum		●	-	-	-	-		-	-							15,38 %	2
Entre un et trois ans			-	-	-	-		-	-	●		●				15,38 %	2
Entre trois et cinq ans			-	-	-	-	●	-	-							7,69 %	1
Cinq ans ou plus			-	-	-	-		-	-		●		●			15,38 %	2
<i>Raisons de mettre en œuvre des activités de gestion des connaissances</i>	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UNESCO	ONUDI	UPU	PAM	OMS	OMPI	OMM	OMT				
Accroître l'efficacité	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	-			92,31 %	12
Promouvoir des changements de culture	●	●	●	●	●	●	●	●	-	●	●	●	●			76,92 %	10
Accélérer l'innovation	●	-	●	●	●	-	●	-	-	●	●	●	●			69,23 %	9
Améliorer la réceptivité de la clientèle	●	-	●	●	●	-	●	●	-	-	●	●	-			53,85 %	7
Suivre le mouvement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			0,00 %	0
Autres	-	-	-	●	-	●	-	-	-	-	●	●	-			38,46 %	5

														Récapitulation			
	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	11	2	-	-
<b>Rattachement de la gestion des connaissances aux activités informatiques</b>																	
<b>Instruments de partage des savoirs</b>	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UNESCO	ONUDI	UPU	PAM	OMS	OMPI	OMM	OMT				
Internet (sites Web, outils collaboratifs de la ligne, etc.)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			100 %	13
Courriel	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•			92,31 %	12
Publications	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			100 %	13
Face à face	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•			92,31 %	12
Outils collaboratifs en ligne (Lotus Notes, courriel)	•	•	•	•	-	•	•	•	-	•	•	•	-			53,85 %	7
Accès à l'information codifiée dans des bases de données	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			100 %	13
Communautés de pratique/groupes thématiques	•	•	-	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			92,31 %	12
CD-ROM	•	•	•	•	•	•	•	-	-	•	•	•	•			76,92 %	10
Par l'intermédiaire d'un service d'assistance	•	•	•	•	•	•	•	-	-	•	•	•	-			69,23 %	9
Vidéoconférence	•	-	-	•	•	•	•	-	-	•	•	•	-			61,54 %	8
Vidéos	•	•	-	•	•	•	•	-	-	•	•	•	-			61,54 %	8
Télécopie	•	•	-	•	•	•	•	-	-	•	•	•	•			69,23 %	9
Téléphone	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•			84,62 %	11
Autres	-	-	-	•	-	•	-	-	-	-	-	•	•			30,77 %	4
<b>ORGANISATION ET DOTATION EN PERSONNEL</b>	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UNESCO	ONUDI	UPU	PAM	OMS	OMPI	OMM	OMT	Oui	Non	%	Partiellement
<b>Budget/taille (propre à la gestion des connaissances)</b>	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	5	8	-	-

																Récapitulation	
Moins de 100 000	-	-	•	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,69 %	1
Entre 100 000 et 500 000	•	-	-	-	-	•	•	•	-	-	-	-	-	-	-	15,38 %	2
Entre 500 000 et 1 000 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0 %	0
Entre 1 000 000 et 5 000 000	-	•	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•	-	-	15,38 %	2
5 000 000 ou plus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•	-	-	-	-	-	15,38 %	2
<b>Personnel chargé de la formation à la gestion/mise en commun des connaissances</b>	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	9	4	-	-
Direction	-	-	-	-	-	•	•	-	-	•	•	•	•	-	-	46,15 %	6
Encadrement intermédiaire	-	-	-	•	-	•	•	•	-	•	•	•	•	-	-	61,54 %	8
Ensemble du personnel	-	•	-	-	-	•	•	•	-	•	-	-	•	-	-	46,15 %	6
<b>Récompenses pour le personnel liées à la gestion/mise en commun des connaissances</b>	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	5	8	-	-
<b>Incorporation de la gestion des connaissances dans le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires</b>	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	3	10	-	-
<b>Mesure des activités de gestion/mise en commun des connaissances</b>	Non	Oui	Non	Non	Oui	6	7	-	-								
<b>Activités ou partenariats de gestion/partage des connaissances avec d'autres organismes du système</b>	Oui	Oui	Non	Oui	11	2	-	-									

