



Directive

Partage des connaissances

Approbation de : Alain Le Roy, SGA aux opérations de maintien de la paix
Date d'entrée en vigueur : le 26 juin 2006
Contact : Section des meilleures pratiques de maintien de la paix, Division
des politiques, de l'évaluation et de la formation, DOMP
Date de révision : [le 1 mai 2011]

DIRECTIVE DU DOMP ET DU DAM SUR le partage des connaissances

- Matières :**
- A. Objectif**
 - B. Champ d'action**
 - C. Justification**
 - D. Directive**
 - E. Termes et définitions**
 - F. Références**
 - G. Suivi et application**
 - H. Contact**
 - I. Historique**
-

ANNEXES

A. OBJECTIF

1. Cette directive définit le système de partage des connaissances pour les missions sous la direction du DOMP et pour les Siège du DOMP et du DAM. En tant qu'élément essentiel de la gestion des connaissances et de l'apprentissage organisationnels, ce système est conçu pour identifier, saisir, partager et mettre en œuvre les meilleures pratiques et les enseignements tirés en vue de l'amélioration de l'efficacité des missions sous la direction du DOMP et au Siège du DOMP et du DAM.
 2. En particulier, cette directive communique les attentes du DOMP et du DAM face à leur personnel et leurs cadres en termes de partage des connaissances. Elle définit les systèmes, outils et principes directeurs guidant la saisie, le partage et l'accès aux connaissances en matière de maintien de la paix par les missions sous la direction du DOMP et au Siège du DOMP et du DAM, en vue de promouvoir l'intégration des enseignements tirés, des meilleures pratiques et d'autres connaissances opérationnelles aux processus de travail.
-

B. CHAMP D'ACTION

3. La présente directive s'applique à l'ensemble du personnel (civil, militaire et policier) et aux cadres des missions sous la direction du DOMP et au Siège du DOMP et du DAM ; elle inclut des dispositions particulières s'appliquant aux dirigeants des missions sur le terrain et au Siège. Si la participation du personnel et des cadres aux activités de partage des connaissances est entièrement facultative, la création d'un environnement organisationnel propice au partage des connaissances nécessite le respect des dispositions obligatoires de cette directive.
-

C. JUSTIFICATION

4. Si le processus d'apprentissage est naturel aux individus, l'apprentissage au niveau institutionnel à travers des processus de saisi, partage et mise en œuvre des enseignements tirés et des meilleures pratiques n'est pas spontané – surtout compte tenu de la dispersion géographique des missions sous la direction du DOMP et au Siège du DOMP et du DAM. Au niveau institutionnel, l'apprentissage exige des liens systématiques entre les processus d'apprentissage individuels et organisationnels par moyen d'enseignement et de formation en cours d'emploi. Une articulation claire des attentes institutionnelles à l'égard du partage des connaissances et la définition d'outils normalisés pour la saisi, le partage et l'usage du savoir des missions sont donc des facteurs clés qui facilitent l'apprentissage au sein de l'organisation.
-

D. DIRECTIVE

D.1 Partage des connaissances

5. Le personnel et les cadres de tous les niveaux doivent participer à et soutenir les activités de partage des connaissances entre et au sein des opérations de paix. Le partage des connaissances est considéré essentiel à l'amélioration de l'efficacité et du rendement de toutes les composantes des opérations de paix et au Siège en permettant au personnel 1) d'économiser du temps et des ressources en accédant à et en tirant profit des expériences d'autres collègues et 2) d'innover et de s'améliorer en s'appuyant sur les expériences, les meilleures pratiques et les enseignements répertoriés par autrui.

D.2 Outils et ressources du partage des connaissances

6. En vue du partage des connaissances, les ressources et outils suivants ont été développés et mis en place dans les missions sous la direction du DOMP et au Siège du DOMP et du DAM :
 - 6.1. La Boîte à outils Meilleures pratiques, qui inclut les modèles de :
 - 6.1.1. Rapports de fin d'affectation ;
 - 6.1.2. Notes de passation des fonctions ;
 - 6.1.3. Analyses du retour d'expérience ;
 - 6.1.4. Enquêtes sur les pratiques ;
 - 6.1.5. Études sur les enseignements tirés.
 - 6.2. Les Communautés de pratique
 - 6.3. Les directives et pratiques du maintien de la paix sur l'Intranet des opérations de paix
 - 6.4. Les spécialistes et coordonnateurs des meilleures pratiques, et le réseau des spécialistes et coordonnateurs des meilleures pratiques.
7. Les modèles et principes directeurs approuvés, disponibles sur l'Intranet des opérations de paix, seront employés pour chaque type de rapport conformément aux responsabilités des différentes catégories du personnel présentées dans la Section D.5

de la présente directive. L'emploi des modèles permet d'assurer a) la cohérence dans la saisie des meilleures pratiques et des enseignements tirés, et b) la gestion appropriée de renseignements confidentiels. L'emploi de formats standards facilite aussi l'analyse des questions à suivre au niveau de la mission et du Siège.

