

Stratégie

GESTION DES CONNAISSANCES



TABLE DES MATIÈRE

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	1
GLOSSAIRE	2
1. INTRODUCTION	5
2. LA GESTION DES CONNAISSANCES ET SON RÔLE À LUXDEV	5
2.1. Définition de la GdC et de l'AO pour LuxDev	7
2.2. Pourquoi développer une nouvelle stratégie de GdC pour LuxDev ?	7
3. GESTION DES CONNAISSANCES : VISION DU CHANGEMENT	8
3.1. Domaine de la gestion des connaissances I : processus	10
3.1.1. Extrait 1 : La GdC est bien ancrée dans le SGQ	10
3.1.2. Extrait 2 : Les phases de formulation, de lancement, d'exécution et de clôture de LuxDev sont alignées sur les travaux liés à la GdC, l'apprentissage et l'innovation	10
3.1.3. Extrait 3 : La facilité d'utilisation des produits et services de connaissance est améliorée	10
3.2. Domaine de la gestion des connaissances II : personnes	10
3.2.1. Extrait 4 : La capacité du personnel de LuxDev en matière de GdC, d'apprentissage et d'innovation est renforcée	10
3.2.2. Extrait 5 : Des procédures en matière de GdC sont mises en place et appliquées de manière cohérente	11
3.3. Domaine de la gestion des connaissances III : réseaux	11
3.3.1. Extrait 6 : Des communautés de pratiques sont mises en place en tant qu'espaces de collaboration et de cocréation pour la GdC, l'apprentissage et l'innovation	11
3.3.2. Extrait 7 : Des connaissances pertinentes et exploitables sont acquises auprès de partenaires et de réseaux externes	11
3.4. Domaine de la gestion des connaissances IV : technologie	12
3.4.1. Extrait 8 : Les outils informatiques sont optimisés pour faciliter un travail de GdC, d'apprentissage et d'innovation efficaces	12

LISTE DES ACRONYMES

RH	Ressources humaines
IA	Intelligence artificielle
GdC	Gestion des connaissances
AO	Apprentissage organisationnel
SGQ	Système de gestion de la qualité

GLOSSAIRE

- A -

Agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle désigne la capacité d'adapter et d'innover de manière continue, rapide et systématique afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Apprentissage organisationnel

L'Apprentissage organisationnel (AO) est le processus d'avancement des connaissances au sein d'une organisation par l'identification, l'acquisition, la création, le partage, l'utilisation et la saisie des connaissances. L'AO est étroitement lié avec la Gestion des connaissances (GdC), cette dernière étant considérée comme une approche plus globale incluant des aspects tels que la réutilisation des connaissances, la garantie de pratiques communes, l'intégration de nouveaux collaborateurs, la prévention de la perte de connaissances, la conservation des connaissances par l'archivage, le traitement des droits d'accès aux connaissances et la protection des connaissances contre leur utilisation abusive ou leur détérioration.

- C -

Capitalisation d'expérience

Processus d'apprentissage, de collecte, d'analyse et de documentation des expériences individuelles ou collectives afin de les transformer en connaissances structurées et partageables afin d'améliorer les pratiques futures et la prise de décision.

Communautés de pratiques

Les communautés de pratiques sont des groupes de partage de connaissances et de cocréation de nouvelles connaissances sur un sujet d'intérêt commun en vue de la réalisation d'un but spécifique.

Compétences en matière de connaissances

Les compétences en matière de connaissances sont les connaissances nécessaires pour traiter les connaissances. Elles comprennent des compétences telles que la recherche, la découverte, le partage, la codification, la réflexion et l'utilisation des connaissances sous leurs différentes formes, telles que les connaissances tacites/implicites et explicites.

Connaissance

Ensemble des informations, compétences, expériences et savoirs qu'une organisation ou un individu acquiert par l'apprentissage et qui sert à améliorer la prise de décision, l'efficacité et l'innovation.

