



La stratégie de gestion des connaissances de la CEA

Gérer les connaissances d'une organisation fondée sur le savoir



Nations Unies
Commission économique pour l'Afrique

La stratégie de gestion des connaissances de la CEA

Gérer les connaissances d'une organisation fondée sur le savoir

*Y compris le rapport sur les travaux de l'Équipe spéciale de réorganisation⁷,
« Stratégie de mise en réseau des connaissances », publié en juillet 2013*

Mars 2014



Nations Unies
Commission économique pour l'Afrique

Table des matières

1. Résumé analytique	1
2. Partie 1 – Introduction	5
3. Partie 2 – Aperçu des efforts passés de la CEA en matière de gestion des connaissances	7
4. Partie 3 – Le nouveau modèle d’activité de la CEA	11
5. Partie 4 – Le rôle des connaissances dans le nouveau modèle	15
6. Partie 5 – Principes proposés pour la stratégie de gestion des connaissances	17
7. Partie 6 – Implications de la stratégie de gestion des connaissances à la CEA	21
8. Partie 7 – disposition d’organisation	39
9. Partie 8 – Risques et hypothèses	43
10. Partie 9 – Conclusions	45
11. Annexe 1 – Brochures Solution Exchange	47
12. Annexe 2 – Synthèse des mesures proposées, sur la base des implications de l’adoption de la stratégie de gestion des connaissances et de ses principes directeurs	49

Résumé analytique

La démarche de réorganisation entreprise à la CEA en 2012-2013 afin d'appuyer au mieux le programme transformateur de l'Afrique a donné lieu à la création d'une division de l'information et de la gestion du savoir, qui rassemble sous un même mandat quatre sections dotées de responsabilités stratégiques en termes de visibilité et d'efficacité de la Commission – communications, publications, technologies de l'information et des communications, et services de diffusion des savoirs et de bibliothèque. L'un des défis de la Division, qu'il incombe de relever à la Section de la bibliothèque et des services du savoir, consiste à ce que les flux de connaissances soient systématiquement incorporés dans les activités de l'organisation, de sorte que la CEA puisse dûment atteindre ses objectifs. En ce sens, l'Équipe spéciale chargée de la stratégie de mise en réseau des connaissances, l'une des dix équipes constituées pour proposer de nouvelles façons de travailler, a recommandé l'adoption d'une stratégie de gestion des connaissances afin de rationaliser la manière dont la CEA acquiert, partage et exploite les connaissances.

La CEA a déjà tenté de mettre en place des stratégies de gestion des connaissances par le passé, mais elles étaient principalement axées sur des plates-formes de partage des connaissances et n'ont produit que des résultats mitigés. En tant qu'organisation fondée sur le savoir, la Commission devrait s'appuyer sur une stratégie qui porte avant tout sur la manière dont les connaissances circulent dans son modèle d'activité. À cet égard, la CEA réorganisée intègre une conception très dynamique des flux de connaissances, où les services administratifs formulent des idées de politique générale que l'équipe de direction transmet aux décideurs nationaux, sous-régionaux et régionaux, lesquels indiquent en retour les nouveaux aspects qu'il convient de porter à l'attention des groupes chargés d'élaborer les politiques.

Sur la base de cet ajustement prometteur, la vision proposée pour la gestion des connaissances au sein de la CEA revient à **faire en sorte que la Commission devienne et demeure le premier laboratoire d'idées d'Afrique, en élaborant systématiquement des produits de grande qualité qui soient le fruit de recherches approfondies et reflètent l'état le plus récent des réflexions sur les questions relatives au**

programme transformateur de l'Afrique.

Dans cette optique, l'ensemble des opérations, travaux de recherche, produits et conseils de la CEA devraient toujours puiser dans les connaissances les plus fiables, pertinentes, à jour et complètes que l'on puisse trouver sur le continent et au-delà.

Compte tenu de la vision et de la mission énoncées dans ce qui précède, les principes ci-après visent à orienter les décisions relatives aux ressources, aux effectifs et à la planification des travaux dans le cadre des efforts de gestion des connaissances de la CEA. L'incidence de ces principes sur les mesures à prendre par les groupes responsables fait également l'objet d'une présentation synthétique.

1. La stratégie de gestion des connaissances de la CEA ne devrait pas reposer sur la plate-forme logicielle.

La Section de la bibliothèque et des services du savoir devrait conseiller l'organisation sur les questions d'architecture des connaissances – autrement dit, comment intégrer les connaissances dans les procédures opérationnelles. Les plates-formes peuvent être une composante de ce processus, mais pas forcément, et différentes plates-formes correspondent à différentes procédures. Les fonctionnaires chargés de la gestion des connaissances dans les bureaux sous-régionaux devraient promouvoir des liens et des réseaux professionnels dans leurs sous-régions respectives et soutenir les initiatives de collecte et de diffusion des savoirs. L'exploitation ou l'utilisation d'une plate-forme ne devrait pas nécessiter de formation

approfondie ni entraîner de coûts importants aux fins de développement.

2. Les activités de diffusion des savoirs de la CEA, dans le cadre de la stratégie de gestion des connaissances, devraient être axées sur les objectifs.

La CEA devrait avant tout s'efforcer de répondre aux demandes de connaissances et renoncer aux approches générales et onéreuses qui reposent sur l'offre, telles que les sites Web conçus pour mettre en avant certaines connaissances. Il faudrait que la collecte de connaissances par la Bibliothèque soit aussi large que possible, en liaison avec le moteur de recherche fédéré du projet ASKIA qui servirait de base de référence unique pour les requêtes émanant d'Afrique et d'ailleurs. Le nombre de bibliothèques participantes devrait être continuellement étendu, tout comme il conviendrait de renforcer les efforts déployés pour que le projet ASKIA reste le premier choix des utilisateurs intéressés. La Bibliothèque devrait comporter un service de recherche composé de fonctionnaires chargés de répondre aux demandes provenant de la CEA et d'ailleurs en élaborant notamment des « guides des connaissances de la CEA » qui reprennent les informations des sources disponibles les plus pertinentes. Les locaux de la Librairie devraient devenir la représentation physique de l'interface de collecte/diffusion, de même qu'un lieu ouvert d'apprentissage où se croiseraient des spécialistes de la Commission et des bureaux locaux de l'ONU et des visiteurs extérieurs pour y tenir des échanges dans un esprit collégial et un espace accueillant.

3. La CEA devrait fournir un service de facilitation de l'accès au savoir pour ses

communautés professionnelles. La tâche consistant à créer et soutenir des réseaux de savoirs et des communautés de pratique devrait conserver un rôle central dans le nouveau profil de la CEA, et il faudrait y associer un service de recherche entre pairs fondé sur les communautés de pratique, l'« échange de solutions ». Celui-ci devrait dans un premier temps s'appuyer sur un maximum de trois communautés, après quoi, en fonction des résultats obtenus dans cette configuration initiale, il conviendrait d'y inclure d'autres communautés, jusqu'à ce que toute la gamme des domaines thématiques prioritaires de la CEA dispose de communautés professionnelles comparables au titre des activités de mise en réseau des connaissances.

4. Les procédures internes de la CEA devraient prévoir la prise en considération de ses connaissances dans ses modalités de fonctionnement.

L'organisation devrait être dotée d'une architecture des connaissances clairement définie, assortie de repères placés à des points stratégiques de ses modalités de fonctionnement pour garantir que les produits, projets et politiques de la Commission tiennent compte des savoirs acquis par son personnel et ses communautés de pratique. Les communautés de pratique devraient être mises à contribution dans l'élaboration de produits; les enseignements tirés devraient être pris en considération dans la conception de programmes et de projets; et le renforcement des capacités en tant que pratique de la CEA devrait être soumis à une exigence d'apprentissage continu.

5. La manière dont les fonctionnaires de la CEA partagent et mettent à profit les connaissances devrait avoir une incidence positive sur leur carrière.

La CEA devrait récompenser le partage de connaissances et reconnaître la valeur de la contribution du personnel à cet égard. Pour encourager le partage, il faudrait que la fiche d'évaluation individuelle indique le nombre d'interventions du fonctionnaire dans les conversations des communautés et la note moyenne que les participants ont attribuée à ces interventions. La mise en avant des plus influents à la faveur de cérémonies de remise de prix soulignerait leur statut de représentants exceptionnels du nouveau profil de la CEA. S'agissant de la mise à profit des connaissances, le manuel des programmes devrait prévoir une partie consacrée à la « diligence requise » afin qu'il soit rendu compte des mesures prises pour examiner en détail les expériences et constats comparables dans les enseignements tirés de circonstances passées, en utilisant, selon qu'il convient, les « guides des connaissances » de la Bibliothèque. Pour accumuler des connaissances, il faudrait incorporer les pratiques de renforcement des capacités les plus récentes dans les modules d'apprentissage destinés au personnel. Un réseau interne dédié aux questions opérationnelles devrait faciliter la diffusion des connaissances dans l'ensemble de la CEA.

En ce qui concerne les recommandations de l'Équipe spéciale, les réunions en tête-à-tête sont importantes pour la constitution des communautés, mais une multiplication des interactions virtuelles par l'intermédiaire de la mise en réseau des connaissances pourrait

rendre les ateliers plus utiles et efficaces. Par ailleurs, il n'est pas souhaitable de créer maintes petites communautés de pratiques, étant donné que les communautés de pratique s'entendent pour l'ensemble d'une discipline professionnelle.

La mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances incombe à la Section de la bibliothèque et des services du savoir, qui est la principale unité en charge de la fonction de gestion des connaissances de la CEA. À cette fin, la Section devrait être organisée en groupes responsables respectivement des liens entre parties, de l'ingénierie des connaissances, des questions de collecte, des services ainsi que de la gestion et de la coordination des programmes. Il faudrait établir un plan d'activités pour bâtir les capacités nécessaires à l'exécution de la stratégie. La mise en œuvre devrait être supervisée par le Directeur de la Division de l'information et de la gestion du savoir, qui ferait rapport tous les six mois à l'équipe de direction. L'assurance de la qualité devrait relever du cadre de responsabilisation des programmes de la Division de la planification stratégique et de la qualité opérationnelle, sur la base de critères

définis pour les responsabilités opérationnelles individuelles et pour la stratégie dans son ensemble.

Les risques recensés sont les suivants : défaut de financement pour faciliter l'accès aux connaissances; échec du projet ASKIA à servir de base de référence unique; manque de capacités au sein de la Section de la bibliothèque et des services du savoir pour répondre à la demande de mise en réseau des connaissances et de services de recherche; et mise en œuvre inefficace des procédures opérationnelles fondées sur les connaissances. Chacun de ces risques peut être atténué, et des propositions à cet effet sont formulées dans la partie 8 du présent document.

Cette stratégie de gestion des connaissances, si elle est appliquée avec succès, pourrait placer les connaissances au cœur des activités de la CEA et contribuer pour beaucoup à faire de la Commission le premier laboratoire d'idées d'Afrique.

Partie 1 – Introduction

L'évolution socioéconomique et politique mondiale de ces dernières années a ouvert des possibilités historiques et sans précédent pour les nations africaines. Afin de réussir les percées promises en matière de croissance économique, de développement social et de durabilité environnementale, les responsables africains ont besoin de conseils solides et ancrés dans le réel pour établir fermement la prise de décision au niveau national.

C'est dans ce contexte que le Secrétaire exécutif, M. Carlos Lopez, en consultation avec l'ensemble du personnel, a mis en marche une réorganisation stratégique de la Commission. Le plan d'activité de la CEA pour la période 2013-2015 vise à faire de la Commission le laboratoire d'idées de référence sur les questions liées au développement de l'Afrique, à la placer en première ligne pour conseiller les dirigeants du continent, sur la base de données fiables et de recherches approfondies, améliorant de la sorte la prise de décisions et les orientations de politique générale pour stimuler l'avenir économique et la transformation de l'Afrique. En vue d'atteindre cet objectif, le Secrétaire exécutif a commandé un exercice de réorganisation pour examiner

les rôles, fonctions, structures et systèmes de la CEA et les réaligner de manière à ce qu'y soient reflétées les nouvelles réalités de programme de développement transformateur de l'Afrique. Les travaux ont été menés durant l'année 2013 et la mise en œuvre a débuté avec la période biennale 2014-2015.

Parmi les principaux traits de la réorganisation figurait la création d'une nouvelle division de l'information et de la gestion du savoir, qui rassemble sous un même mandat quatre sections dotées de responsabilités stratégiques en termes de visibilité et d'efficacité de la Commission – communications, publications, technologies de l'information et des communications, et services de diffusion des savoirs et de bibliothèque. L'un des défis de cette nouvelle Division – et en particulier de sa section de la bibliothèque et des services du savoir – consiste à ce que les flux de connaissances soient systématiquement incorporés dans les activités de l'organisation, de sorte que la CEA puisse devenir le laboratoire d'idées de premier plan qu'elle aspire à être.

De plus, 10 Équipes spéciales¹ avaient été créées aux fins de la réorganisation, dont l'une

¹ Ces Équipes spéciales étaient chargées, respectivement, des aspects suivants :
1. Stratégie de renforcement des capacités pour la CEA (appui accru aux États

chargée de la question de la mise en réseau des connaissances comme moyen de réduire le nombre d'ateliers qui forment une grande part du programme de travail ordinaire de la CEA et de son budget. L'Équipe spéciale en question avait recommandé la mise en place d'une stratégie de gestion des connaissances, pour aider à rationaliser les ateliers dans le contexte plus large de la façon dont la CEA acquiert, partage et exploite les connaissances.