8. Les Communautés de pratique sont des réseaux de spécialistes qui relient les professionnels du maintien de la paix dispersés de par le monde dans différentes missions. Leur but est de faciliter l'échange des meilleures pratiques et d'enseignements tirés entre les spécialistes. Bien que tous les domaines de fonction du DOMP et du DAM soient encouragés à mettre en place des Communautés de pratique, leur création sera limitée aux réseaux professionnels ou aux équipes de projets ad hoc. Pour garantir la cohérence et la continuité dans l'emploi des Communautés de pratique, toutes les demandes de nouvelles Communautés de pratique seront transmises à l'Équipe de développement des Communautés de pratiques, composée de la Division des technologies de l'information et des communications du DAM, du Service intégré de formation et de la Section des meilleures pratiques du maintien de la paix, qui font partie tous les deux de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation.
9. L'emploi des modèles pour les rapports de la Boîte à outils Meilleures pratiques, la participation aux Communautés de pratique et l'usage de l'Intranet des opérations de paix sont considérés comme des moyens de base avec lesquels l'ensemble du personnel du maintien de la paix peut effectuer ses tâches de manière efficace, au Siège ou dans les missions. Tous les membres du personnel du maintien de la paix doivent donc avoir accès à une formation sur l'emploi de ce matériel quand ils sont affectés à une mission sous la direction du DOMP et/ou au Siège du DOMP et du DAM et quand ces outils sont mis à jour ou modifiés.

D.3 Promouvoir la circulation d'information

10. Le partage des connaissances, des meilleures pratiques et des enseignements tirés entre les effectifs du DOMP et du DAM (y compris les perspectives présentées dans les rapports de la Boîte à outils Meilleures pratiques ou partagées dans les Communautés de pratique) est considéré comme étant un échange entre spécialistes et techniciens et, en tant que tel, sera aussi ouvert que possible sans compromettre les politiques de confidentialité en place.
11. Les rapports de la Boîte à outils Meilleures pratiques sont considérés comme étant des documents d'apprentissage qui ne représentent pas forcément les politiques officielles des Nations Unies et qui n'ont aucune validité dans les enquêtes ou audits. Leur seul objectif étant le partage des enseignements répertoriés par les individus ou équipes, leur vérification ou autorisation par la direction de la mission avant le partage et l'archivage n'est pas requis.
12. La validation des enseignements et des meilleures pratiques identifiés par les individus ou équipes aura lieu par moyen de leur incorporation aux documents officiels d'orientation conformément à la Directive sur le développement d'orientations.

D.4 Diffusion et gestion des observations confidentielles

13. Conformément à ST/SGB/2007/6 sur la gestion des informations sensibles ou confidentielles ainsi qu'à la Directive sur la publication Intranet et Internet du Siège du DOMP et du DAM, la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation ne téléchargera vers le serveur de l'Intranet des opérations de paix que les documents

considérés non confidentiels (« non classés ») ou les parties non confidentielles de documents. À moins d'indication précise relative au statut d'un document de la part d'une mission, des bureaux du DOMP et du DAM ou des auteurs, la confidentialité sera déterminée par la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation. Le partage des documents sensibles sera déterminée au cas par cas, en collaboration avec les bureaux appropriés et en conformité aux directives en vigueur.