Connaissance explicite

Connaissance codifiée, documentée et facilement transmissible à d'autres personnes.

Connaissance implicite

Ce sont des connaissances ou des savoir-faire que les individus possèdent mais qui ne sont pas encore directement exprimées ou codifiées (non formalisées), et qui influencent leurs actions et prises de décisions. Elle peut être transformée en connaissance explicite partageable à travers un processus de documentation et de capture (comme la capitalisation des expériences). C'est un sous-ensemble de la connaissance tacite.

Connaissance tacite

Connaissance non formalisée, liée à l'expérience et l'intuition personnelle. Elle est difficile à formaliser ou à exprimer par des mots. Elle est transmise par le biais d'interactions personnelles, d'observations et de pratiques (mentorat, etc.). L'expérience tacite est profondément ancrée dans les actions et les contextes spécifiques.

Culture de la connaissance

La culture de la connaissance est un ensemble de convictions, normes, valeurs, hypothèses, comportements et habitudes qui encourage le partage, l'acquisition et l'utilisation des connaissances au sein de l'Agence en vue de la réalisation d'objectifs organisationnels. Cette culture favorise l'apprentissage continu, l'innovation et la collaboration afin de maximiser l'impact de l'Agence.

- D -

Données

Dans le langage courant, le terme « données » est principalement utilisé pour la description de quantités numériques, qualités, faits, statistiques, ou autres unités de sens élémentaires. Plus particulièrement, dans un contexte technique, les données sont souvent considérées comme un concept plus vaste, susceptible d'inclure des informations plus complètes, comme un rapport. Les données sont les plus petites unités d'information qui peuvent être exploitées comme base de réflexion, de raisonnement ou de discussion.

- G -

Gestion adaptative

La gestion adaptative est un processus qui permet d'améliorer progressivement les pratiques de gestion de projets/programmes et qui se base sur les leçons tirées d'expériences antérieures.

Gestion des connaissances

La GdC est une approche ciblée, systématique et intégrée de la recherche, de la découverte, de la création, du partage, de l'utilisation, de la saisie et de la GdC en vue d'atteindre des objectifs spécifiques.

- I -

Information

L'information est fournie par des données compilées (articulées ou codifiées) de manière pertinente. Les informations associées à l'apprentissage et à l'expérience (humains) donnent lieu à la connaissance.

Innovation organisationnelle

L'innovation est le processus qui consiste à transformer les idées en pratiques, services, processus ou structures nouveaux ou améliorés, afin de faire progresser l'activité et d'optimiser l'impact. La relation entre l'innovation et la GdC est significative, cette dernière étant considérée comme une fondation et ressource nécessaire pour la création de solutions innovantes aux problèmes et opportunités identifiés.

- M -

Métadonnées/méta-informations

Les métadonnées sont un ensemble de données qui décrivent et fournissent des informations sur d'autres données. Par exemple, la date de publication d'un document est une métadonnée, car elle fournit des informations sur le document. Tandis que le terme « métadonnées » se réfère principalement à des informations numériques, le terme « méta-informations » est couramment utilisé pour toute information, y compris les informations à caractère narratif.

- O -

Organisation apprenante

Une organisation apprenante est une organisation qui facilite les processus d'apprentissage de ses employés, de ses équipes et de l'organisation dans son ensemble et qui ne cesse de se transformer.

- P -

Persona

Une persona est une compilation des caractéristiques d'une catégorie d'utilisateurs auxquelles se réfère un auteur dans la préparation d'un produit de connaissance ou de la fourniture d'un service de connaissance. Les informations sur la catégorie d'utilisateurs (concernant, par exemple, leurs compétences, leur contexte de travail, leurs objectifs, leurs expériences, leur temps disponible pour la consommation, etc.) doivent guider le producteur de produits/services de connaissance dans la création de produits/services plus faciles à comprendre et à utiliser.