La capacité de la CEA de donner aux dirigeants africains des conseils de bon sens, réfléchis et

détaillés qui soient de nature à influencer les décisions touchant aux politiques dépend pour beaucoup de son aptitude à exploiter au mieux les connaissances pertinentes. Par conséquent, à cette fin, le présent document énonce une stratégie d'organisation quant à la manière dont la CEA entend gérer ses connaissances, à la fois sur le plan interne à l'appui de son efficacité organisationnelle et sur le plan externe en tant que service fourni à ses publics clients, et atteindre son objectif de devenir le premier laboratoire d'idées d'Afrique.

membres)

2. Règles de participation aux principales initiatives de la CEA (contribution aux grandes conférences et publications majeures)
3. Gouvernance des organismes associés (ensemble de règles unique pour la gestion des centres)
4. Architecture des données pour la CEA (une base de données unique et commune)
5. Stratégie de la CEA en matière de communications
6. Planification des conférences (calendrier rigoureux des manifestations)
7. Stratégie de mise en réseau des connaissances (réduction sensible du nombre d'ateliers)
8. Objectifs en matière de parité hommes-femmes (politiques ambitieuses en faveur de l'égalité entre les sexes)
9. Réorganisation et initiative de formation (pas de suppression de postes mais réalignement des emplois sur des fonctions réorganisées)
10. Politique écologique de la CEA (empreinte carbone ciblée)

Partie 2 – Aperçu des efforts passés de la CEA en matière de gestion des connaissances

La gestion des connaissances comme moyen de rehausser l'efficacité organisationnelle est une tendance relativement nouvelle pour les organismes des Nations Unies, qui n'a débuté que vers les années 2000. À l'origine, elle était vue comme une manière pour les personnes de partager les meilleures pratiques et de puiser dans les connaissances documentaires créées par les rapports de suivi et d'évaluation, de sorte que les organismes ne soient pas constamment obligés de « réinventer la roue » pour mener à bien leurs activités. Le concept d'organisation fondée sur le savoir a également commencé à circuler pendant cette période, distinguant les organisations – y compris nombre d'organismes des Nations Unies – qui tiraient leur pertinence et leur influence de la recherche et du conseil, du renforcement des capacités et de l'établissement de normes

plutôt que des ressources financières ou de l'approvisionnement en biens matériels.

Au fil de leur évolution au cours de la décennie suivante, les deux concepts ne se sont pas toujours rejoints. Les premiers consultants en gestion des connaissances étaient souvent des fournisseurs de plates-formes logicielles où des « meilleures pratiques » pouvaient être déposées puis accessibles aux fonctionnaires qui saisissaient une requête correspondante. Pendant ce temps, les organisations fondées sur le savoir qui rencontraient le plus de succès – les entreprises de conseil en gestion du secteur privé – ont mis au point des modèles d'activité reposant sur des services de recherche qui retrouvaient, agrégeaient et présentaient sous la forme de recueils les travaux internes et publiés qui étaient ensuite proposés à des clients pour des sommes considérables.

À mesure que la sensibilisation à la gestion des connaissances s'est accrue, beaucoup d'organisations fondées sur le savoir au sein du système des Nations Unies ont malheureusement adopté le concept en l'associant à une plate-forme logicielle au lieu d'un modèle d'activité à l'échelle de l'institution. La Commission économique pour l'Afrique – l'un des organismes des Nations

Unies les plus résolument fondés sur le savoir – s’y est d’abord intéressée dans un rapport de conseil commandé en 2000 sur le thème « Une stratégie globale en matière de technologies de l’information et des communications pour la CEA ». Il était reconnu dans ce rapport que la Commission s’occupait de création et de diffusion de connaissances, et souligné qu’il lui fallait, pour devenir plus efficace, tirer profit des nouvelles technologies – et notamment des plates-formes logicielles.

Depuis lors, les efforts de la CEA en matière de gestion des connaissances ont principalement porté sur la mise en réseau des connaissances et leur diffusion auprès de ses partenaires par l’intermédiaires de plates-formes technologiques². Le forum des réseaux de savoir africains, par exemple, établi en 2001 pour faciliter le partage des connaissances et les partenariats de recherche avec les réseaux professionnels et les principaux utilisateurs finaux des connaissances, prévoyait entre autres choses l’utilisation d’un site Web que les membres étaient priés de consulter régulièrement, assorti d’une liste de discussion par courrier électronique. Le site n’étant pas utilisé de manière efficace, il a été fermé lors du changement de direction intervenu à la CEA en 2005. La stratégie de gestion des connaissances élaborée en 2006 visait à transformer progressivement les opérations internes et externes de la Commission afin que

² En 2001, une mission de conseil pour l’élaboration d’une stratégie de gestion des connaissances pour la CEA avait présenté un rapport judicieux, mais dont les recommandations n’ont jamais été appliquées, sur la mise en œuvre d’un modèle d’activité aux fins d’une organisation fondée sur le savoir, suivant l’approche de Lyle Makosky qui consiste à dresser une cartographie des réserves et flux de connaissances (Projet de renforcement institutionnel de la CEA – Mission de conseil sur la gestion des connaissances pour la CEA – Éthiopie, CNTR 02 3767, « Premier rapport : évaluation et approche conceptuelle proposée, Département du développement international », projet non daté). Nous reprenons ici ce rapport.

celle-ci puisse atteindre son objectif de devenir une organisation fondée sur le savoir. Elle devait être mise en œuvre par l’intermédiaire d’une plate-forme Web de partage des connaissances, à l’usage des communautés de pratique.

Le plan d’activité de la CEA pour la période 2007-2009 associait encore la gestion des connaissances de la Commission avec une mise en réseau des connaissances basée sur une plate-forme et tournée vers l’extérieur. L’objectif du plan en matière de gestion des connaissances consistait à créer et diffuser des connaissances, partager les meilleures pratiques et fournir une expertise technique aux communautés économiques régionales et aux États membres. Plusieurs réseaux de savoir ont été lancés, y compris le mécanisme de consultation régionale sur l’appui de l’ONU à l’Union africaine et au NEPAD, l’Observatoire de l’intégration régionale, un réseau consacré aux questions commerciales pour une réunion ministérielle sur le commerce entre l’Afrique et l’Amérique du Sud, et un groupe d’apprentissage africain sur les stratégies de réduction de la pauvreté et les objectifs du Millénaire pour le développement.

Le plan d’activité 2010-2012 a renforcé l’accent mis sur l’extérieur dans la gestion des connaissances et la stratégie est restée en place jusqu’à la réorganisation de 2013³. Entre 2011 et 2013, le principal effort de l’organisation sur le plan de la gestion des connaissances a consisté dans l’ouverture

³ Le plan d’activité de la CEA pour la période 2013-2015, encore en préparation au moment de l’élaboration du présent document, fait également référence à la mise en place par la CEA d’une plate-forme commune de gestion des connaissances (section 3.10).

d'un site Web de la CEA dédié à la gestion des connaissances et à l'apprentissage en ligne (<http://knowledge.africa-devnet.org/>) en vue de promouvoir le partage de savoirs sur les questions de développement économique et social et d'apporter des contributions stratégiques aux politiques de développement des communautés économiques régionales et des États membres d'Afrique. La plate-forme a accueilli des produits de connaissance choisis de la Commission et de ses organisations partenaires – publications phares, notes d'orientation, résumés de discussions en ligne, profils de pays, données sur divers indicateurs de développement, etc. Le partage soutenu des connaissances a toutefois faibli – tandis qu'on avait atteint le nombre prometteur de 692 membres inscrits à la plate-forme et que 35 groupes avaient été créés, le nombre moyen de membres par groupe s'élevait à 12, un seul groupe comptait plus de 35 membres, un seul est encore actif, et les échanges sont sporadiques⁴.

Pendant que la gestion des connaissances au sein de la CEA restait axée sur des plateformes Web de partage des connaissances, la Bibliothèque a poursuivi des activités de collecte de savoirs en parallèle. Créée en 1959 sous la forme d'un lieu classique de stockage de documents consultables par l'intermédiaire d'un système de fiches cartonnées, la Bibliothèque n'a eu de cesse de s'adapter avec le temps jusqu'à convertir ses ressources au format numérique et les rendre accessibles à distance pour les organisations fondées sur le

savoir et pour les individus intéressés. Elle se présente actuellement comme suit :

- a) **La collection générale** comporte plus de 300 000 références (livres et périodiques) dans différents formats, ainsi que la collection des **publications des gouvernements africains** qui rassemble un choix de publications officielles des gouvernements africains, de l'Union africaine et de la Banque africaine de développement. L'accès se fait par le catalogue d'accès public en ligne (OPAC) à l'adresse : <http://libcat.uneca.org/>.
- b) **La collection des ressources électroniques** contient plus de 35 bases de données en ligne de textes intégraux de grande qualité, qui donnent accès à plus de 90 000 références (éditions électroniques de journaux et d'ouvrages et bases de données statistiques) depuis l'adresse : <http://atoz.ebsco.com/Titles/9719>.
- c) **La collection des publications de la CEA** comporte plus de 26 000 titres et 21 000 fichiers numériques sur les questions de développement socioéconomique en Afrique et constitue la mémoire institutionnelle de la Commission. Ces publications peuvent être consultées depuis l'adresse : <http://repository.uneca.org>.
- d) **Le portail en ligne ASKIA (accès au savoir scientifique et socioéconomique en Afrique)** sert de base de référence unique pour les connaissances socioéconomiques traitant ou provenant

⁴ Dans le même temps, « Dgroups », une application fondée sur le courrier électronique, était utilisée pour beaucoup d'autres discussions avec plus de succès.

de l'Afrique. Il renvoie ses utilisateurs vers diverses sources d'information disponibles sur le Web par l'intermédiaire d'un moteur de recherche fédéré et interactif qui remet en contexte, évalue et regroupe intelligemment les connaissances en fonction de critères variés. Ce service est disponible à l'adresse : <http://askia.uneca.org/>

Le grand problème de cette bibliothèque assez impressionnante tient au fait qu'elle n'est pas intégrée dans une stratégie de gestion des connaissances et que, par conséquent, le personnel ne voit pas d'intérêt particulier à en exploiter systématiquement les ressources dans ses activités liées au savoir.

Pour une organisation fondée sur le savoir, la gestion des connaissances ne revient pas à mettre en place une procédure opérationnelle isolée dans le but d'amener son personnel et ses partenaires à utiliser une plate-forme Web. Il s'agit plutôt de faire en sorte que cette gestion devienne comme le sang même de l'organisation. Le temps est venu d'enfin appliquer la gestion des connaissances dans l'organisation fondée sur le savoir en prenant exemple sur les sociétés de conseil – et les laboratoires d'idées politiques de premier plan – pour se concentrer sur le modèle d'activité de la CEA et sur l'architecture qu'il convient d'y prévoir pour les connaissances.

Partie 3 – Le nouveau modèle d’activité de la CEA

Pour réaliser l’aspiration de la Commission à devenir le principal laboratoire d’idées d’Afrique, l’entreprise de réorganisation a débouché sur un modèle d’activité qui peut être décrit comme comprenant deux grandes dimensions :

- a) La production d’idées solides, novatrices et appropriées en matière de politiques par la recherche stratégique, la collecte et l’analyse de données statistiques et les consultations avec les professionnels; et
- b) La livraison de ces idées, à la demande, grâce à un renforcement des capacités opéré par l’intermédiaire de conseils, d’un appui et de formations, de sorte que les États membres de la CEA et leurs organisations régionales et sous-régionales puissent les appliquer efficacement.

Produire des idées en matière de politiques. Cette dimension, qui peut être assimilée aux fonctions d’administration destinées à appuyer le rôle qui consiste dans l’exécution des politiques, met l’accent sur la nécessité de faire preuve de la plus haute rigueur professionnelle dans l’élaboration et la promotion d’idées solides, novatrices et appropriées pour des politiques traitant de quatre domaines thématiques essentiels qui sont prioritaires dans le cadre de la transformation de l’Afrique : **la politique macroéconomique, l’intégration et le commerce à l’échelle régionale, la politique de développement social et les domaines qui revêtent une importance croissante pour l’Afrique**, tels que les nouvelles technologies et l’innovation; l’économie « verte » et les ressources naturelles; la politique climatique; et le développement des ressources minérales.

Afin d’atteindre le plus haut niveau de qualité dans les travaux relatifs aux politiques dans tous ces domaines, il est crucial de mettre en place une collecte et une analyse fiables, opportunes et pertinentes des données statistiques, responsabilité qui incombe au **Centre africain pour la statistique** et aux

centres de données des cinq bureaux sous-régionaux de la CEA.

Les spécialistes des divisions administratives combinent l'analyse statistique avec le renseignement commercial, les décisions des organes directeurs de la CEA et leurs propres réseaux pour identifier les travaux de recherche qui sont vraiment nécessaires et les mener en vue de répondre aux besoins les plus pressants du continent en matière de politiques. Ces travaux servent de base à la production de nouvelles idées – des approches innovantes et des solutions fondées sur des faits, qui sont ensuite présentées à des organes nationaux, sous-régionaux et régionaux, y compris des positions africaines cohérentes dans les instances mondiales.

Livrer des idées en matière de politiques.

Les fonctions d'exécution de ce modèle d'activité consistent à renforcer les capacités et à faciliter l'examen et l'adoption des politiques dérivées des travaux de recherche et d'analyse. Les trois modes de livraison utilisés sont les suivants :

- a) **Conseil en matière de politiques** aux décideurs nationaux, par l'intermédiaire d'un appui aux initiatives de renforcement des capacités et l'entremise d'équipes consultatives régionales d'experts dans quatre domaines : industrialisation, politique macroéconomique, planification du développement et négociation des contrats portant sur les ressources naturelles.
- b) **Appui en matière de politiques** aux initiatives régionales et sous-régionales

et à la Commission de l'Union africaine, à l'Agence de planification et de coordination du NEPAD, au secrétariat du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs et aux communautés économiques régionales.