14. Tous les rapports de la Boîte à outils Meilleures pratiques doivent rester internes aux Nations Unies.

D.5 Responsabilités

15. La direction des missions sur le terrain aura la responsabilité d'assurer que les Spécialistes et/ou les Coordonnateurs des meilleures pratiques sont nommés au sein de la mission dès le départ. Avec l'aide de ces Spécialistes et Coordonnateurs, la direction de la mission aura la responsabilité de promouvoir le partage des connaissances dans toutes les zones de la mission à travers la création d'un environnement propice au partage, la mise en place de politiques de soutien et le suivi du travail des Spécialistes des meilleures pratiques et des Coordonnateurs, notamment en leur facilitant l'accès aux sources d'information (par exemple, les réunions, documents, câbles codés) nécessaires à la planification et à la réalisation efficace de leurs fonctions. La direction sera également responsable de l'examen et, selon les cas, du suivi des recommandations spécifiques à la mission qui sont présentées dans les rapports de la Boîte à outils Meilleures pratiques.
16. Les Spécialistes des meilleures pratiques seront localisés dans le bureau du Chef de cabinet ou, selon les cas, dans un autre bureau qui dispose d'un mandat global sur l'ensemble de la mission. Cela permet le rassemblement et le partage des meilleures pratiques dans toutes les zones de travail de la mission. En ce qui concerne les outils du partage des connaissances, les Spécialistes des meilleures pratiques seront responsables de la formation du personnel concernant l'emploi des outils, la promotion et la facilitation de la production et du partage des rapports, ainsi que l'emploi des Communautés de pratique et de l'Intranet des opérations de paix. Les Spécialistes des meilleures pratiques assureront également d'autres services d'apprentissage, de recherche, de rédaction de directives et d'orientation conformément à leurs termes de référence.
17. La Division des politiques, de l'évaluation et de la formation du DOMP aura la responsabilité de promouvoir le partage des connaissances à travers l'ensemble du DOMP et du DAM, de traiter et diffuser les rapports et de coordonner les activités du réseau des Spécialistes et Coordonnateurs des meilleures pratiques, notamment l'initiation, la formation et la fourniture d'orientations méthodologiques aux Spécialistes et Coordonnateurs des meilleures pratiques. En partenariat avec la Division des technologies de l'information et des communications du DAM et l'Unité de gestion de l'information du maintien de la paix du DOMP, la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation sera responsable de la coordination du développement et de l'entretien des systèmes de partage des connaissances, y compris les outils et les modèles, les Communautés de pratique et la base de données des meilleures pratiques et des orientations sur l'Intranet des opérations de paix. En tant qu'élément de l'équipe de développement des Communautés de pratique, la Division des technologies de l'information et des communications supervisera les aspects techniques des Communautés de pratique et assistera la Section des meilleures pratiques de maintien de la paix à les entretenir. L'Unité de gestion de l'information du maintien de la paix a la

responsabilité du développement et du respect des directives et normes de gestion de l'information du DOMP et du DAM.

18. Le personnel et les cadres auront la responsabilité de partager leurs connaissances spécialisées en participant aux Communautés de pratique et en rédigeant de rapports de la Boîte à outils Meilleures pratiques. Cette activité est surtout importante lors de la conclusion de projets ou pour répondre aux sollicitations d'autres missions. Les Notes de passation des fonctions sont obligatoires pour tous les membres du personnel. Tous les cadres supérieurs (civils, militaires et policiers), les chefs de composante au siège de la mission et les chefs de bureau de terrain ont l'obligation de soumettre un Rapport de fin d'affectation. Cette obligation s'applique, mais ne se limite pas, aux Représentants spéciaux du Secrétaire général, aux Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, aux chefs et aux chefs adjoints des composantes militaires, au chef et au chef adjoint de la composante de police, aux Chefs de cabinet et aux Directeurs/Chefs de l'appui à la mission. Tous les autres membres du personnel, notamment ceux qui sont actifs dans la mission depuis longtemps ou le personnel impliqué dans la planification de la mission ou dans d'autres fonctions stratégiques, peuvent choisir de soumettre des Rapports de fin d'affectation de manière volontaire ou à la demande du bureau concerné.
19. Le personnel et les cadres ont la responsabilité de consulter les ressources des meilleures pratiques en vue d'intégrer les enseignements tirés et les meilleures pratiques à leur travail quotidien. La direction de la mission et au Siège doit encourager le personnel à se référer à la base de données des politiques et pratiques du maintien de la paix sur l'Intranet des opérations de paix. Conformément à la directive sur le développement d'orientations, le personnel responsable du développement et/ou de la révision des directives, des principes directeurs, des manuels et des procédures opérationnelles permanentes doit consulter les rapports de la Boîte à outils Meilleures pratiques et la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation pour plus de recommandations relatives à leur secteur pour garantir que les orientations officielles se fondent sur les meilleures pratiques et les enseignements tirés.

D.6 Suivi

20. Chaque mission sur le terrain doit développer un mécanisme approprié pour considérer et, selon les cas, assurer le suivi des recommandations du niveau local qui viennent des dispositifs de partage des connaissances.
21. Le mécanisme de considération et, selon les cas, d'application des recommandations de niveau systémique est le processus de définition des politiques tel qu'il est défini dans la Directive sur le développement d'orientations. Une fois validées, les recommandations seront adoptées par l'organisation par leur intégration formelle aux documents officiels d'orientation et aux programmes de formation y associés.