<i>Clients</i>														Récapitulation			
	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UNESCO	ONUDI	UPU	PAM	OMS	OMPI	OMM	OMT	Oui	Non	%	Partiellement
Internes	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	-	-	84,62 %	11
Système des Nations Unies	•	•	-	•	•	•	-	•	•	-	•	•	•	-	-	61,54 %	8
Institutions internationales	-	•	•	•	•	•	-	•	-	-	•	•	•	-	-	69,23 %	9
Institutions nationales (universités, associations, etc.)	-	•	-	•	•	•	-	•	•	•	•	•	•	-	-	69,23 %	9
Gouvernements	-	•	•	•	•	•	-	•	-	•	•	•	•	-	-	76,92 %	10
ONG	-	•	-	•	•	•	-	•	•	-	•	•	•	-	-	69,23 %	9
Autres	-	•	-	•	•	•	•	x	-	-	•	•	•	-	-	61,54 %	8
<i>Service chargé de la mise en œuvre des activités de gestion des connaissances</i>	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UNESCO	ONUDI	UPU	PAM	OMS	OMPI	OMM	OMT				
Service informatique	-	•	•	-	•	•	•	•	•	-	•	•	-	-	-	61,54 %	8
Départements organiques/techniques	-	•	•	•	•	•	-	-	•	-	•	-	-	-	-	53,85 %	7
Département de l'information/bibliothèque	•	•	•	•	•	•	-	-	-	-	-	•	-	-	-	38,46 %	5
Service spécialisé de la gestion/la mise en commun des connaissances	-	•	-	-	-	-	-	-	•	•	•	-	•	-	-	30,77 %	4
Ressources humaines	-	-	-	-	•	-	-	-	-	•	-	-	-	-	-	15,38 %	2
Finances	-	-	-	-	•	-	•	-	-	-	-	-	-	-	-	15,38 %	2
Autres	•	•	-	•	•	•	-	•	-	-	-	-	-	-	-	38,46 %	5

<i>Facteurs favorables à la mise en place de la gestion des connaissances au sein des organisations</i>	Facteur très important	Nécessaire	Normal	Pas si nécessaire	Sans aucune importance	Réponses	
						Nombre d'organismes	%
Attitude du chef de secrétariat à l'égard de la gestion et la mise en commun des connaissances	<b>53,85 %</b>	30,77 %	-	-	-	11	84,62 %
Intérêt porté par la direction à la gestion/mise en commun des connaissances	<b>38,46 %</b>	<b>38,46 %</b>	7,69 %	-	-	11	84,62 %
Intérêt porté par l'encadrement intermédiaire à la gestion des connaissances	30,77 %	<b>46,15 %</b>	7,69 %	-	-	11	84,62 %
Culture institutionnelle	<b>53,85 %</b>	15,38 %	15,38 %	-	-	11	84,62 %
Rattachement de la gestion/mise en commun des connaissances aux activités opérationnelles	30,77 %	<b>53,85 %</b>	-	-	-	11	84,62 %
Demandes de la part des bénéficiaires et clients	<b>23,08 %</b>	15,38 %	<b>23,08 %</b>	<b>23,08 %</b>	-	11	84,62 %
Réseaux personnels/besoins de partage de l'information commune du personnel	<b>46,15 %</b>	30,77 %	7,69 %	-	-	11	84,62 %
Récompenses spécialement prévues pour la gestion/mise en commun des connaissances	7,69 %	15,38 %	<b>61,54 %</b>	-	-	11	84,62 %
Adoption de la gestion/mise en commun des connaissances comme critère d'appréciation dans l'évaluation et la notation des fonctionnaires	7,69 %	23,08 %	<b>46,15 %</b>	7,69 %	-	11	84,62 %
Programmes spécifiques de formation à la gestion/mise en commun des connaissances	15,38 %	<b>61,54 %</b>	-	-	-	10	76,92 %
<i>Obstacles à la mise en place de la gestion des connaissances au sein des organisations</i>	Obstacle décisif	Très important	Important	De moindre importance	Sans aucune importance	Nombre d'organismes	%
Absence totale d'appui financier	23,08 %	<b>38,46 %</b>	7,69 %	-	-	9	69,23 %
Manque d'incitations/récompenses	-	<b>30,77 %</b>	23,08 %	7,69 %	7,69 %	9	69,23 %
Absence de stratégie ou d'objectifs clairement définis	<b>53,85 %</b>	7,69 %	7,69 %	-	-	9	69,23 %
Environnement excluant le partage	<b>23,08 %</b>	30,77 %	15,38 %	-	-	9	69,23 %
Politique/rivalités internes	<b>30,77 %</b>	<b>23,08 %</b>	23,08 %	-	-	10	76,92 %
Défaut de compréhension de l'activité	<b>53,85 %</b>	-	15,38 %	-	-	9	69,23 %
Système hérité	7,69 %	23,08 %	<b>23,08 %</b>	7,69 %	-	9	61,54 %
Différences culturelles	15,38 %	7,69 %	<b>38,46 %</b>	7,69 %	-	9	69,23 %
Politique/rivalités interinstitutions	7,69 %	7,69 %	<b>30,77 %</b>	15,38 %	7,69 %	9	69,23 %
Pression de la concurrence	7,69 %	15,38 %	<b>30,77 %</b>	15,38 %	-	9	69,23 %