- c) **Formation** des décideurs et d'autres parties intéressées telles que la société civile africaine pour les doter des compétences et connaissances requises en exploitant tout la gamme des modalités de formation – cours sur site et modules d'apprentissage en ligne.

Forts des idées les plus récentes, les meilleures et les plus adaptées en matière de politiques, les spécialistes œuvrant à la livraison des politiques devraient être demandés par les personnes concernées au sein des institutions nationales, sous-régionales et régionales, et nouer des relations de travail étroites qui, en plus de contribuer à l'amélioration des performances, permettront en retour aux chercheurs travaillant à l'élaboration des politiques d'en savoir davantage sur les réalités du terrain et l'évolution des problèmes rencontrés, de sorte qu'ils effectuent leur travail « administratif » en meilleure connaissance de cause.

Structures d'appui. Le noyau du modèle d'activité de la CEA est affiné et renforcé par les rôles et fonctions de ses groupes organisationnels d'appui, contribuant à faire de la Commission un laboratoire d'idées de premier plan :

- a) **Planification stratégique et qualité opérationnelle.** En tant que l'une des

divisions « personnel » du Secrétariat exécutif, ce groupe assume des fonctions qui englobent la planification, la budgétisation, l'évaluation, l'assurance de la qualité et le suivi des performances. Il est le groupe auquel incombe l'allocation des ressources et devrait disposer de l'autorité, des outils et des renseignements nécessaires pour traduire les priorités et les possibilités stratégiques de l'organisation en programmes et initiatives qui reflètent des buts réalistes sur le plan des performances et produisent des résultats qui prennent en considération les réalités opérationnelles.

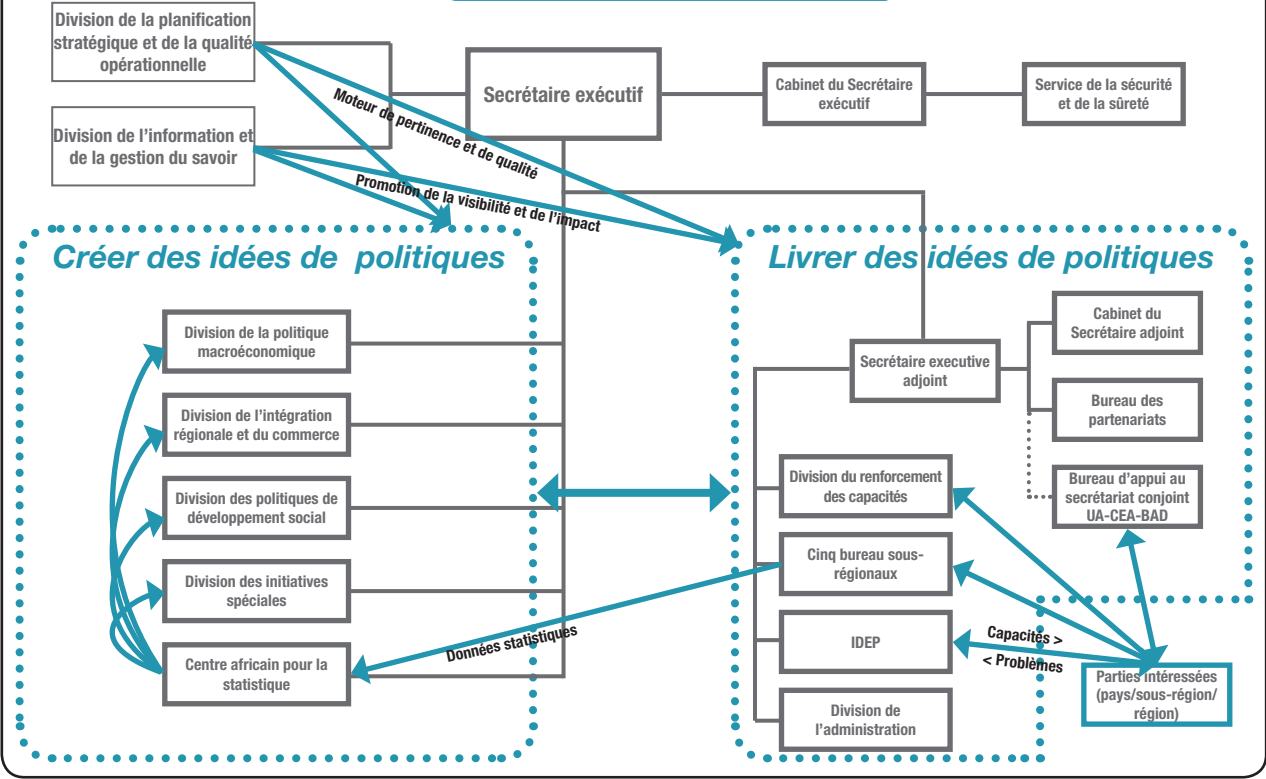
b) Information et gestion des connaissances. En tant que deuxième division « personnel » du Secrétariat exécutif, ce groupe assume des fonctions qui combinent communications, publications et gestion des documents, technologies de l'information et

des communications et services de bibliothèque et de gestion du savoir pour garantir que les produits livrés puissent véritablement être présentés comme illustrant le plus haut degré d'excellence.

c) Autres. La CEA réorganisée comprend plusieurs autres groupes qui continuent d'assumer les fonctions classiques : Cabinet du Secrétaire exécutif; Cabinet du Secrétaire exécutif adjoint, Bureau des partenariats; Division de l'administration; et Service de la sécurité et de la sûreté. Ces groupes ont également été réalignés afin de s'assurer que leurs rôles et fonctions appuient et promeuvent la bonne mise en œuvre du nouveau modèle d'activité.

La figure ci-dessous détaille la nouvelle structure organisationnelle de la CEA, avec en surimpression le modèle d'activité décrit ci-avant.

Modèle d'activité de la CEA



Partie 4 – Le rôle des connaissances dans le nouveau modèle

Comme indiqué précédemment, la CEA est fondamentalement une « organisation fondée sur le savoir ». Si le savoir est également important pour la Banque africaine de développement et l'Union africaine, le rôle principal de la CEA parmi les institutions panafricaines consiste précisément à mettre les connaissances et le savoir-faire à la disposition de ses parties prenantes.

Le « savoir » est ce que quelqu'un « sait »; il est acquis par l'étude, l'observation, le partage et l'expérience individuelle. Il ne doit pas être confondu avec l'information, qui est utilisée pour les communications et pour la gestion. Tandis que l'information informe, le savoir ajoute de la valeur en bénéficiant à l'apprentissage – tant au niveau individuel, lorsqu'une personne acquiert des connaissances par l'intermédiaire d'une autre, qu'au niveau organisationnel, quand une organisation acquiert des connaissances par l'intermédiaire de son personnel. En outre,

le savoir en lui-même ne peut pas être géré; en réalité, 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.

Les *réserves de connaissances* (ou « actifs de connaissances ») se présentent sous deux formes : collection et relation. Les « collections » sont des savoirs consignés qui proviennent de bibliothèques ou de portails; les « relations » permettent quant à elles d'acquérir des connaissances que personne n'a consignées par écrit. Il s'agit de connaissances tirées de l'expérience ou apprises auprès d'autres professionnels au cours d'une carrière. Dans les fonctions d'élaboration, où la manière (le *comment*) dont on obtient quelque chose conditionne autant la réussite que la solution elle-même (le *quoi*), le savoir accumulé par l'expérience est aussi précieux que les

connaissances d'expert. En outre, la mise en relation des pairs encourage le partage et la collaboration, la création d'un climat cordial et l'instauration de la confiance, de même que le renforcement de la cohérence d'un groupe et de son influence en tant que communauté de pratique.

Au sein de la CEA réorganisée, la Division de l'information et de la gestion du savoir est responsable des procédures de gestion des connaissances. À ce titre, elle a pour fonctions de :

- a) Fournir des services de bibliothèque, d'apprentissage et de diffusion du savoir et de l'information aux Divisions et aux États membres de la Commission, aux organisations sous-régionales et à d'autres institutions, ainsi qu'aux partenaires de développement de l'Afrique;
- b) Promouvoir la mise en réseau et le partage de l'information avec les décideurs et d'autres parties intéressées, y compris les partenaires, les organismes du système des Nations Unies et les organisations

qui œuvrent pour le développement de l'Afrique.

Pour s'acquitter de ces fonctions, la Division comprend la **Section de la bibliothèque et des services de savoir**, qui doit servir de point d'accès unique aux collections de connaissances africaines et assurer la coordination des services de facilitation de l'accès au savoir qui assurent la liaison entre les communautés professionnelles africaines.

En ce qui concerne le rôle des connaissances dans le modèle d'activité de la CEA, les savoirs acquis grâce aux liens tissés avec les communautés professionnelles, combinés aux savoirs tirés de collections de documents très riches, et appliqués aux travaux de recherche, aux produits et aux recommandations de la Commission, aiderait à garantir à l'organisation une place parmi les tout meilleurs laboratoires d'idées du monde.

Il est néanmoins capital de disposer d'une stratégie efficace de gestion des connaissances pour parvenir à ce résultat.

Partie 5 – Principes proposés pour la stratégie de gestion des connaissances

La vision ci-après et la mission correspondante répondent à l'exigence qui est aujourd'hui faite à l'organisation de gérer et d'utiliser de façon plus rentable ses ressources actuelles et potentielles en matière de connaissances.

Vision et mission

La vision concernant la stratégie de gestion des connaissances de la CEA consiste à **faire en sorte que l'organisation devienne et demeure le premier laboratoire d'idées d'Afrique, en élaborant systématiquement des produits de grande qualité qui soient le fruit de recherches approfondies et reflètent l'état le plus récent des réflexions sur les questions relatives au programme transformateur de l'Afrique.** Dans cette optique, l'ensemble des opérations, travaux de recherche, produits et conseils

de la CEA devraient toujours puiser dans les connaissances les plus fiables, pertinentes, à jour et complètes que l'on puisse trouver sur le continent et au-delà.

À cette fin, la stratégie peut être considérée comme une réussite quand la CEA obtient les connaissances les plus pertinentes, à jour et complètes que l'on puisse trouver sur le continent et au-delà

- Les connaissances les plus **fiables** – obtenues de sources qui ont la confiance à la fois de la CEA et de l'ensemble de la communauté professionnelle;
- Les connaissances les plus **pertinentes** – vérifiées et ciblées de manière à n'inclure que les sources qui ont directement rapport à une question donnée;
- Les connaissances les plus **à jour** – en utilisant les ressources documentaires les plus récentes et Les interactions en temps réel des pairs concernés;
- Les connaissances les plus **complètes** – en puisant dans toutes les bibliothèques et tous les réseaux de connaissances disponibles pour

couvrir toute la gamme des approches et des questions pertinentes;

et quand les connaissances sont systématiquement incorporées dans les opérations, les activités de recherche, les produits et les recommandations de la CEA :

- Incorporées dans les **opérations** – en instaurant des procédures opérationnelles fondées sur les connaissances, pour permettre un apprentissage à l'échelle de l'organisation;
- Incorporées dans les **activités de recherche** – en veillant à ce que la « découverte » de connaissances soit intégrée aux travaux de recherche de l'institution;
- Incorporées dans les **produits** – en s'efforçant de recenser les expériences et points de vue des professionnels à la faveur de recherches documentaires, de consultations avec la communauté et d'exams par les pairs;
- Incorporées dans les **recommandations** – par l'intermédiaire de procédures qui mettent l'accent sur l'apprentissage avant, pendant et après les manifestations et interventions.

Principes directeurs de la stratégie

Sur la base de la vision énoncée dans ce qui précède et de la mission correspondante pour la réaliser, les cinq principes ci-après visent à guider les décisions relatives aux ressources, aux effectifs et à la planification des activités dans le cadre des efforts de gestion des connaissances de la CEA.

1. La stratégie de gestion des connaissances de la CEA ne devrait pas reposer sur la plate-forme logicielle. Le savoir est ce que quelqu'un sait, et la gestion des connaissances consiste à faire connaître ce que quelqu'un sait à la personne qui a besoin de le savoir, le plus vite possible. Selon le contexte, plusieurs méthodes peuvent être employées à cette fin: une rencontre en face-à-face, le téléphone, le courrier électronique ou la lecture des notes de blog, articles ou ouvrages (au format électronique ou papier) de la personne qui détient les connaissances nécessaires.

2. Les activités de diffusion des savoirs de la CEA, dans le cadre de la stratégie de gestion des connaissances, devraient être axées sur les objectifs. Le partage des connaissances n'a jamais autant d'intérêt que lorsqu'il répond à un impératif, tel qu'un produit collectif qu'il faut élaborer dans un délai donné, ou un problème urgent rencontré par un collègue proche qui a votre confiance et doit s'appuyer sur votre expérience

pour le résoudre. À l'inverse, le partage de « meilleures pratiques » ou d'autres éléments « intéressants » suppose que le destinataire ait le temps, l'envie et la curiosité nécessaire pour en prendre connaissance.

3. La CEA devrait fournir un service de facilitation de l'accès au savoir pour ses communautés professionnelles. La CEA peut tirer avantage de son impartialité en tant qu'organisme des Nations Unies et de la relation spéciale qu'elle entretient avec les gouvernements africains pour prendre l'initiative de réunir les communautés professionnelles de pratique africaines afin de partager des connaissances, des expériences et des solutions et d'impliquer davantage les professionnels africains qui œuvrent pour le développement dans les travaux de la Commission.

4. Les procédures internes de la CEA devraient prévoir la prise en considération de ses connaissances dans ses modalités de fonctionnement. La CEA devrait puiser dans ses ressources

de connaissances – les personnes qui la composent et ses bibliothèques de savoirs, au profit de l'apprentissage à l'échelle de l'organisation, de l'amélioration des produits et de meilleures pratiques de renforcement des capacités.