E. TERMES ET DÉFINITIONS

22. Aux fins de la présente directive, les définitions suivantes sont en vigueur :

Gestion des connaissances : Un ensemble d'activités dans lesquelles une organisation s'engage pour rassembler, organiser, partager et analyser ses connaissances expérientielles, en s'appuyant sur et en en profitant d'information sans structure présente dans

l'ensemble de l'organisation en vue de la création d'un corpus de savoir institutionnel.

Enseignements tirés : Les enseignements identifiés dans les actions, projets et opérations passés qui sont mis en application ou pris en compte. Ces enseignements sont positifs ou négatifs, dans le sens où ils suggèrent une approche à suivre ou à éviter à l'avenir.

Meilleure pratique : Une manière de réaliser une activité qui s'est avérée efficace dans un cas et qui pourrait s'appliquer à un autre cas.

Rapports de la Boîte à outils Meilleures pratiques : Les rapports de la Boîte à outils Meilleures pratiques sont des outils développés pour saisir les défis, les recommandations, les meilleures pratiques et les enseignements qui sont issus des missions sur le terrain et au Siège. Parmi les rapports de la Boîte à outils sont les Rapports de fin d'affectation, les Analyses du retour d'expérience, les Notes de passation de fonctions, les Enquêtes sur les pratiques et les Études sur les enseignements tirés.

Rapport de fin d'affectation : Les Rapports de fin d'affectation sont des récits personnels des cadres supérieurs ou d'autres catégories de personnel d'une mission au sujet des enseignements à tirer de la mise en œuvre des mandats de la mission et des capacités institutionnelles du DOMP et du DAM à effectuer les tâches mandatées.

Analyse du retour d'expérience : Une Analyse du retour d'expérience est une analyse d'une action, activité ou projet qui permet à une équipe de réfléchir sur ce qui s'est passé, pourquoi cela s'est passé ainsi, ce qu'on a appris, quelle action de suivi est nécessaire et comment on pourrait mieux faire à l'avenir. De façon idéale, les Analyses du retour d'expérience font partie routinière de toute action, activité ou projet dans la perspective de faire des recommandations sur l'amélioration de l'efficacité et le rendement de l'organisation à l'avenir.

Note de passation des fonctions : Les Notes de passation des fonctions sont créées par les membres du personnel qui se préparent à quitter leur poste, de manière temporaire ou permanente, pour aider leur successeur à effectuer leurs fonctions. À la différence des Rapports de fin d'affectation, les Notes de passation des fonctions sont strictement factuelles et ne contiennent aucune analyse, appréciation ou évaluation.

Enquête sur les pratiques : Les Enquêtes sur les pratiques fournissent un aperçu de la manière dont les praticiens du maintien de la paix accomplissent une certaine fonction ou activité. Elles servent à offrir des options, enseignements et meilleures pratiques

aux missions concernant des questions auxquelles d'autres missions ont fait face mais pour lesquelles aucune orientation ou directive officielle n'est disponible.

Étude sur les enseignements tirés :

Une Etude sur les enseignements tirés est une étude approfondie d'une activité, thème ou domaine de fonction précis, entreprise par le personnel du DOMP ou par des experts externes.

Communautés de pratique :

Des réseaux en ligne où les membres peuvent se poser des questions, partager de l'information, développer une bibliothèque commune de ressources utiles, contribuer au développement de politiques et trouver des homologues dans d'autres missions.

F. RÉFÉRENCES

Références normatives ou supérieures

- Rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies (« Rapport Brahimi », A/55/305; S/2000/809)
- Rapport du Secrétaire général : Pratiques de référence dans le domaine du maintien de la paix 2007 (A/62/593)
- Mémorandum interservices du DOMP du Sous-secrétaire général : Opérations de paix 2010 (30 novembre 2005)

G. SUIVI ET APPLICATION

23. Dans les missions sur le terrain, l'application de cette directive sera la responsabilité du Chef de mission, avec l'assistance d'autres cadres et des Spécialistes et Coordonnateurs des meilleures pratiques. Au Siège, l'application de cette directive sera la responsabilité de tous les Chefs de composante, avec l'assistance d'autres cadres et de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation.

H. CONTACT

24. Le contact pour cette directive est la Section des meilleures pratiques de maintien de la paix dans la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation du DOMP.

I. HISTORIQUE

25. L'approbation de cette directive a eu lieu le 26 juin 2006. Cet amendement est le premier.

SIGNATURE D'APPROBATION :

DATE D'APPROBATION :