	Obstacle décisif	Très important	Important	De moindre importance	Sans aucune importance	Réponses	
						Nombre d'organismes	%
Dispersion géographique	7,69 %	15,38 %	15,38 %	7,69 %	<b>23,08 %</b>	9	69,23 %
Manque de confiance dans l'encadrement	15,38 %	15,38 %	<b>23,08 %</b>	-	15,38 %	9	69,23 %
Routine et pesanteurs administratives	7,69 %	23,08 %	<b>30,77 %</b>	7,69 %	-	9	69,23 %
<b><i>Classement de différentes dimensions de la gestion/mise en commun des connaissances au sein des organisations</i></b>	Excellente	Bonne	Passable	Médiocre	Très médiocre	Nombre d'organisations	%
Culture d'information et connaissances en la matière	-	30,77 %	<b>46,15 %</b>	7,69 %	-	11	84,62 %
Attitude ouverte à l'égard du partage des idées neuves	7,69 %	<b>53,85 %</b>	23,08 %	-	-	11	84,62 %
Collaboration et travail en équipe	-	<b>46,15 %</b>	23,08 %	15,38 %	-	11	84,62 %
Soutien de la direction pour la gestion et/ou mise en commun des connaissances	<b>30,77 %</b>	<b>30,77 %</b>	7,69 %	15,38 %	-	11	84,62 %
Soutien de l'encadrement intermédiaire pour la gestion et/ou mise en commun des connaissances	7,69 %	<b>61,54 %</b>	15,38 %	-	-	11	84,62 %
Volonté du personnel de faire part de ce qu'il a appris au sujet de ce qui a bien ou mal fonctionné	7,69 %	<b>53,85 %</b>	23,08 %	-	-	11	84,62 %
Système d'incitations et de récompenses pour la gestion/mise en commun des connaissances	-	-	23,08 %	<b>30,77 %</b>	7,69 %	8	61,54 %
Existence d'outils et mécanismes adéquats pour la mise en commun des connaissances	-	-	<b>38,46 %</b>	7,69 %	-	11	46,15 %
Existence de systèmes informatiques adéquats à l'appui de la gestion/mise en commun des connaissances	7,69 %	<b>53,85 %</b>	15,38 %	7,69 %	-	6	84,62 %
Intégration de la gestion/mise en commun des connaissances au travail quotidien	-	30,77 %	15,38 %	<b>38,46 %</b>	-	11	84,62 %

Note: 13 organisations = 100 %.

### Annexe III

#### Exemples d'initiatives visant la gestion des savoirs et connaissances indiqués par les organisations interrogées

On trouvera ci-dessous des exemples d'activité et de réseaux mis sur pied par les diverses institutions des Nations Unies, qui sont présentés ici pour montrer la multiplicité des initiatives prises au sein du système en matière de gestion des savoirs et connaissances. Il en existe probablement bien d'autres encore qui ont échappé à notre attention. Il importe que chaque organisation inscrive ces activités dans le cadre général de la gestion des savoirs et connaissances en s'appuyant sur une stratégie appropriée.