5. La manière dont les fonctionnaires de la CEA partagent et mettent à profit les connaissances devrait avoir une incidence positive sur leur carrière. Pour que la CEA devienne un laboratoire d'idées de classe mondiale, les fonctionnaires qui produisent et livrent les idées en matière de politiques doivent être motivés à rester au fait de l'évolution de leur domaine professionnel et à y jouer un rôle visible et de premier plan. Le personnel opérationnel devrait également partager et appliquer les connaissances des autres.

Les implications de ces principes directeurs sont traitées dans la section suivante.

Partie 6 – Implications de la stratégie de gestion des connaissances à la CEA

Principe directeur 1 : La stratégie de gestion des connaissances de la CEA ne devrait pas reposer sur la plate-forme logicielle.

Comme indiqué dans l’aperçu donné dans la partie 2 ci-avant, nombre d’organisations qui mettent en place une telle stratégie voient la gestion des connaissances comme une démarche à base technologique. Le raisonnement qui sous-tend cette logique consiste généralement à considérer que les organisations vastes et ramifiées fonctionnent habituellement comme des silos, où un groupe n’est pas au fait des activités et expériences d’un autre tant que les deux n’ont pas tenu de réunion commune pour en discuter. De même, il faut souvent qu’une communauté de professionnels participe à une manifestation pour découvrir que les préoccupations qui sont les siennes ou les problèmes qu’elle rencontre

s’appliquent également à des collègues. Si l’on considère que cela met au jour la nécessité de mieux partager les connaissances, alors l’introduction d’une technologie de facilitation telle qu’une application Web interactive ou un réseau social propre à l’institution permettra de répondre à cette demande latente des personnes souhaitant apprendre les uns des autres et échanger des meilleures pratiques et d’autres éléments d’intérêt. De plus, en présentant la gestion des connaissances comme une technologie, l’organisation est en mesure d’attirer des ressources financières pour créer une nouvelle section, concevoir un site Web attractif, acquérir (ou mettre au point) une plate-forme logicielle dernier cri, recruter des spécialistes de la gestion des connaissances pour l’exploiter, et former le personnel de l’organisation à son utilisation.

Le problème avec cette approche est qu’elle repose sur l’hypothèse que les personnes concernées partageraient davantage si seulement elles avaient une plate-forme pour le faire. Or, tel n’est pas forcément le cas. Sans raison impérieuse de partager – par exemple, une plus-value pour la carrière, ou si cela fait partie d’une procédure opérationnelle –, la plupart des professionnels, occupés comme ils sont, auront tendance à placer le

« partage » facultatif loin des premiers rangs de leur liste de choses à faire. Deuxièmement, les personnes qui partagent volontiers les informations ne sont pas toujours aussi promptes à partager leurs connaissances; suivant l'adage bien connu selon lequel « le savoir, c'est le pouvoir », elles peuvent préférer garder ce qu'elles savent pour elles tant qu'elles ne tirent pas du partage une compensation quelconque. Enfin, le partage par l'intermédiaire d'une plate-forme déshumanise l'expérience, au mépris de la dimension la plus précieuse de toutes – la présence.

Les autres raisons pour lesquelles le partage des connaissances axé sur la technologie est souvent voué à l'échec sont abordées dans la partie qui traite de la mise en réseau des connaissances au titre du principe directeur 4 ci-après. Fondamentalement, néanmoins, et comme indiqué dans l'analyse qui est faite dans la partie 2 ci-avant, l'accent mis sur la technologie donne une fausse idée de la nécessité d'une meilleure compréhension de ce que doit être une « organisation fondée sur le savoir ». Une stratégie de gestion des connaissances devrait s'occuper des flux de connaissances, et non des plates-formes de savoir.

Vue sous cet angle, une stratégie de gestion des connaissances fait apparaître les implications suivantes :

Mettre les connaissances à profit. Le rôle de la Section de la bibliothèque et des services de savoir, en tant que groupe responsable de la gestion des connaissances, devrait consister à conseiller l'organisation sur les questions

d'architecture des connaissances – comment intégrer les connaissances dans les procédures opérationnelles, y compris pour contribuer à la réorganisation des tâches, et définir les modalités les plus appropriées à cet effet, qu'il s'agisse de l'utilisation d'une technologie, d'un système de répartition des activités ou d'une simple procédure automatisée ou manuelle. Les autres sections de la CEA devraient s'adresser à la Section de la bibliothèque et des services de savoir chaque fois qu'elles ont besoin :

- a) De conseils au sein de la Commission en ce qui concerne la réorganisation de procédures opérationnelles, pour mieux déterminer si, quand et comment il convient de prendre en considération des connaissances, et le cas échéant quel type de connaissances, et d'une aide pour établir l'articulation des tâches, les systèmes et les procédures nécessaires afin de faciliter l'apprentissage et la mise en réseau des connaissances à l'échelle de l'institution; ou
- b) De conseils sur la mise en réseau des connaissances en vue d'exploiter au mieux les interactions entre les membres du réseau. Un **additif** distinct (fourni en lien ou disponible sur demande) énonce les paramètres de décision pour créer des réseaux de connaissances et les applications logicielles correspondantes.

Modifier les fonctions de l'agent chargé des connaissances au sein des bureaux sous-régionaux. Les personnes désignées

pour gérer les connaissances dans les bureaux sous-régionaux ont jusqu'à présent eu pour mission principale de s'occuper de sites Web ou de plates-formes de partage des connaissances. Dans le contexte actuel, il serait plus intéressant pour l'organisation que ces fonctionnaires se concentrent plutôt sur la promotion des relations professionnelles et de la mise en réseau des connaissances dans les pays et les organisations sous-régionales dont ils ont la charge, à l'appui des efforts déployés par l'organisation pour amener les communautés professionnelles à prendre part au partage de connaissances à l'échelle tant régionale que nationale. Ces agents pourraient également soutenir les initiatives de collecte et de diffusion des connaissances.

Ne pas dépenser beaucoup en formation aux technologies. La plupart des plates-formes technologiques mentionnées dans l'additif sont des applications prêtes à l'emploi, pleinement intuitive, que les informaticiens de la Section des technologies de l'information et de l'appui à Umoja et ceux des bureaux sous-régionaux seraient en mesure d'installer et, en liaison avec les administrateurs Web si nécessaires, d'adapter aux besoins spécifiques du service concerné. La CEA détient également des licences pour plusieurs d'entre elles. Par conséquent, il ne devrait pas être nécessaire d'organiser des formations approfondies ni d'engager des dépenses de développement importantes pour que les administrateurs puissent faire leur travail ni les membres des réseaux utiliser une plate-forme donnée.

Principe directeur 2 : Les activités de diffusion des savoirs de la CEA, dans le cadre de la stratégie de gestion des connaissances, devraient être axées sur les objectifs.

Se concentrer sur les « connaissances à la demande ». Il découle du premier principe directeur que la gestion des connaissances n'est pas une fin en soi, qui serait définie par des sites Web conçus pour mettre en avant des informations rédigées ou consultées par des membres du personnel, en partant de l'hypothèse que d'autres les jugeraient intéressantes. Le partage devrait être encouragé car il promeut les échanges et la convivialité au sein des groupes. Toutefois, le partage ainsi compris tient davantage de la communication que de la gestion des connaissances. Dans le cadre d'une stratégie de gestion des connaissances, l'initiative de partager le savoir devrait être optimisée en fonction des besoins de l'organisation. En particulier, l'effort déployé pour fournir des connaissances devrait être réservé au cas où quelqu'un en fait explicitement la demande. La notion d'« audit de connaissances », ou « cartographie des connaissances », démarche qui voit des consultants mobiliser des ressources et engager des efforts considérables pour faire l'inventaire des connaissances disponibles aux fins d'identifier les éléments de savoir manquants, repose sur le principe que ces éléments ne se présentent pas par nature en quantité infinie. Il est nettement plus rentable de consacrer du temps et des efforts

à répondre à la demande effective au lieu de produire de quoi répondre à une demande hypothétique. Les activités de gestion des connaissances de la CEA devraient donc plutôt tendre à utiliser principalement le partage des ressources pour répondre aux demandes de connaissances, et renoncer aux approches générales et coûteuses qui ont été privilégiées jusqu'à présent sous la forme d'audits de connaissances ou de sites Web conçus pour mettre en avant le savoir de quelqu'un.

Créer pour l'Afrique une bibliothèque numérique centralisée. Les bases de documents – collections de connaissances – jouent un rôle crucial dans une stratégie de gestion des connaissances. Les bibliothèques de connaissances documentaires ont une valeur inestimable en tant que sources de savoir pour les personnes qui cherchent à comparer des expériences, à s'inspirer d'enseignements tirés, à connaître l'état des connaissances ou à retracer un historique. Elles sont des sources d'information, mais elles diffèrent en ce qu'elles visent l'exhaustivité plutôt que la sélectivité – contrairement à une approche axée sur l'offre, ce qui pourrait être utile est ici laissé à l'appréciation des utilisateurs eux-mêmes. Les bibliothèques sont les sources de choix pour les personnes qui cherchent à répondre à une demande.

Pour s'inscrire dans une démarche fondée sur la demande, la bibliothèque de la CEA devrait se donner comme objectif de rendre sa collection de connaissances aussi exhaustive que possible. Dans cette optique, il faudrait que le moteur de recherche fédéré du projet ASKIA soit développé de manière à devenir le guichet

unique pour les ressources numériques en Afrique et au-delà. Il conviendrait d'accroître continuellement et systématiquement le nombre de bibliothèques et de centres de documentation participants jusqu'à ce que l'on puisse y trouver n'importe quelle ressource numérique – non seulement les livres et journaux mais aussi les supports multimédia et les collections géo-spatiales. La numérisation de la propre bibliothèque institutionnelle de la CEA, dont il ne reste plus qu'un tiers à effectuer, devrait être rapidement achevée. En outre, l'initiative AVLIN (Réseau africain de bibliothèques virtuelles et d'information), lancée afin d'aider les bibliothèques et les centres de documentation d'Afrique à numériser leurs fonds mais en suspens depuis plus de 10 ans, devrait être revitalisée et intégrée au projet ASKIA.

Et la rendre aussi facile d'utilisation que possible. Le succès d'une bibliothèque appelée à servir de guichet unique réside dans la manière dont ses ressources sont organisées – dans quelle mesure elle réussit à faire que ses utilisateurs trouvent rapidement les connaissances les plus pertinentes disponibles. Quand une recherche textuelle sur Google peut renvoyer des milliers de résultats, un moteur de recherche structuré effectue le travail de filtrage pour l'utilisateur, affichant uniquement les ressources les plus pertinentes. Le projet ASKIA exploite un moteur de recherche structuré sans équivalent, qui repose sur une norme facile d'utilisation pour les métadonnées – les renseignements concernant une référence numérique qui sont utilisés pour les recherches structurées. Le travail de développement consiste maintenant

à en élargir la portée en ajoutant le français et d'autres langues et en introduisant des fonctions de personnalisation (« Mon ASKIA ») qui donnent la possibilité aux utilisateurs d'adapter les recherches et les résultats à leurs préférences. À l'issue de l'actuelle phase de développement, le projet devrait être constamment amélioré – en créant par exemple une application mobile – afin qu'il reste le premier choix des utilisateurs en quête de connaissances documentées sur l'Afrique et qu'il devienne un trait majeur du principal laboratoire d'idées du continent.

Faire de la Bibliothèque le service de recherche de la CEA. La Librairie de la CEA, dont les locaux sont situés dans un bâtiment de quatre étages distinct, a été conçue à l'époque où les bibliothèques comprenaient uniquement des rayonnages pleins d'ouvrages accessibles par un système de catalogue et de fiches. Les rayonnages et les catalogues sont toujours là, mais beaucoup des livres qui se trouvent dans les rayonnages sont anciens et inusités, et les fiches ont disparu. De même, les effectifs des services de bibliothèque conservent certains postes hérités du temps du seul papier, avec des assistants chargés des catalogues et des commis aux références qui, à présent que les utilisateurs se reportent sur la consultation en ligne, ont des rôles moins essentiels. Il y a donc une grande marge de manœuvre pour repenser à la fois les locaux et les effectifs de la Bibliothèque afin d'accroître son intérêt stratégique au vu des nouveaux objectifs de la CEA.

Pour mieux adapter la Bibliothèque à la stratégie de gestion des connaissances,

il faudrait la réorganisation en service de recherche doté d'un personnel chargé de répondre aux demandes des auteurs de la CEA et d'autres utilisateurs en compilant les ressources les plus pertinentes disponibles pour l'élaboration d'un rapport de recherche, d'une étude de cas, d'une publication thématique, d'une déclaration liminaire ou de tout autre document similaire. Appelé « Libguide » (pour « Library guide », en anglais, autrement dit un guide de recherche documentaire), ou intitulé d'après le nom d'un service de la CEA (« Guide des connaissances de la CEA », par exemple, pour les services du savoir), le document récapitulatif qui résulte de ce travail de compilation peut être produit par le personnel de la Bibliothèque après consultation avec le client pour connaître le type de ressources qu'il convient d'y inclure. Il peut s'agir d'un document normalisé de 4 à 5 pages au maximum, établi à intervalles réguliers et présentant une présélection réalisée par les agents de recherche, de courts extraits et des hyperliens. Le personnel devrait pouvoir bénéficier du service à titre gracieux, tandis que l'assistance fournie aux utilisateurs extérieurs pourrait être payante.

