



# Assemblée générale

Distr. générale  
9 septembre 2008  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-troisième session

Points 120, 121 et 127 de l'ordre du jour provisoire\*

### Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies

Budget-programme de l'exercice biennal 2008-2009

Corps commun d'inspection

## Rapport du Corps commun d'inspection sur la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies

### Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de communiquer ci-joint à l'Assemblée générale, pour examen, ses observations et celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies » (JIU/REP/2007/6)<sup>1</sup>.

---

\* A/63/150 et Corr.1.

<sup>1</sup> La compilation des observations du CCS sur les rapports du Corps commun d'inspection exige des consultations approfondies et fréquentes avec les organismes des Nations Unies, ce qui retarde parfois la production et la présentation du rapport. Le Conseil déplore tout désagrément qui pourrait en résulter.



### *Résumé*

Dans son rapport (JIU/REP/2007/6) sur la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies, le Corps commun d'inspection (CCI) examine les questions relatives aux activités en matière de gestion des connaissances menées par les organismes des Nations Unies.

Le présent rapport expose les vues des organismes des Nations Unies sur les recommandations formulées par le CCI dans son rapport. Ces vues ont été récapitulées compte tenu des apports fournis par les organisations membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) qui ont accueilli le rapport avec intérêt, nombre d'entre elles indiquant que la date de sa publication coïncidait avec leurs propres activités dans le domaine de la gestion et de l'échange des connaissances. Soulignant la difficulté d'examiner en détail un sujet aussi vaste que la gestion des connaissances, les organisations ont fait observer que les recommandations ne reflétaient pas toujours la complexité de la tâche consistant à élaborer une stratégie globale en matière de gestion des connaissances et que certaines d'entre elles ne comprenaient pas d'analyse précise des coûts et avantages, permettant de déterminer leur applicabilité. Elles ont toutefois apprécié l'orientation générale du rapport et estimé qu'il apportait une contribution significative à ce domaine important pour l'ensemble du système des Nations Unies.

## I. Introduction

1. Dans son rapport (JIU/REP/2007/6) sur la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies, le Corps commun d'inspection examine les activités menées par les organismes des Nations Unies en matière de gestion des connaissances. Soulignant l'ampleur du sujet, le rapport est principalement axé sur les éléments considérés par les organisations et les personnes interrogées comme étant les plus pertinents, pour une mise en œuvre rationnelle de la gestion des connaissances à travers tout le système. Parmi ses observations, l'examen a constaté une absence de compréhension commune de la gestion des connaissances dans l'ensemble du système et noté que de nombreuses organisations ne disposaient pas de stratégie en bonne et due forme dans ce domaine. Le rapport souligne également le rôle joué par les technologies de l'information dans le domaine de la gestion des connaissances et décrit certains des obstacles et des facteurs déterminants concernant la mise en œuvre d'un programme dans ce secteur. Les cinq recommandations formulées dans le rapport à l'intention des chefs de secrétariat (2), des organes directeurs (1) et du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) (2) visent à améliorer la coordination des activités menées à l'échelle du système en matière de gestion des connaissances, notamment par la mise au point de directives et de termes communs pour l'élaboration de stratégies dans ce domaine, et à renforcer les activités de chaque organisation en matière de gestion des connaissances, notamment en procédant à un recensement des connaissances et en élaborant des stratégies en matière de gestion.

## II. Observations générales

2. Les membres du Conseil, soulignant la difficulté d'examiner un sujet aussi vaste que la gestion des connaissances, ont accueilli favorablement le rapport, un grand nombre d'entre eux indiquant que la date de sa publication coïncidait avec leurs propres efforts dans ce domaine. Dans leurs réponses, les organisations ont souligné que les recommandations, tout en ayant un caractère pratique et direct, ne reflétaient pas toujours la complexité des tâches qu'elles devaient exécuter dans le cadre de l'élaboration de stratégies en matière de gestion des connaissances. Un grand nombre d'entre elles ont fait observer que le rapport, qui établissait clairement une distinction entre les notions d'« information » et de « connaissance » dans son introduction, ne faisait pas toujours ressortir l'importance de cette distinction dans ses recommandations. Les organisations ont ainsi noté que l'approche proposée pour l'examen des questions relatives à la gestion des connaissances était essentiellement centrée sur les connaissances explicites figurant notamment dans les publications et les bases de données, et ne faisait pratiquement pas mention des connaissances de nature plus « tacite », comme celles acquises par les fonctionnaires du fait de leur expérience. Toutefois, elles ont apprécié la portée générale du rapport, de même que ses annexes qui, d'après elles, présentaient une vue générale utile des activités menées dans le domaine de la gestion des connaissances à travers le système. En outre, plusieurs organisations ont indiqué qu'elles avaient jugé très utile leur participation aux travaux de l'Équipe spéciale interinstitutions pour la gestion des connaissances, laquelle est mentionnée dans l'ensemble du rapport, et tiré avantage des échanges de vues et des enseignements tirés, ce qui a permis de mieux appréhender les questions de gestion des connaissances dans l'ensemble du système.