#### FAO

- Division de l'échange de connaissances et du renforcement des capacités
- Activités de développement d'un système d'information
- *Ask FAO* (Demandez à la FAO): communication de renseignements sur les meilleures pratiques qui se dégagent de l'échange avec des experts et d'autres institutions par le truchement de réseaux thématiques, ainsi que de l'expérience tirée par la FAO de la conduite de ses propres programmes dans les pays membres

#### AIEA

- Réseau asiatique de sûreté nucléaire (réseau de 17 pays mettant en commun leurs savoirs et connaissances et leur expérience en matière de sûreté nucléaire)
- Réseau latino-américain de sûreté nucléaire (réseau de pays d'Amérique latine mettant en commun leurs savoirs et connaissances et leur expérience en matière de sûreté nucléaire)
- Réseau latino-américain de médecine nucléaire (mise en commun des savoirs et des meilleures pratiques en médecine nucléaire)
- Équipe spéciale de la gestion des connaissances intra-entreprises (pour assurer la mise en œuvre coordonnée du plan de gestion, recueillir de l'information sur les activités de gestion des savoirs et connaissances intra-entreprises des divers départements et aider à la diffusion des meilleures pratiques et de l'information relative aux outils appropriés de gestion des connaissances)

#### OACI

- EDEN (réseau de gestion et suivi de documents, base documentaire)
- DPS (service de production de documents)
- TRD (base de données terminologiques en six langues – système de références)
- ICAO-NET (site Web de l'OACI)
- INTRANET (site destiné au secrétariat – information et base documentaire à l'usage du personnel)

**OIT**

- Coordination technique et partage des connaissances sur l'égalité des sexes dans le monde du travail (projet de coopération technique)
- Audits participatifs sur l'égalité des sexes (méthodes mises au point par le BIT pour évaluer les résultats de l'OIT et ceux de ses mandants – gouvernements, organisations d'employeurs et organisations de travailleurs – dans le sens de l'égalité des sexes, saisir les bonnes pratiques et offrir des recommandations sur les moyens de renforcer leurs travaux)
- Réseau mondial de l'OIT pour l'égalité des genres (communauté de pratique au sein de laquelle sont présentées, échangées et adoptées des expériences concrètes relatives à la promotion de l'égalité des genres)
- Projet de mise en commun des connaissances visant l'économie informelle
- Projet de mise en commun de connaissances concernant la création intégrée d'emplois
- Les connaissances comme élément stratégique des programmes et projets de l'Organisation à tous les niveaux;
- Projets interrégionaux et mondiaux spécifiques sur la construction et la diffusion de savoirs
- Projet spécial de «Système d'information pour la constitution d'une base de connaissances sur le travail des enfants»
- Réseau mondial d'information de l'OIT
- Projet de numérisation
- Réseau d'échange de savoirs et connaissances
- Gestion de la connaissance pour le développement, manifestation en marge de la Conférence internationale du Travail
- Réseau de coordonnateurs pour l'évaluation dans chacun des secteurs techniques et chacune des régions de l'Organisation
- Bibliothèques et centres d'information du BIT
- Extranet pour l'échange de connaissances à l'intention de l'Équipe mondiale de spécialistes de la création d'emplois et du développement de l'entreprise
- Centre d'apprentissage et de documentation contre l'exclusion sociale (CIARIS)

**OMI**

- Site Web
- Intranet
- Système mondial intégré d'information sur les transports maritimes (GISIS): plusieurs bases de données sur les activités liées au transport maritime et les rapports à leur sujet présentés par les gouvernements membres de l'OMI
- IMODOCS (accès en ligne restreint à la documentation des réunions de l'Organisation)
- SAP (système de gestion des ressources internes, y compris la saisie de données sur les programmes)
- Sites Web affiliés (13 sites opérationnels, réglementaires ou scientifiques consacrés à des sujets relevant de la compétence de l'Organisation)
- Intranet (19 forums et 10 applications partagés en interne)
- Indicateurs de performance (compilation/analyse/diffusion de données sur la performance institutionnelle)
- InfoGate et Sea-D (services d'information de la bibliothèque de l'OMI)
- Publications électroniques
- Base de données de terminologie maritime
- Mise au point en cours d'une stratégie de gestion des savoirs et connaissances, qui pourrait être complétée par un tableau de bord de la gestion, un centre des savoirs et une mallette électronique

**UIT**

- Bibliothèque et services d'accès (projet d'inventaire de l'information)

**ONUSIDA**

- Mise en commun des meilleures pratiques
- Outils de gestion des données
- Bulletin d'information
- Site Web
- Rapports mondiaux