Et la rendre aussi facile d'utilisation que possible. La reconfiguration des locaux de la Librairie pour les débarrasser des ressources et des rayonnages inusités ouvre des possibilités d'actualisation de son espace physique. La Section de la bibliothèque et des services du savoir assure l'interface entre les aspects « relations » et « collections » du savoir, et les locaux de la Bibliothèque pourraient devenir la représentation matérielle de cette interface. Ainsi, l'espace pourrait être repensé comme

un lieu commun d'apprentissage, organisé dans un esprit collégial et un environnement accueillant, où les professionnels de la CEA et des bureaux locaux des Nations Unies, les participants aux conférences et le grand public pourraient échanger, étudier, assister à des conférences ou à des manifestations participatives, admirer des œuvres d'art, des installations commémoratives ou des objets historiques, naviguer sur Internet ou effectuer des recherches sur des postes de travail prévus à cet effet. Avant toute chose, il faudrait toutefois entreprendre une étude architecturale débouchant sur des recommandations quant à la manière de procéder.

Principe directeur 3 : la CEA devrait fournir un service de facilitation de l'accès au savoir pour ses communautés professionnelles.

La mise en réseau des connaissances peut être une façon précieuse d'accroître la communication et le partage du savoir entre des professionnels qui ont des intérêts communs, ou de faciliter les discussions autour de questions prioritaires qui appellent des échanges d'idées. Néanmoins, bien qu'elle soit un outil populaire pour la gestion des connaissances, il peut souvent s'avérer problématique de maintenir l'intérêt des participants, et la plupart des réseaux de connaissances de la CEA ont échoué à cet égard, notamment pour les raisons suivantes:

- a) Les membres – en particulier les responsables gouvernementaux qui sont soumis à des contraintes de capacités – peuvent ne pas juger suffisamment profitable d'y consacrer

les heures nécessaires pour apporter une contribution significative.

- b) Le personnel chargé de la modération parmi nombre d'autres tâches ne trouve pas le temps d'encourager la participation.
- c) Les interfaces utilisateur sont trop complexes ou demandent trop d'efforts, en particulier pour les sites Web protégés par mot de passe, ou pour les personnes habituées à communiquer par courrier électronique.
- d) Les questions proposées à la discussion ou les requêtes des membres peuvent ne pas être formulées de manière à appeler des réponses; ou, à l'inverse, leur formulation entraîne parfois des réponses polémiques ou diffamatoires qui portent atteinte à d'autres membres ou à leur organisation.
- e) Les difficultés linguistiques, lorsqu'un membre participe à une discussion qui ne se tient pas dans sa langue maternelle; ou, si la discussion est traduite, la perte qui se produit dans la dynamique de l'échange.
- f) Les problèmes de connexion, notamment quand des communautés comptent des membres pour qui l'accès à Internet est coûteux, peu fiable ou totalement absent.
- g) Le défaut d'une culture de partage des connaissances dans certains

pays ou certaines organisations, où la communication en dehors d'une structure hiérarchique officielle est découragée ou contraire à la politique de l'organisation.

- h) La tendance de certains participants à voir les sites en réseau comme des canaux à sens unique où « partager » des ressources dont l'intérêt ou la pertinence reste à démontrer.
- i) Le fait que les gens n'ont généralement pas conscience de la somme d'efforts que suppose la réussite d'un réseau de partage des connaissances.

En remédiant à ces difficultés, une initiative récente de l'ONU, **Solution Exchange**, a enregistré des succès considérables dans la promotion du partage de connaissances entre professionnels du développement animés par des intérêts communs. D'abord lancée en Inde en 2005, et actuellement exploitée par cinq équipes de l'ONU (Inde, Bhoutan, Bangladesh, Afghanistan et région du Pacifique), l'initiative est un service de partage des connaissances tourné vers le public, proposé par les équipes de pays des Nations Unies dans plusieurs pays du monde entier. La formule est simple :

1. **Créer des réseaux sociaux de professionnels** – communautés de pratique – fondés sur des disciplines professionnelles et organisés autour de priorités de développement nationales et régionales;

2. **Les inscrire sur des listes de diffusion par courrier électronique** gérées par des équipes de deux personnes dans les bureaux des organismes des Nations Unies, à des fins d'impartialité;

3. **Faire participer les membres des communautés** pour s'aider les uns les autres.

Trois services virtuels sont proposés :

Query (« requête ») pour le partage entre pairs, **e-Consultations** (« consultations électroniques ») pour les projets de plans, de politiques et de programmes, et **e-Discussions** (« discussions électroniques ») pour l'échange d'idées sur les principales préoccupations des communautés. Chaque service produit un **récapitulatif** qui comporte une synthèse de la discussion et reprend les expériences et ressources recommandées par les contributeurs. Un service en présence, appelé **Collaboration**, réunit de petites équipes – appelées « **groupes d'action** » – pour effectuer des travaux de commande. Les communautés de Solution Exchange tiennent également des **forums annuels**, qui sont l'occasion pour les membres d'interagir, de nouer des contacts et de renforcer l'identité de leur communauté.

L'organisation des communautés est simple également : les responsables des organismes des Nations Unies sont les **animateurs des communautés**. Ils sont appuyés par l'**équipe de facilitation** composée de deux spécialistes qui travaillent à plein temps pour gérer les quatre services. En outre, un **groupe ressource** de 20 à 25 acteurs clefs du secteur dirige la communauté.

Solution Exchange fonctionne car :

- a) Les personnes qui appartiennent aux communautés de pratique partagent librement leurs connaissances, contrairement à l'idée dépassée selon laquelle les gens préfèrent garder leur savoir pour eux.
- b) Le savoir acquis par l'expérience a autant de valeur que les connaissances d'expert, contrairement à l'idée dépassée que les « experts » sont les seuls tenants du savoir.
- c) L'initiative utilise le courrier électronique pour saisir les connaissances « tacites », imparfaitement formulées des gens, pour en faire des connaissances documentées, ouvrant aussi une vaste source jusqu'alors inexploitée d'expérience et d'expertise pour les praticiens à tous les niveaux, des intervenants de terrain aux décideurs nationaux.
- d) Elle applique une formule simple et claire, comme indiqué plus haut : une équipe ressources constituée de deux personnes qui opère depuis le bureau d'un organisme des Nations Unies pour assurer la liaison avec et entre les membres au moyen d'une liste de diffusion par courrier électronique.
- e) Surtout, la participation à une communauté de pairs professionnels offre de la reconnaissance aux

contributeurs, ce qui profite à leur carrière.

En termes de résultats, Solution Exchange :

- a) Améliore l'efficacité des professionnels du développement, en leur offrant une large gamme de solutions, en les mettant en contact avec des collègues aux intérêts communs, en diffusant leurs idées et innovations et en renforçant leur réputation;
- b) Accroît l'influence des communautés de pratique, en constituant un forum où les membres peuvent formuler et défendre leurs besoins, en promouvant la participation et la collaboration au profit des engagements stratégiques, et en garantissant des décisions pertinentes et appropriées sur le plan des politiques; et
- c) Soutient les efforts de développement national, en puisant dans les compétences des communautés pour aider à relever les défis nationaux grâce à des solutions fondées sur l'expérience approfondie de praticiens et des points de vue très larges, tant en ce qui concerne le pays que sur la base d'expériences comparables ailleurs.

Mise en place de Solution Exchange. L'un des traits essentiels du nouveau profil de la CEA devrait consister à continuer de soutenir et d'appuyer des réseaux de connaissances

et des communautés de pratique. À cette fin, il faudrait que les services de facilitation de l'accès au savoir offerts par Solution Exchange soient intégrés en supplément. Avec une équipe de facilitation composée de deux professionnels hautement qualifiés et très disponibles, nombre d'obstacles au succès des réseaux de ce genre seraient levés. De plus, la mise à disposition de services de facilitation ferait fond de la réputation d'impartialité et de confiance de la CEA et renforcerait sa visibilité, sa valeur et son image auprès de ses principaux clients. Enfin, en proposant cette option, la Commission pourrait multiplier les occasions qui s'offrent à elle de consulter des partenaires afin d'élaborer des politiques plus pertinentes en meilleure connaissance de cause, et s'assurer un taux d'adoption plus élevé de ses produits.

L'annexe 1 présente des projets de brochure de présentation des services de Solution Exchange à deux communautés existantes – le **réseau africain de connaissances statistiques** et le **réseau des planificateurs africains**. Une brochure sert à décrire les principaux éléments d'une communauté – son domaine de prédilection, les aspects dont elle traite, à quel public elle s'adresse et qui en sont les animateurs. Ces deux communautés ont été identifiées en février 2013 comme des endroits prometteurs par où commencer; une **communauté de la parité hommes-femmes et du développement** a ensuite été proposée. En fonction des résultats de cette phase pilote, d'autres communautés devraient être incluses, jusqu'à ce que toute la gamme des domaines thématiques prioritaires de la CEA dispose de communautés professionnelles comparables

au titre des activités de mise en réseau des connaissances.

Principe directeur 4 : Les procédures internes de la CEA devraient prévoir la prise en considération de ses connaissances dans ses modalités de fonctionnement.

Afin de réaliser son aspiration à devenir le premier laboratoire d'idées d'Afrique, la CEA devrait optimiser son accès au savoir et l'usage qu'elle en a. Il conviendrait donc de mettre en place des procédures en ce sens. L'organisation devrait être dotée d'une architecture des connaissances clairement définie, assortie de repères placés à des points stratégiques de ses modalités de fonctionnement pour garantir que les produits, projets et politiques de la Commission tiennent compte des savoirs acquis par son personnel et ses communautés de pratique.

Élaborer des produits. En tirant avantage des ressources internes et des communautés thématiques, l'articulation des tâches liées à l'élaboration de produits estampillés CEA devrait garantir que tout ce qui émane de la Commission s'inspire des idées les plus récentes, complètes et réalisables en matière de politiques. Il faudrait également que ces produits tiennent compte de la demande et répondent à un ordre de priorité clair, de sorte qu'ils soient moins nombreux mais plus attendus.

1. Identifier les préoccupations : Les domaines prioritaires pour lesquels les idées de politiques d'un groupe thématique de la CEA

seraient très demandées peuvent être identifiés dans :

- a) La programmation ordinaire des activités de la Commission;
- b) Les décisions de la Conférence des ministres ou de tout autre organe décisionnaire ou consultatif bénéficiant de l'appui du groupe thématique;
- c) Les propos des responsables d'une communauté (« groupe ressource »);
- d) Une requête adressée à une communauté, qui met au jour une préoccupation majeure pour le secteur;
- e) Une évaluation découlant d'un « Guide des connaissances de la CEA » commandé à des fins de recherche;
- f) Un retour d'expérience de la part d'un organe constitutif de la CEA sur des efforts antérieurs d'application de politiques.

2. Réfléchir collectivement à des solutions : Engager une discussion par voie électronique avec la communauté concernée afin de rassembler des expériences et des vues sur les approches et politiques envisageables pour remédier aux problèmes rencontrés. Mettre également à contribution les ressources internes, y compris les vastes collections de connaissances documentaires de la bibliothèque.

3. Élaborer le produit : Convoquer un groupe d'experts (« groupe d'action ») composé des membres de la communauté qui ont montré durant la réflexion collective qu'ils avaient les connaissances, idées et expériences les plus riches pour élaborer le produit ou l'idée de politique; utiliser les ressources internes ou faire appel à des consultants pour rédiger le document dans sa version définitive. Se procurer un « guide des connaissances » auprès de la bibliothèque pour consulter les connaissances existantes, et commander un travail de recherche ou d'analyse pour combler toute lacune de savoir.

4. Solliciter des retours d'expérience et encourager l'adoption : Diffuser le projet au sein de la communauté pour une consultation, des observations et des suggestions d'amélioration. L'adoption du produit final par les membres de la communauté et, par extension, leurs organisations est facilitée par l'approche consultative.

5. Mettre la dernière main au produit et le publier : Achever l'élaboration du produit ou de l'idée de politique en tenant compte des retours d'expérience. Inclure les contributions et les retours d'expérience de la communauté dans la « campagne » de lancement du produit.

6. Mesurer l'impact et l'influence : Mettre au point et surveiller des « indicateurs de réussite » 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.

Assurer l'apprentissage organisationnel. Il conviendrait de mettre en place des

méthodes de travail fondées sur les connaissances de telle manière que, par exemple, l'élaboration de stratégies, de programmes et de projets comporte une étape de « diligence requise » pour tenir compte des consultations avec les communautés et des résultats des évaluations. La mise au point et l'actualisation régulière de ces procédures incomberaient au groupe de planification stratégique.

1. Établir des points d'entrée : dans les activités de formulation de politiques, de programmes, de stratégies ou de projets qui pourraient tirer profit de contributions en termes de connaissances. Cela se ferait par exemple en ajoutant une section portant sur la « diligence requise » à l'étape de la sélection de l'approche ou de la stratégie proposée, où le rédacteur devrait rendre compte de la mesure dans laquelle des expériences comparables ont été analysées et/ou des avis sollicités.

2. Puiser dans les échanges de la communauté et les ressources internes : de façon systématique, pour remplir la section relative à la « diligence requise ». Cela pourrait être fait en commandant puis examinant un guide des connaissances de la CEA, de même qu'en passant en revue les récapitulatifs passés de la communauté ou, s'il n'en existe aucun, en déposant une requête de partage d'expériences et d'avis. Les rapports de suivi et d'évaluation des projets passés et en cours devraient également être consultés aux fins de cette section.

3. Transformer le savoir collectif en apprentissage organisationnel : La section chargée de la qualité opérationnelle,

qui dépend du groupe de planification stratégique, devrait être responsable de la codification des enseignements tirés, en prenant continuellement connaissance des retours d'expérience en termes de performance et en actualisant les règles et procédures de programmation en conséquence.