### III. Observations spécifiques sur les recommandations

*Recommandation 1* : Le CCS, par l'intermédiaire de son Comité de haut niveau sur la gestion devrait :

- 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 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.

3. Les organisations reconnaissent qu'il n'existe pas actuellement d'accord à l'échelle du système sur la définition de la gestion des savoirs et connaissances et sur les approches à adopter en la matière, et appuient donc en général l'esprit de cette recommandation. Elles notent que la mise au point de cadres et de directives en matière de définitions permettrait sans doute dans une large mesure d'éclaircir le concept et de délimiter la gestion des connaissances, et soulignent qu'il est essentiel de continuer à échanger des vues et des données d'expérience entre les organisations des Nations Unies concernant la mise en pratique des définitions et directives.

4. Toutefois, si les organisations reconnaissent la nécessité de mettre au point des définitions et des directives communes, elles émettent des doutes au sujet du rôle du CCS dans cette activité. Elles soulignent en particulier que l'idée du Conseil de prendre en main les travaux de fond semble peu plausible car il ne dispose pas de la capacité, ni des ressources nécessaires pour exécuter effectivement ces produits; à leur avis, il devrait plutôt concentrer ses efforts sur la coordination des activités de gestion des connaissances menées par les organismes. Par ailleurs, les organisations notent que, lors de la mise au point de ces produits, le système devrait garder à l'esprit le risque que ceux-ci deviennent trop théoriques ou aient un caractère trop général pour avoir une quelconque utilité pratique, et prendre des mesures afin de réduire ce risque; il faudrait donc veiller à ce que ces produits soient conçus dans la perspective d'une application pratique.

*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.

5. Si, dans l'ensemble, les membres du CCS souscrivent à cette recommandation, un grand nombre d'entre eux ont indiqué qu'il n'avait pas été tenu compte de

plusieurs éléments clefs. Par exemple, les organisations ont proposé que l'alinéa c) de la recommandation indique la nécessité d'accorder la priorité aux écarts de connaissances identifiés dans le recensement et mentionne les sources de connaissances, afin de valider les besoins qui ont été identifiés. Elles proposent aussi d'intégrer les activités prévues par cette recommandation dans des processus stratégiques ou autres processus de planification et exécutées avec une certaine régularité car les besoins en matière de gestion des connaissances peuvent évoluer au cours du temps.

6. Plus important, les organisations ont estimé que l'approche proposée pour la mise au point d'une stratégie de gestion des connaissances (besoins en matière de recensement, capacités d'inventaire existantes et identification et réduction des écarts) présentait une vue simpliste de la manière de satisfaire les besoins d'une organisation en matière de connaissances. Elles ont également noté que l'analyse qui sous-tend cette recommandation semblait présenter les connaissances et l'information en termes pratiquement équivalents et courrait donc le risque de donner une idée incomplète de la manière d'élaborer une stratégie en matière de gestion des connaissances. À leur avis, la recommandation ne mentionne pas les processus d'acquisition, de mobilisation et d'échange des connaissances, lesquels peuvent par eux-mêmes entraîner des chevauchements et des écarts. Les organisations soulignent par ailleurs que l'application de cette recommandation pourrait prendre des années et entraîner des dépenses importantes car elle requerrait la mise en place de groupes chargés de la gestion des connaissances (comme proposé dans la recommandation 3) et, comme les connaissances doivent être réorganisées et actualisées, ces entités deviendraient permanentes. Enfin, elles font observer que la difficulté de modifier les comportements afin de faciliter et d'encourager l'échange de connaissances pourrait s'avérer être un obstacle difficile à surmonter et ne devrait pas être sous-estimée.

*Recommandation 3* : L'Assemblée générale et les organes 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.