Plateformes de connaissance

Il s'agit de plateformes techniques qui facilitent le partage de connaissances par l'utilisation de liens vers des ressources externes, par exemple par des API (interfaces de programmation d'applications) permettant la mise à jour automatique des informations fournies par des sources externes.

Procédure de connaissance

Les procédures de connaissance sont des procédures formelles qui s'appliquent aux activités liées à la GdC telles que la saisie, le partage ou encore l'intégration de nouveaux collaborateurs (*onboarding*).

Produits et services liés aux connaissances

Un produit de connaissance est une connaissance codifiée destinée à être partagée avec d'autres. Alors qu'un produit de la connaissance est un objet (par exemple un rapport), un service de connaissance est une activité (telle qu'une formation, un atelier ou une conférence). Les résultats codifiés d'un service de connaissance peuvent alors être considérés comme un produit de connaissance (par exemple une formation enregistrée, un rapport d'activité d'un atelier ou les actes d'une conférence).

- T -

Taxonomie

Une taxonomie peut être utilisée pour organiser et indexer des connaissances (stockées sous forme de documents, d'articles, de vidéos, etc.), par exemple sous la forme d'un système de classification de bibliothèque ou d'une taxonomie de moteur de recherche, afin que les utilisateurs puissent trouver plus facilement les informations qu'ils recherchent. La plupart des taxonomies sont des hiérarchies et ont donc une structure arborescente intrinsèque.

À propos du présent document

Ce document est exclusivement réservé à LuxDev et à ses partenaires et remplace la stratégie GdC de 2014. Aligné avec la Vision 2030 de LuxDev et d'autres politiques internes applicables, il constitue la référence et la feuille de route de l'Agence en matière de GdC pour les trois années à venir.

1. INTRODUCTION

La [gestion des connaissances](#), l'[apprentissage organisationnel](#) et la [gestion adaptative](#) sont devenus des priorités évidentes de l'agenda international du développement, comme en témoignent les principes directeurs du comité de l'aide au développement de l'organisation de coopération et développement économiques sur la gestion des résultats du développement durable¹, le partenariat d'apprentissage multi-bailleurs² et, à un niveau plus pratique, le nombre croissant d'acteurs du développement³ qui investissent dans des initiatives consacrées à la GdC et à l'AO.

Une approche structurée et systématique de la GdC permet d'améliorer l'[agilité](#) et l'[AO](#). À ce titre, elle joue un rôle crucial dans la formulation de politiques et de programmes spécifiquement conçus pour répondre aux besoins des différents pays partenaires. Elle permet de prendre en compte l'évolution rapide des contextes locaux, des dynamiques sociales et culturelles, ainsi que des aspirations des populations locales. La [connaissance](#) des bonnes pratiques, des leçons apprises et des [innovations](#) dans le domaine du développement est également essentielle pour éviter la duplication des efforts et constitue une voie importante pour un développement plus efficace.

2. LA GESTION DES CONNAISSANCES ET SON RÔLE À LUXDEV

En prenant en compte ces tendances, LuxDev s'est fixé l'objectif à long terme de devenir une (meilleure) [organisation apprenante](#) et reconnaît que la GdC est essentielle pour améliorer l'efficacité opérationnelle et stratégique. La connaissance est intrinsèque aux opérations de LuxDev, elle agit en tant que catalyseur pour le développement durable des pays et régions ciblés par la Coopération luxembourgeoise. La connaissance est à la fois une ressource (les compétences et les expériences du personnel), un produit (par exemple, les [produits de connaissance](#) tels que les rapports d'évaluation ou les notes de [capitalisation d'expérience](#) qui transforment les connaissances existantes en nouvelles connaissances) et un résultat escompté (entre autres, l'utilisation des ressources de connaissance et des extrants pour produire un résultat tel que la conception d'un nouveau projet).