Accentuer le renforcement des capacités : La CEA devrait exploiter les flux de connaissance pour améliorer constamment son approche du renforcement des capacités. Une « retraite » annuelle de la CEA serait l'occasion de faire le bilan des enseignements tirés des années passées et de formuler des vues et des recommandations dans l'optique de progresser dans cet aspect essentiel du rôle de la Commission en tant que laboratoire d'idées. On y examinerait les connaissances acquises à la faveur des interactions de la communauté, des travaux de recherche et des analyses des groupes thématiques, des retours d'expérience de la Division du renforcement des capacités et des bureaux sous-régionaux, et des conclusions des évaluations et du suivi réalisés par le groupe de planification stratégique. Les résultats seraient pris en considération par les divisions concernées dans leurs activités de l'année à venir. En plus d'accroître la propre efficacité de la CEA, les vues exprimées dans ce cadre seraient intégrées par l'IDEP dans les mises à jour de ses modules de formation à l'intention des planificateurs et administrateurs africains.

1. Systématiser les examens post-intervention. Chaque intervention prévue et effectuée par un groupe de la CEA devrait se conclure par une séance normalisée au

cours de laquelle les principaux acteurs internes répondraient à quatre questions, à savoir : Qu'étais-il censé arriver ? Que s'est-il produit dans les faits ? Comment expliquer la différence ? Quels enseignements peut-on tirer de l'expérience? Les réponses seraient consignées dans un rapport de synthèse.

2. Commander des analyses. Avant la retraite annuelle, les groupes se serviraient des rapports issus des examens post-intervention pour élaborer un document récapitulatif des enseignements tirés, afin de le présenter durant ladite retraite.

3. Réflexion collective. Dans le cadre de la retraite, les participants passeraient en revue les rapports issus des examens d'après-intervention, ainsi que d'autres comptes rendus des échanges au sein de la communauté, des évaluations, etc., à la recherche d'éléments susceptibles d'être incorporés dans la pratique de la CEA.

4. Mise à jour. Les recommandations produites par la réflexion collective seraient

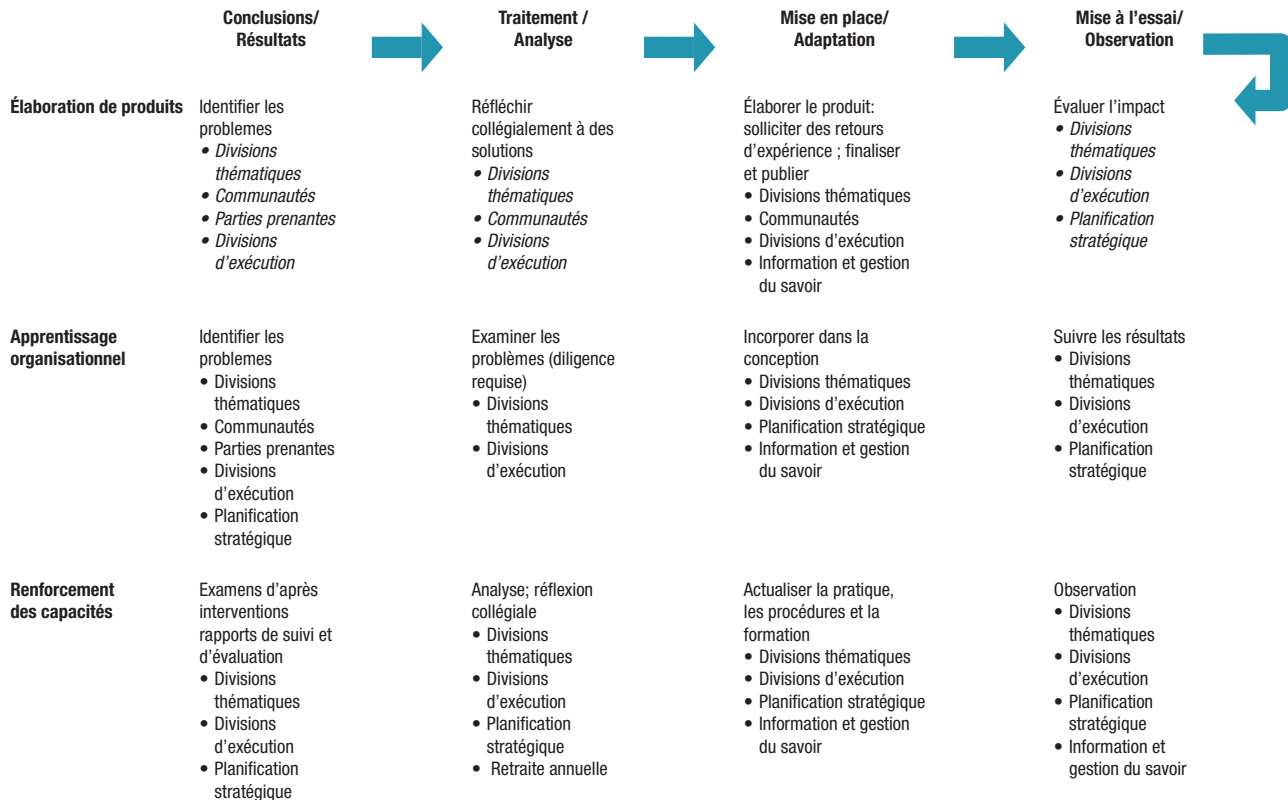
appliquées aux procédures, pratiques et modules de formation, selon qu'il conviendrait.

5. Retour d'expérience. Le cycle se répèterait à mesure que de nouvelles idées seraient mises à l'essai.

Les observations formulées a posteriori sur les examens post-intervention, les contrôles de la qualité et les procédures de suivi et d'évaluation devraient devenir un élément récurrent des opérations de la CEA dans tous les domaines traités ci-avant. Les flux de connaissances sont toujours à double-sens – les conclusions sont appliquées dans la pratique, ce qui donne lieu en retour à de nouvelles conclusions. Pour une organisation fondée sur le savoir, la prise en considération des retours d'expérience tous azimuts est le seul moyen d'assurer un apprentissage continu et de rester à l'avant-garde dans son domaine.

Les schémas qui suivent représentent l'architecture des connaissances et les flux de connaissances décrits plus haut.

Flux de connaissances au profit des modalités de fonctionnement



Principe directeur 5 : La manière dont les fonctionnaires de la CEA partagent et mettent à profit les connaissances devrait avoir une incidence positive sur leur carrière.

Tant les modalités opérationnelles fondées sur les connaissances que les réseaux dynamiques de connaissances ont besoin de participation – le personnel et les partenaires devraient

être assez motivés pour à la fois apporter des connaissances et mettre à profit celles des autres. Ces deux aspects posent des problèmes en termes de réalisation et doivent être gérés efficacement par l'intermédiaire d'interventions directes qui reflètent les performances du personnel.

Partager les connaissances : Si l'étape de diligence requise de l'élaboration de produits par la CEA supposait de rechercher des

expériences comparables sur les réseaux, alors la recherche ne serait pas efficace dès lors que les expériences n'émanaient que d'un faible nombre de participants. En revanche, si le personnel trouvait un intérêt personnel dans le fait de participer activement aux réseaux, alors la base de connaissances serait plus complète. Dans le cas, par exemple, où 600 professionnels forts de 10 ans d'expérience rejoindraient la communauté Solution Exchange, on disposerait de 6 000 ans d'expérience exploitable. 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. En ce sens, la CEA devrait prendre des mesures en vue de récompenser le partage de connaissances et de reconnaître la valeur des contributions. Pour mesurer le partage des connaissances, la fiche d'évaluation personnelle devrait indiquer le nombre de contributions apportées par les membres, de manière à créer une « émulation ». Par ailleurs, les participants à la communauté, qu'ils appartiennent ou non à la CEA, devraient avoir la possibilité d'attribuer une note (de façon anonyme) à une contribution en fonction de sa qualité, note qui serait reprise sur la fiche d'évaluation personnelle, avec le décompte des « partages ». La célébration chaque année des meilleurs contributeurs à l'occasion de cérémonies de remise de prix permettrait de mettre en avant leurs performances et d'accroître la reconnaissance dont ils bénéficient parmi leurs pairs en tant que représentants exceptionnels du nouveau profil de la Commission. La prise en considération des résultats individuels dans les évaluations annuelles des performances

donnerait une impulsion à la carrière des participants les plus impliqués, et aiderait peut-être à faire comprendre à ceux qui le sont moins qu'ils devraient se mettre en quête d'une fonction plus adaptée.

Appliquer les connaissances : Comme indiqué précédemment, le meilleur moyen de garantir que les connaissances disponibles soient mises au profit dans l'apprentissage organisationnel, l'élaboration des produits ou le renforcement des capacités consiste à les inscrire dans le manuel des programmes. Avant de valider un document de projet ou un produit, il faudrait remplir sur la fiche d'approbation un paragraphe relatif à la « diligence requise » indiquant les mesures prises pour analyser les expériences comparables est les conclusions découlant d'enseignements tirés par le passé. Les instructions à suivre pour compléter cette section devraient mentionner à la fois les connaissances acquises par l'intermédiaire des expériences de la communauté et celles qui proviennent du guide des connaissances pertinent de la CEA. Les premières encourageront le personnel à utiliser les réseaux des communautés, et les secondes le service de recherche de la bibliothèque, orientant les requêtes émanant de la Commission vers les deux sources de savoir et relevant le niveau de qualité tant des projets que des produits de la CEA.

Acquérir des connaissances : L'apprentissage organisationnel améliorera grandement la gestion des connaissances, mais l'apprentissage individuel le doit également. Maîtriser la pratique du renforcement des

capacités, à quoi tout le personnel de la CEA devrait aspirer, demande également un effort particulier. La mise en œuvre des recommandations de renforcement des capacités, telles qu'elles sont énoncés plus haut, serait favorisée par une visibilité accrue, et la « retraite » annuelle devrait concerner l'ensemble du personnel professionnel. Il faudrait que les techniques de renforcement des capacités adoptées soient incorporées dans les modules d'apprentissage du personnel, offrant ainsi aux nouveaux-venus la possibilité d'acquérir le savoir-faire pour les appliquer. En outre, les équipes de facilitation chargées d'animer les réseaux de connaissances de Solution Exchange devraient créer leur propre réseau de connaissances pour l'apprentissage et le partage d'expériences, et mettre leurs conclusions à la disposition d'autres professionnels de la CEA aspirant à assumer ce rôle.

Servir l'ensemble du personnel : Les suggestions qui précèdent font essentiellement référence aux professionnels des politiques et aux produits de la CEA. Toutefois, les mêmes procédures de gestion des connaissances peuvent être pour des opérations de la Commission et s'adressent à tout son personnel, qu'il travaille dans le domaine des politiques ou dans celui des opérations, qu'il s'agisse d'administrateurs ou d'agents des services généraux, et que les personnes concernées soient actuellement en poste, retraitées ou dans une nouvelle affectation. Il faudrait donc encourager le partage informel des connaissances à l'échelle de la CEA toute entière par l'entremise de « Unite » ou d'un simple forum de discussion Google

Groups – avec traduction, de sorte que chacun puisse lire les contributions en français, anglais et amharique – qui pourrait être utilisé pour discuter et procéder à l'examen de changements de politique, interpréter les règles, faire part d'expériences et de « conseils et astuces » concernant les procédures de mise en œuvre, etc. L'introduction d'UMOJA serait d'ailleurs l'occasion parfaite de partager idées et expériences avec des pairs sur ces questions de mise en œuvre. Les éléments marquants devraient être portés à l'attention du grand public au moyen de la lettre d'information interne proposée pour la CEA ainsi que sur des forums comparables. Les contributeurs apportant les idées les plus nombreuses et les meilleures devraient être suivis de la même manière qu'indiqué plus haut pour les interventions sur les réseaux thématiques et il faudrait organiser des remises de prix similaires.

Un mot sur les recommandations de l'Équipe spéciale

Concernant la réduction du nombre d'ateliers : L'Équipe spéciale sur la mise en réseau des connaissances, en plus de recommander une stratégie de gestion des connaissances, a formulé plusieurs recommandations au titre de son mandat en vue de réduire le nombre d'ateliers et de réunions (au 4.1). Plus précisément, au 4.1.1, elle a recommandé la mise en place de critères détaillés d'examen en interne des publications de la CEA avant qu'elles ne soient distribuées pour des réunions de groupes d'experts ou des ateliers de validation. Au 4.1.2, elle a recommandé d'établir des partenariats avec

des universités africaines, des instituts de recherche et des experts afin que la CEA puisse bénéficier d'évaluations externes dans ses principaux domaines de recherche. Au 4.1.3, enfin, elle a recommandé que les réunions de groupes d'experts et les ateliers de validation soient désormais financés par les ressources extrabudgétaires. On peut adhérer sans réserve à toutes ces recommandations; celle qui est faite au 4.1.1, notamment, est déjà couverte par les directives relatives aux publications, publiées en tant que circulaire d'information en novembre 2013. Néanmoins, la possibilité régulière, pour les membres d'une communauté de pratique, de tenir des échanges en personne devrait constituer un élément important de toute stratégie de gestion des connaissances, car de tels échanges sont précieux pour nouer des contacts et renforcer la cordialité et la confiance entre les membres. La question n'est pas tant de réduire le nombre d'ateliers que de les rendre plus pragmatiques et efficaces. On peut y parvenir en utilisant les réseaux de connaissances pour diffuser les documents préparatoires, le texte des politiques, les projets de rapport, etc., afin que les participants puissent déjà faire des observations et offrir des retours d'expérience, de sorte qu'une réunion, au moment où elle a lieu, soit d'abord axée sur toute divergence qui demeure avant de se pencher, le cas échéant, sur les recommandations à formuler. Les espaces de collaboration identifiés dans l'annexe 1 sont conçus à cette fin, y compris, par exemple, un espace de travail partagé permettant aux participants d'apporter des modifications à un document de conférence ou à un projet de rapport.