7. Les organisations ont exprimé leur appui limité et conditionnel à cette recommandation. Elles notent que dans nombre d'entre elles, les activités en matière de gestion des connaissances émanent des services spécialisés dans les technologies de l'information et de la communication, et estiment qu'une entité séparée pourrait faciliter l'intégration des activités en matière d'échange de savoir dans les activités ordinaires des fonctionnaires. Elles soulignent toutefois que le rapport ne présente pas d'analyse coûts-avantages pour une recommandation de cette nature, malgré les incidences financières évidentes. Dans ce contexte, et compte tenu des ressources limitées, les organisations ont noté que le rapport ne décrivait pas la manière dont les activités en matière de gestion des connaissances pouvaient être mises en œuvre en l'absence d'une entité spécifique. De nombreuses organisations se sont par ailleurs déclarées préoccupées par l'absence de directives précises concernant l'orientation de ces entités et un grand nombre d'entre elles considèrent que, s'il pourrait être utile d'appliquer la recommandation, cela ne devrait pas constituer une condition préalable pour l'élaboration et l'application d'un programme de qualité en matière de gestion des connaissances, compte tenu notamment des contraintes financières auxquelles sont actuellement soumises les organisations.

*Recommandation 4* : Le CCS devrait étudier la possibilité de mettre au point un moteur de recherche commun qui puisse faciliter l'interopérabilité et l'accès des différents organismes des Nations Unies aux connaissances et à l'information, y compris les intranets et bases de données qui sont disponibles dans tout le système des Nations Unies.

8. Les organisations souscrivent à l'idée d'examiner l'utilité et la possibilité de créer un moteur de recherche commun. Elles notent qu'une telle capacité pourrait faciliter l'interaction entre les organisations recherchant des synergies et des complémentarités; ainsi que des pratiques optimales en matière de gestion des connaissances. Elles soulignent en particulier qu'une solution de recherche, utilisant les capacités d'indexation et de recherche existantes pourrait produire des résultats plus rapides qu'un moteur d'indexation et de recherche entièrement nouveau. Toutefois, les membres du CCS soulignent que cette recommandation devrait également comprendre la création d'un réseau interorganisations étendant les échanges de connaissances au-delà des capacités communes de recherche et traite certains des problèmes clefs liés à la capacité des organisations d'accéder à l'information à travers les limites institutionnelles. Elles soulignent par ailleurs qu'un moteur de recherche seul, sans l'organisation systématique de gisements de données et de normes communes en matière de métadonnées n'améliorera pas l'expérience des utilisateurs en ce qui concerne les opérations de recherche. Enfin, comme indiqué dans leurs réponses aux autres recommandations, les organisations estiment que l'inclusion d'un scénario d'activité déterminant les incidences en matière de coûts et d'avantages d'une recherche à l'échelle du système aurait été utile car de nombreuses organisations ne sont pas en mesure de participer à de nouvelles activités sur la base du partage des coûts, à moins que celles-ci n'entraînent des économies potentielles ou des gains d'efficacité importants. Une analyse détaillée comprendrait une évaluation de la question de savoir si les moteurs de recherche existants peuvent répondre aux besoins du 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.

9. Les organisations ont accueilli favorablement cette recommandation en tant qu'élément critique du succès de toute stratégie en matière de gestion des connaissances. Elles ont pris note de la nécessité de renforcer le lien entre les activités de partage des connaissances et le comportement professionnel des fonctionnaires, de mieux intégrer la gestion des connaissances du partage des savoirs dans leurs cadres de gestion axés sur les résultats. Les organisations ont également souligné que cette recommandation exigerait peut-être des incitations et des possibilités pour le renforcement des compétences requises ainsi que la mise en place de conditions propices au partage des connaissances. Si de nombreuses organisations ont indiqué qu'elles avaient déjà commencé à appliquer certains éléments de la recommandation, d'autres ont demandé la mise au point d'une approche élargie examinant plus en détail les obstacles identifiés à la fois par le Bureau des services de contrôle interne dans son rapport sur l'évaluation thématique des réseaux de gestion des connaissances dans la poursuite des objectifs fixés dans la Déclaration du Millénaire, et dans le présent rapport. Plus précisément, les organisations ont mis l'accent sur les limitations culturelles qui entravent l'échange

de connaissances entre elles, de même que l'absence de soutien hiérarchique et d'incitations et de gains encourageant le partage de connaissances.

---