La Vision 2030 de LuxDev s'articule autour de quatre axes (accompagnement, partenariats, opérationnalisation, amélioration continue) qui visent à améliorer les résultats en matière de développement, en particulier dans les domaines prioritaires thématiques⁴ et transversaux⁵ de la Stratégie générale de la Coopération luxembourgeoise - En route pour 2030.

¹ Cf. Principe 4 - Maximiser l'utilisation des informations sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décision et le principe 5 - Favoriser une culture des résultats et de l'apprentissage.

² <https://www.mdip4dev.org>

³ Il s'agit notamment d'agences de développement bilatérales (Enabel, GIZ, USAID, DDC), d'acteurs multilatéraux (FIDA, FAO, UNICEF, DG INTPA) et de banques de développement (Banque mondiale, BAD).

⁴ 1) Améliorer l'accès à des services sociaux de base de qualité ; 2) Renforcer l'intégration socio-économique des femmes et des jeunes ; 3) Promouvoir une croissance inclusive et durable ; 4) Renforcer la gouvernance inclusive.

⁵ Droits humains, égalité et équité entre les hommes et les femmes, durabilité environnementale.

Le tableau ci-dessous montre que les principes de recherche, de capture, de partage, de création et de GdC sont déjà intégrés dans plusieurs des actions clés qui sont (ou seront) mises en œuvre dans le cadre de chaque axe.

<p>AXE 1 Accompagnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> le renforcement des capacités et l'accompagnement au changement visent à fournir durablement aux partenaires les connaissances requises (outils, compétences et méthodes) pour mettre en œuvre leurs propres politiques et stratégies.
<p>AXE 2 Partenariats</p>	<ul style="list-style-type: none"> réunir et développer des partenariats multi-acteurs nécessite des connaissances en matière de promotion et de facilitation des partenariats ; accéder à des connaissances externes et partager les connaissances de LuxDev par le biais de partenariats ; développer de nouvelles connaissances, par l'intermédiaire de partenaires.
<p>AXE 3 Opérationnalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> fournir des produits et des services de connaissance aux partenaires de développement ; capturer les connaissances dans les produits opérationnels, par exemple des leçons apprises faciles à utiliser, des produits de connaissance, des rapports d'évaluation ; améliorer l'accès aux données, informations et connaissances efficaces, en temps réel et basées sur l'expérience, afin de renforcer la capacité d'adaptation des programmes en fonction de l'évolution du contexte et/ou de nouvelles données ; fournir une assistance technique et une expertise pour un partage et capture efficace des connaissances.
<p>AXE 4 Amélioration continue</p>	<ul style="list-style-type: none"> veiller à ce que la GdC soit un catalyseur pour améliorer l'efficacité opérationnelle et devenir une (meilleure) organisation apprenante.

Tableau : Lien entre les axes de la Vision 2030 et la GdC

LuxDev reconnaît que pour obtenir de meilleurs résultats de développement, il est essentiel de transformer les connaissances en actions concrètes :

- capitaliser systématiquement sur les [données](#) probantes ainsi que les leçons générées par les projets/programmes qu'elle met en œuvre ;
- renforcer les capacités de ses employés à découvrir, acquérir, créer, partager et utiliser les connaissances, compétences et expériences, et de les intégrer dans les pratiques et processus de gestion.

L'objectif consiste à créer une culture d'apprentissage continu au sein de l'Agence, au sein de laquelle les employés sont encouragés à faire preuve d'esprit critique, à remettre en question les approches existantes et à innover pour améliorer les résultats.