En conséquence, bien que la stratégie de gestion des connaissances puisse inclure les trois recommandations formulées par l'Équipe spéciale au sujet des ateliers, l'objectif fondamental ne doit pas être de réduire le nombre d'ateliers, mais d'en accroître l'intérêt. Le temps gagné à ne pas débattre de la teneur des documents peut être mis à profit pour nouer des contacts, apprendre et partager des expériences, et ouvrir de nouvelles possibilités de collaboration entre groupes.

Et concernant la multiplication des autres activités de mise en réseau des connaissances.

Quatre recommandations sont énoncées au 4.2 qui tendent à multiplier les autres activités de mise en réseau des connaissances :

- a) 4.2.1 Élaborer une stratégie complète de gestion des connaissances de la CEA, pour une mise en œuvre à compter de janvier 2014 ;
- b) 4.2.2 Les divisions devraient proposer des communautés de pratique dans les principaux domaines de recherche conformément au programme de travail de la période biennale ;
- c) 4.2.3 Dans les pays où l'accès à Internet/à la technologie est faible, la CEA devrait s'associer aux autres organismes des Nations Unies présents dans le pays pour fournir ces services aux membres participants de diverses communautés de pratique ;
- d) 4.2.4 La Section de la bibliothèque et des services du savoir devrait faciliter

l'organisation et la tenue régulière d'un dialogue de fond.

La stratégie complète de gestion des connaissances et le rôle de la Section de la bibliothèque et des services du savoir, y compris l'adoption de Solution Exchange, sont ici abordés comme il convient. La deuxième recommandation est également couverte, mais pas de la manière que prévoyait l'Équipe spéciale, avec des communautés de pratique composées de 20 à 30 experts dans le domaine de connaissances. Une communauté de pratique n'est pas un groupe restreint. Elle représente les acteurs d'une profession ou d'une discipline – une pratique – qui a ou peut établir des normes opérationnelles quant à la manière dont ses travaux sont accomplis. Elle peut être étroitement associée à une association

professionnelle, même si elle est moins formellement structurée et peut en fait parfois être le précurseur d'une association. Dans les deux exemples donnés ici, les planificateurs africains et les statisticiens africains constituent deux associations professionnelles établies, et leur intégration dans la stratégie sert l'objectif d'utiliser le format des communautés de pratique et de l'assortir des services de Solution Exchange afin de présenter encore plus d'intérêt pour leurs membres. Enfin, la troisième recommandation n'est pas jugée appropriée pour la stratégie car, outre qu'elle n'est pas acceptée par la direction de la CEA, elle reflète l'approche axée sur la technologie que la stratégie de gestion des connaissances vise précisément à dépasser.

Partie 7 – Disposition d'organisation

Dispositions de gestion – La Section de la bibliothèque et des services du savoir comme unité de mise en œuvre de la stratégie.

Si les services de la bibliothèque font partie de la CEA depuis le début, leur regroupement avec les services du savoir a donné un tour formel à l'interface « relations-collections » sous la forme d'une seule et même section. La stratégie décrite ci-avant tire pleinement avantage de cette relation mutuelle et, au cours des mois à venir, la structure et les moyens nécessaires pour que la Section applique effectivement ladite stratégie devraient être mis en place. En termes de ressources, un plan d'activité distinct sera élaboré et autorisé afin d'établir les capacités requises pour exécuter la stratégie, par l'intermédiaire de projets financés grâce au programme ordinaire ou à des fonds extrabudgétaires.

Sur le plan organisationnel, les rôles dont il est tenu compte dans la stratégie devraient être représentés dans les responsabilités des sections. Plus précisément, les sections devraient traiter les aspects suivants :

- **Relations** – couvrir les communautés de pratique et les réseaux de connaissances parrainés par la CEA. Cela supposerait de prévoir pour les unités et les partenaires de la Commission les configurations les plus adaptées au type de réseau de connaissances envisagé, et de coordonner les services de Solution Exchange fournis par les unités organiques.
- **Ingénierie des connaissances** – couvrir les méthodes de travail de la CEA qui ont trait aux connaissances. Cela supposerait de conseiller les unités pertinentes de la Commission en ce qui concerne l'instauration de méthodes de travail fondées sur les connaissances et la participation aux efforts de réorganisation des méthodes de travail connexes aux fins de l'apprentissage organisationnel, de l'élaboration de produits, du renforcement des capacités et de la mesure des performances du personnel. Étant donné qu'elle posséderait l'expertise voulue, cette unité pourrait s'occuper des initiatives de réorganisation des systèmes

opérationnels d'ensemble (Section des archives et de la gestion des dossiers; autres séries de tâches) en l'absence d'une autre unité responsable de cette fonction.

- **Collections** – couvrir les bibliothèques numériques et physiques. Les responsabilités associées aux collections numériques comprendraient la réalisation complète et la maintenance de la bibliothèque institutionnelle de la CEA; le déploiement intégral des fonctionnalités du projet ASKIA, avec l'intégration de ses nouvelles collections, l'appui au réseau AVLIN et la promotion d'ASKIA auprès de la communauté professionnelle africaine dans son ensemble. Les responsabilités associées à la bibliothèque physique consisteraient à gérer les achats et abonnements, à tenir le catalogue et à organiser la mise en place des ouvrages dans les rayonnages et les galeries.
- **Services** – répondre aux demandes de « guides des connaissances de la CEA » et à d'autres demandes d'aide à la recherche. Cela impliquerait d'élaborer des guides des connaissances en consultation avec le client, y compris la recherche de sources et la compilation des contenus; de chercher dans toutes les ressources de la bibliothèque pour trouver des références correspondant à la demande; de gérer les services de

la bibliothèque physique, y compris le système d'emprunt et le guichet de recherche; et de tenir à jour le catalogue sur le site Web de la Section de la bibliothèque et des services du savoir de la CEA.

- **Coordination et gestion des programmes** – assumer comme il se doit les responsabilités administratives, opérationnelles et de coordination de la Section. Cela supposerait de préparer et de suivre la mise en œuvre des budgets et programmes de travail de la Section; d'administrer les tâches de la Section en matière de finances, de ressources humaines, d'achats, de logistique et de tenue des registres; d'assurer la coordination avec la Direction de la Division de l'information et de la gestion du savoir; et d'assurer la liaison avec les agents chargés de la gestion des connaissances dans les bureaux sous-régionaux sur les aspects essentiels de leurs activités d'entretien des relations et des collections.

Dispositions de supervision, d'orientation et d'assurance de la qualité

Supervision et responsabilisation – Les dispositions proposées sont les suivantes :

- Le Directeur de la Division de l'information et de la gestion du savoir devrait être responsable de la supervision et du suivi quotidien

du plan d'activité de la Section de la bibliothèque et des services du savoir. Pour cela, la Direction travaillerait avec la Section pour élaborer un plan d'activité et les projets qui le composent, aider à trouver des financements pour les projets du plan et examine les progrès accomplis chaque trimestre.

- L'équipe de direction devrait être chargée d'examiner et d'approuver le plan stratégique présenté par le Directeur de la Division et d'en suivre la mise en œuvre. Le plan devrait être inscrit à l'ordre du jour des réunions de l'équipe de direction tous les six mois.

Orientation : La stratégie énoncée dans le présent document représente une approche avant-gardiste de la gestion des connaissances qui, bien qu'adaptée aux aspirations de la Commission à devenir le premier laboratoire d'idées d'Afrique, n'est pas suffisamment conventionnelle pour s'assurer un éventail d'experts en la matière qui pourraient fournir des orientations et des conseils de fond. Le domaine de la gestion des connaissances évolue rapidement, toutefois, et par conséquent la pertinence et la nécessité d'un organe d'orientation devrait être maintenue à l'ordre du jour et examinée de nouveau lors des réunions d'examen périodique de l'équipe de direction.

Assurance de la qualité : Il faudrait recevoir des retours réguliers sur la mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances et celle du plan d'activité correspondant, et prendre

des dispositions pour déterminer l'effet produit sur les performances de la CEA. Plus précisément :

- Des **critères de réussite** de la stratégie dans son ensemble ont été énoncés au début de la partie 3. Dans le plan d'activité, ces critères seraient détaillés et suivis dans le cadre des examens biennaux effectués par l'équipe de direction.
- Des **critères de performance.** Pour superviser les divers volets de la stratégie du point de vue des performances, la Division de la planification stratégique et de la qualité opérationnelle devrait incorporer des paramètres de progrès et de performance dans son cadre global de responsabilisation des programmes. Les aspects relatifs à l'assurance de la qualité concernant les responsabilités fonctionnelles de la Section de la bibliothèque et des services du savoir devraient être comme suit :
 - a) Relations – la performance serait mesurée à l'aune de la vitalité des réseaux de connaissances créés, d'après des indicateurs normalisés (mis au point dans le cadre de Solution Exchange) relatifs au niveau d'activité des membres du réseau, à l'élaboration de produits, à l'effet produit et à l'influence.
 - b) Ingénierie du savoir – des indicateurs seraient identifiés

au cas par cas pour déterminer dans quelle mesure les méthodes de travail traitées gagnent en efficacité.

- c) Collections – des objectifs à moyen et long terme seraient fixés périodiquement quant à l’enrichissement des collections et au niveau d’exhaustivité obtenu. La facilité d’utilisation des critères de recherche et des fonctions de personnalisation serait évaluée au moyen d’enquêtes périodiques auprès des utilisateurs.
- d) Services – des retours d’expérience sur la qualité et la rapidité de traitement des demandes de service, ainsi que sur la qualité

des services fournis dans le cadre de la bibliothèque physique, seraient obtenus par l’intermédiaire d’enquêtes de satisfaction normalisées auprès des utilisateurs.

- e) Coordination et gestion des programmes – le Directeur de la Division de l’information et de la gestion du savoir se chargerait de l’assurance de la qualité pour cet aspect.
- **Suivi.** Le suivi des progrès et des performances concernant le plan d’activité et la mesure dans laquelle il satisfait aux objectifs de la stratégie serait effectué chaque trimestre par la Direction de la Division.

Partie 8 – Risques et hypothèses

Pour le déploiement de la stratégie de gestion des connaissances, il faudrait tenir compte de ce qui suit :

Les ressources nécessaires aux services de facilitation des connaissances sont disponibles. L'absence de travaux définitifs sur ce qui fait le succès d'un réseau de connaissances a pour effet que l'on n'a généralement pas conscience de l'intérêt d'investir dans la facilitation de l'accès des membres au savoir plutôt que dans des plateformes technologiques. Il s'ensuit que les donateurs sont habituellement prêts à financer les secondes mais moins souvent les effectifs requis pour la bonne gestion des échanges au sein de la communauté. Afin d'y remédier, l'introduction des services de Solution Exchange à la CEA porterait d'abord sur un maximum de trois communautés en utilisant les ressources déjà disponibles, de sorte que cette première phase démontre l'à-propos d'une facilitation à plein temps. Une fois la démonstration faite, les donateurs potentiels devraient être plus susceptibles de financer

l'intégration de communautés supplémentaires. Étant donné qu'un financement externe n'est nécessaire que pour les deux premières années avant qu'un groupe ressource de la communauté reprenne le budget à son compte, les donateurs ne devraient pas se préoccuper des questions de durabilité.

ASKIA peut devenir le guichet unique des professionnels du développement pour ce qui est de l'accès aux collections de savoir de l'Afrique. L'aspiration de la CEA à devenir un laboratoire d'idées inclut de posséder le site de collections de connaissances de référence pour les professionnels de partout, mais il y a foule dans ce domaine et il se peut qu'il faille compter avec la concurrence des sites existants. En vue de contribuer à obtenir le résultat souhaité, le projet ASKIA ferait l'objet d'une vaste initiative de sensibilisation par l'entremise des réseaux de communautés et du service de recherche. L'une des clefs résiderait dans le fait que les professionnels de la communauté des bibliothèques africaines AVLIN mettent des références à disposition sur le site du projet ASKIA. Enfin, la conception du système d'ASKIA ferait constamment l'objet de perfectionnements et les retours d'expérience des utilisateurs seraient continuellement analysés de manière à veiller que le site reste

facile d'utilisation à la fois pour mettre des contenus à disposition et pour y effectuer des recherches.

Les capacités de la Section de la bibliothèque et des services du savoir sont adéquates pour répondre à la demande de mise en réseau des connaissances.

Si Solution Exchange s'avère efficace avec les premières communautés retenues, cela pourrait donner lieu à une hausse massive et rapide du nombre de communautés et d'autres réseaux de savoir proposés. Il est par conséquent possible que les besoins de coordination et de formation dépassent les capacités de l'unité chargée des « relations ». Afin d'éviter au maximum que pareille situation se présente, il faudrait réaliser une projection de la demande future à l'issue de la phase d'essai, et les dépenses à engager pour se doter de capacités supplémentaires devrait être pris en compte dans les budgets à l'usage des nouvelles communautés.

Les capacités de la Section de la bibliothèque et des services du savoir sont adéquates pour répondre à la demande de services de recherche. Comme pour la mise en réseau des connaissances, un service de recherche couronné de succès pourrait aboutir à ce que le personnel de recherche ne puisse plus traiter les requêtes rapidement et de manière approfondie. Afin de parer à cette éventualité, des normes devraient être établies et utilisées pour calculer le rapport entre le

niveau d'effort fourni et le degré de satisfaction des clients. Si nécessaire, l'unité récupérerait auprès de ses clients externes les montants dépensés pour accroître ses capacités.