**ONUUDI**

- Système de gestion électronique des documents
- Intranet (base de données interne en ligne)
- Agresso (système de gestion financière)

**UPU**

- Projet SIBI (système d'information pour le Bureau international de l'Union)
- Projet de gestion de l'organisation et de la qualité (gestion des processus et méthodes d'organisation de l'entreprise)

**PAM**

- Intranet (WFPgo)
- «Pass It On» (enseignements tirés des projets et opérations connexes et autres savoirs)
- Veille économique (information provenant de l'entrepôt de données interne)
- Site Web de la préparation aux situations d'urgence (EPWEB)
- Programme de gestion électronique des dossiers au niveau des bureaux de pays (ERMP)

**OMS**

- Comité d'apprentissage mondial
- La santé en ligne (eHealth)
- Communautés de pratique et réseaux de savoirs
- Plates-formes d'apprentissage et de données cliniques dans les cadres pauvres en ressources
- Saisir les savoirs tirés de l'expérience dans l'infrastructure de l'Intranet de l'OMS
- Promouvoir les techniques et les outils de gestion des savoirs et connaissances à l'OMS et dans les systèmes de santé
- Interréseau Santé initiative d'accès aux recherches (HINARI)
- Bibliothèque mondiale de la santé
- Index Medicus par région
- Culture du partage des savoirs (Bureau régional pour le Pacifique occidental)
- Réseau des bibliothèques de l'OMS

- Le multilinguisme à l'OMS
- Bibliothèque bleue (et bibliothèques portables correspondantes)
- Administration du droit d'auteur
- Réseau des bases factuelles en santé

#### **OMPI**

- Service d'assistance pour le Traité de coopération en matière de brevets (PCT) (services d'appui par téléphone, télécopie et courriel à tous les utilisateurs);
- PATENTSCOPE (site Web consacré aux brevets)
- Portail Traité de coopération (PCT)
- Base de données juridiques Traité de coopération (PCT)
- Archives des textes essentiels

#### **OMM**

- Bibliothèque technique de l'OMM
- Groupes interinstitutions du Groupe de la communication des Nations Unies
- Forums, actualités et gestion des documents en ligne à l'intention du secrétariat et des membres de l'OMM
- Communiqués de presse, séances d'information, information
- Journée météorologique mondiale (annuelle), Météo monde, bulletin d'actualités en ligne

#### **OMT**

- Practicum (mise à jour des connaissances en matière de politique du tourisme)
- TedQual (certification OMT de la qualité de l'éducation et la formation dans le domaine du tourisme)
- Volontaires TedQual
- Programme de bourses d'études et formation de spécialistes du tourisme (Scholars)
- Programmes à l'intention des destinations touristiques pour la promotion de l'excellence (Sbest Initiative)
- Séminaires, cours et groupes de réflexion ayant trait à l'OMT

## Annexe IV

### Aperçu des suites à donner aux recommandations du CCI, par organisation participante (JIU/REP/2007/6)

		ONU et fonds et programmes des Nations Unies													Institutions spécialisées et AIEA												
		Impact souhaité	ONU*	CNUCED	ONUDC	PNUE	ONU-Habitat	HCR	UNRWA	PNUD	FNUAP	UNICEF	PAM	CCS	UIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	AIEA
Rapport	Pour suite à donner			☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
	Pour information et examen			☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Recommandation 1		c											E														
Recommandation 2		g	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 3		g	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 4		c											E														
Recommandation 5		g		E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	

**Légende:** **L** : Recommandation appelant une décision de l'organe délibérant.  
**E** : Recommandation appelant une suite de la part du chef de secrétariat.  
☐ : Recommandation n'appelant pas de suite de la part de cette organisation.

**Impact souhaité:** **a:** renforcement de l'obligation de rendre des comptes; **b:** diffusion des meilleures pratiques; **c:** renforcement de la coordination et de la coopération; **d:** renforcement des contrôles et de la conformité aux règles; **e:** renforcement de l'efficacité; **f:** substantielles économies financières; **g:** renforcement de l'efficience; **o:** autres.

\* Recouvre toutes les entités énumérées dans le document ST/SGB/2002/11 autres que la CNUCED, l'ONUDC, le PNUE, ONU-Habitat, le HCR et l'UNRWA.

-----