Les méthodes de travail fondées sur les connaissances ont l'effet attendu. Les procédures relevant du principe directeur 4 ci-avant impliquent des unités autres que la Division de l'information et des services du savoir et demandent des efforts supplémentaires de la part du personnel, ce qui fait qu'elles devraient avoir le soutien de tous les responsables de division. Pour qu'elles soient mises en place avec succès et que les avantages obtenus justifient le surcroît d'engagement, le personnel chargé de l'ingénierie des connaissances au sein de la Division devrait posséder des compétences spéciales pour traiter non seulement de l'ingénierie mais aussi des qualifications individuelles nécessaires en vue d'assurer un bon taux d'adoption. En fonction de l'évaluation des spécialistes, différentes approches seront appliquées pour l'élaboration et le déploiement des systèmes, y compris des ateliers de pilotage, de sensibilisation et d'orientation, des formations spécifiques, etc. Le travail de mise en place sera continuellement suivi et ajusté d'après les retours. En outre, des indicateurs relatifs à la rentabilité du système feront l'objet de relevés et de rapports dans le cadre de la procédure de suivi de la stratégie.

Partie 9 – Conclusions

Un document de stratégie présente la manière dont une organisation entend aborder une fonction opérationnelle particulière, en l'occurrence la gestion des connaissances. Il établit les paramètres selon lesquels les décisions sont prises, les projets approuvés et les ressources allouées. Il prévoit également comment la fonction en question s'inscrira le plus efficacement possible dans le modèle d'activité de l'organisation. De la stratégie découle un plan d'activité et les allocations de ressources et décisions d'investissement y relatives. Plutôt qu'une focalisation directe sur les plans et budgets de programme, la stratégie permet une étape préliminaire consistant à énoncer la logique qui sous-tend la teneur du plan.

Dans le cas de la stratégie de gestion des connaissances, l'objectif est pour la CEA de veiller systématiquement à ce que l'ensemble des opérations, travaux de recherche, produits et recommandations s'appuient sur les plus fiables, pertinentes, à jour et complètes des connaissances disponibles sur le continent et au-delà. Cette intention donne lieu à cinq principes directeurs : la stratégie de gestion des connaissances de la CEA ne devrait pas

reposer sur la plate-forme logicielle; ses activités de diffusion des savoirs devraient être axées sur les objectifs; elle devrait fournir un service de facilitation de l'accès au savoir pour ses communautés professionnelles; ses procédures internes devraient prévoir la prise en considération de ses connaissances dans ses modalités de fonctionnement; et la manière dont ses fonctionnaires partagent et mettent à profit les connaissances devrait avoir une incidence positive sur leur carrière. Ces principes ont une série d'incidences qui déterminent les activités à mener dans le domaine de la gestion des savoirs et la façon dont les responsabilités devraient être organisées.

Il en ressort une approche très différente de celle qui présidait aux précédents efforts de la CEA en matière de gestion des connaissances. Tandis que les initiatives antérieures consistaient à aborder la fonction comme une démarche distincte à caractère technologique principalement utilisée pour le partage du savoir, la présente stratégie repose sur une approche plus fondamentale qui se concentre sur la contribution des connaissances aux activités essentielles de la Commission et sur la manière dont il peut en être tiré profit pour faire la différence en termes de qualité,

d'efficacité et d'impact des travaux de la CEA. Globalement, il y a peu d'investissements supplémentaires à prévoir pour le personnel ou les dépenses extrabudgétaires – la plupart des incidences tendent à une réduction des coûts et des efforts, exception faite des services de facilitation de l'accès aux connaissances. Plutôt qu'une entreprise de « gestion des connaissances » au sens strict, on peut davantage y voir un nouveau produit innovant de la CEA pour consolider ses liens avec

ses principales parties prenantes. En fait, le paradoxe de ce type de stratégie de gestion des connaissances réside dans le fait que plus elle réussit à accroître l'efficacité de l'organisation, moins elle est visible en tant qu'initiative identifiée comme distincte. Si le savoir est le sang qui irrigue la CEA, alors la gestion des connaissances fait tout simplement partie intégrante de la façon dont la Commission est gérée.

Annexe 1 – Brochures Solution Exchange

Solution Exchange pour le réseau africain de connaissances statistiques (projet)

Fonction

Solution Exchange pour le réseau africain de connaissances statistiques (ASK Net) est un service fourni à la communauté professionnelle des statisticiens africains et d'autres spécialistes produisant ou utilisant les informations statistiques nécessaires pour planifier, gérer, suivre et évaluer efficacement les initiatives de développement national, régional et interrégional en Afrique.

Solution Exchange est un service de facilitation entre pairs parrainé par les Nations Unies qui s'adresse aux professionnels animés par des intérêts et des préoccupations similaires (« communautés de pratique ») et consiste à s'appuyer sur leur savoir et leur expérience dans le but commun de régler des problèmes qui les concernent. Par l'intermédiaire de Solution Exchange, des collègues d'organisations diverses et aux

parcours variés s'aident les uns les autres à surmonter les difficultés qu'ils rencontrent, accroissant ainsi l'efficacité de leurs efforts individuels et collectifs. ASK Net met en place Solution Exchange afin de promouvoir les échanges et le partage de connaissances entre ses membres et avec d'autres professionnels de la communauté africaine de la statistique dans son ensemble.

Aspects traités

Le service Solution Exchange d'ASK Net couvre les aspects qui ont trait au renforcement des capacités de la communauté africaine de la statistique en vue de produire des statistiques pertinentes, exactes, opportunes et cohérentes :

- Stratégies et systèmes de collecte de données statistiques – recensements, enquêtes, systèmes de collecte de données administratives ;
- Thèmes statistiques – état civil et statistiques vitales, statistiques économiques et comptes nationaux, statistiques démographiques et sociales, emploi et secteur non structuré de l'économie, statistiques en matière de répartition des sexes, indicateurs de développement ;

- Besoins en matière d'institutions et d'infrastructures ;
- Formation et certification de professionnels de la statistique ;
- Indicateurs, définitions, normes, classification et établissement de normes statistiques ;
- Méthodes de traitement et d'analyse des données; gestion et diffusion des données ;
- Produits statistiques – bulletins et rapports statistiques ;
- Initiatives de coordination et d'harmonisation statistiques.
- Membres du personnel d'ONG, de sociétés de conseil ou d'autres entreprises du secteur privé qui ont des compétences en matière de statistique ;
- Responsables de fondations ou donateurs d'initiatives de statistique ;
- Membres de sociétés et d'associations professionnelles de statistique ;
- Autres professionnels travaillant dans des domaines liés à la collecte et à l'analyse de données statistiques.

Qui sont les responsables

Le service fourni par Solution Exchange à la communauté statistique d'Afrique relève de l'initiative ASK Net du Centre africain pour la statistique. L'organe de supervision est la Commission africaine de statistique, soit l'organe intergouvernemental qui conseille la Commission économique pour l'Afrique dans le domaine des statistiques. Le Centre africain pour la statistique s'occupe des tâches d'organisation.

Qui est éligible

Les participants à ce service sont des membres d'ASK Net et d'autres professionnels d'Afrique et d'ailleurs qui produisent, utilisent ou consultent des statistiques sur l'Afrique :

- Statisticiens travaillant dans des organisations gouvernementales ou intergouvernementales ;
- Chercheurs dans le domaine des politiques, universitaires et formateurs traitant des questions de statistique ;

Annexe 2 – Synthèse des mesures proposées, sur la base des implications de l'adoption de la stratégie de gestion des connaissances et de ses principes directeurs

Principe directeur 1 : La stratégie de gestion des connaissances de la CEA ne devrait pas reposer sur la plate-forme logicielle.

1. Donner à la Section de la bibliothèque et des services du savoir un rôle de conseil sur les questions d'architecture des connaissances – prendre en considération les connaissances dans les modalités de fonctionnement de la CEA et accroître au maximum le partage des connaissances de la Commission avec ses partenaires ;
2. Axer le travail des fonctionnaires chargés des connaissances dans les bureaux sous-régionaux sur la promotion des relations professionnelles et de la mise en réseau des connaissances au sein de leurs sous-régions respectives, ainsi que sur

les efforts de collecte et de diffusion du savoir ;

3. Mettre en place uniquement des plateformes technologiques de gestion des connaissances qui ne demandent pas de formation approfondie à leur utilisation ni n'entraînent de coûts de développement significatifs pour que les administrateurs puissent les exploiter ou les membres les utiliser ;

Principe directeur 2 : Les activités de diffusion des savoirs de la CEA, dans le cadre de la stratégie de gestion des connaissances, devraient être axées sur les objectifs.

4. Concentrer les activités de diffusion des savoirs de la CEA sur les réponses à apporter aux demandes de connaissances et renoncer aux approches générales et coûteuses telles que des sites Web conçus pour mettre en avant certaines connaissances ;
5. Rendre les collections de savoirs de la bibliothèque aussi complètes que possible et s'efforcer de faire du projet ASKIA le guichet unique de référence pour les publications numériques en Afrique et au-delà ;
6. Améliorer continuellement le projet ASKIA de sorte qu'il reste la destination de choix pour les connaissances documentaires concernant l'Afrique et qu'il devienne un trait essentiel de l'image de la CEA ;
7. Charger la bibliothèque d'offrir un service de recherche avec l'appui d'un personnel dédié à l'élaboration de « guides des connaissances de la CEA » complets pour les auteurs de la Commission et d'ailleurs ;
8. Réorganiser l'espace de la bibliothèque en « lieu commun d'apprentissage », dans un esprit collégial et un environnement accueillant pour que le personnel professionnel et les visiteurs puissent échanger, étudier, assister à

des conférences ou participer à des manifestations ;

Principe directeur 3 : La CEA devrait fournir un service de facilitation de l'accès au savoir pour ses communautés professionnelles.

9. Mettre en place le service Solution Exchange à l'intention des communautés pour remédier aux difficultés qui ont fait les échecs passés et améliorer la visibilité, l'intérêt et la réputation de la CEA auprès de ses principaux clients ;

Principe directeur 4 : Les procédures internes de la CEA devraient prévoir la prise en considération de ses connaissances dans ses modalités de fonctionnement.

10. Faire participer les communautés à l'élaboration des produits de la CEA, et s'assurer que tout ce qui émane de la Commission s'inspire des idées les plus récentes, complètes et réalisables en matière de politiques ;
11. Inclure une étape de « diligence requise » dans l'élaboration des stratégies, programmes et projets par la CEA, de sorte qu'il soit tenu compte des résultats des consultations avec les communautés et des résultats des évaluations ;
12. Mettre à profit les flux de connaissances pour améliorer continuellement l'approche de la CEA en ce qui concerne le renforcement des capacités, en tirant

des enseignements des efforts passés afin d'actualiser les pratiques et méthodes ;

Principe directeur 5 : La manière dont les fonctionnaires de la CEA partagent et mettent à profit les connaissances devrait avoir une incidence positive sur leur carrière.

13. Distinguer le personnel de la CEA qui fait preuve d'excellence dans le partage de connaissances, au moyen de prix récompensant les contributions les plus fréquentes et les plus précieuses aux conversations des communautés ;
14. Inclure une section consacrée à la « diligence requise » dans les règles relatives à l'élaboration de projets ou de produits, rendant compte des mesures prises pour tenir compte des expériences comparables et des enseignements tirés ;
15. Incorporer la maîtrise des techniques de renforcement des capacités dans les modules d'apprentissage destinés au personnel, de façon à ce que tous les fonctionnaires soient à même d'acquérir le savoir-faire nécessaire pour les appliquer ;
16. Mettre en place un réseau interne en anglais/français/amharique à l'intention de tout le personnel de la CEA pour partager des connaissances, des expériences et des idées sur les questions opérationnelles, et distinguer les meilleurs contributeurs ;

Mesures relatives aux recommandations de l'Équipe spéciale

17. Utiliser les réseaux de connaissances pour accroître l'efficacité et l'utilité des ateliers en reprenant les discussions préalables sur les documents et en consacrant ainsi plus de temps aux échanges en personne ;

Mesures relatives aux dispositions d'organisation de la stratégie

18. Aligner les unités de la Section de la bibliothèque et des services du savoir sur les rôles énoncés dans la partie 7 ci-avant :
 - **Relations** – aider les unités et les partenaires de la CEA à constituer puis coordonner les réseaux de connaissances et les communautés de pratique ;
 - **Ingénierie du savoir** – conseiller et aider les unités concernées de la CEA dans l'instauration de méthodes de travail fondées sur les connaissances ;
 - **Collections** – couvrir les bibliothèques numériques, y compris le répertoire institutionnel et le projet ASKIA, et la bibliothèque physique, y compris les références qui se trouvent dans les rayonnages et les galeries ;
 - **Services** – répondre aux demandes de « guides des connaissances de la CEA » et aux autres demandes d'aide à la recherche ;

- **Gestion et coordination de programme** – assumer efficacement les responsabilités administratives, opérationnelles et de coordination qui incombent à la Section.

19. Établir les dispositions de supervision, d'orientation et d'assurance de la qualité de la stratégie comme suit :

- Le Directeur de la Division de l'information et de la gestion du savoir serait responsable de la supervision et du suivi quotidien du plan d'activité de la Section de la bibliothèque et des services du savoir ;
- L'équipe de direction examinerait et approuverait le plan stratégique présenté par le Directeur de la

Division et en suivrait la mise en œuvre au titre d'un point permanent de l'ordre du jour deux fois par an ;

- La pertinence et la nécessité d'un organe d'orientation devrait être maintenues à l'ordre du jour et examinées de nouveau lors des réunions d'examen périodique de l'équipe de direction ;
- Aux fins d'assurance de la qualité, la Division de la planification stratégique et de la qualité opérationnelle incorporerait des paramètres de progrès et de performance dans son cadre global de responsabilisation des programmes.