2.1. Définition de la GdC et de l'AO pour LuxDev

LuxDev définit la GdC comme une approche ciblée, intégrée et systématique visant à découvrir, acquérir, créer, partager, utiliser et capturer les connaissances utiles pour soutenir l'apprentissage et la prise de décision. Cela inclut les connaissances [explicites](#) (codifiées), [tacites](#) et [implicites](#) telles que les expériences, les leçons apprises, les bonnes pratiques, les compétences et l'expertise des employés de LuxDev ainsi que des partenaires externes et des parties prenantes. Les connaissances tacites, implicites et [explicites](#) sont utiles pour assurer un fonctionnement efficace et doivent être gérées. Cependant, la part et la complexité des connaissances tacites et implicites sont bien plus importantes et une approche systématique de la GdC et de l'AO est nécessaire pour les faire émerger et faciliter leur circulation là où elles auront le plus d'impact (notamment dans le cadre des projets/programmes).

La GdC facilite l'AO, à savoir le processus que suit une organisation pour s'adapter aux changements et s'améliorer au fil du temps, notamment en promouvant une culture et une pratique d'apprentissage continu. L'objectif de l'AO consiste à créer une organisation apprenante, capable de s'adapter rapidement aux changements de contexte et d'innover de manière cohérente et efficace pour répondre aux défis du développement.

2.2. Pourquoi développer une nouvelle stratégie de GdC pour LuxDev ?

La première stratégie de GdC de LuxDev a été développée en 2014 et, dans le sillage de réformes ultérieures telles qu'Ariane IT, le déploiement de la démarche d'accompagnement au changement de LuxDev, le recrutement d'experts thématiques et le lancement d'un guide de capitalisation de l'expérience ont conduit à des changements positifs, y compris l'amélioration de l'infrastructure technologique, une augmentation du type et du nombre de produits de connaissance ainsi que la disponibilité de nouvelles orientations méthodologiques et de nouvelles formes d'assistance technique. Toutefois, une évaluation interne réalisée en 2022 par l'unité GdC de LuxDev a montré que malgré ces améliorations et quelques bonnes pratiques, de nombreuses activités étaient le fruit d'initiatives personnelles ou ad hoc et ne faisaient pas partie d'un effort systématique visant à intégrer la GdC dans les principaux processus opérationnels et de gestion.

LuxDev a besoin d'une approche en GdC et AO plus ciblée, systémique et mieux dotée en ressources pour répondre aux principaux défis internes actuels, tels que le travail dans des contextes fragiles (Sahel), la diversification des interventions sectorielles ou thématiques (par exemple, l'engagement du secteur privé, la finance innovante et d'impact, le numérique pour le développement (*Digital for Development - D4D*), l'intégration systématique des questions de genre et des droits humains, de l'environnement et du changement climatique, l'ouverture de nouveaux pays partenaires (par exemple, Rwanda, Bénin, Costa Rica) tout en tirant pleinement parti des possibilités offertes par un contexte mondial en évolution rapide, notamment par l'Intelligence artificielle (IA) et la quantité croissante de données, d'[informations](#) et de connaissances disponibles sur les plateformes, les réseaux et les bases de données.

Une nouvelle stratégie de GdC permettra à l'Agence de s'adapter à la complexité croissante des projets et des programmes de coopération, notamment par la promotion de la collaboration et de la coordination transversales entre le personnel de LuxDev (sur le terrain et au siège) et son large éventail de partenaires, garantissant ainsi l'adéquation et la réactivité de l'Agence dans un environnement de développement en constante évolution.

Face à l'obsolescence de la précédente stratégie de GdC, aux exigences de la Vision 2030 et à l'émergence de nouveaux défis et opportunités de développement, LuxDev a besoin d'une stratégie capable de fournir des connaissances solides, pertinentes, tangibles et fondées sur des pratiques et données probantes, afin d'améliorer les performances, de prendre de meilleures décisions et d'innover dans l'accomplissement de sa mission de développement.

Pour faire progresser la GdC et en préparation de la nouvelle stratégie, LuxDev a procédé à une évaluation externe systématique de ses performances en matière de GdC. L'objectif était d'identifier ce qui fonctionne bien actuellement, de comprendre les principaux défis et d'élaborer des recommandations pour l'avenir.

3. GESTION DES CONNAISSANCES : VISION DU CHANGEMENT

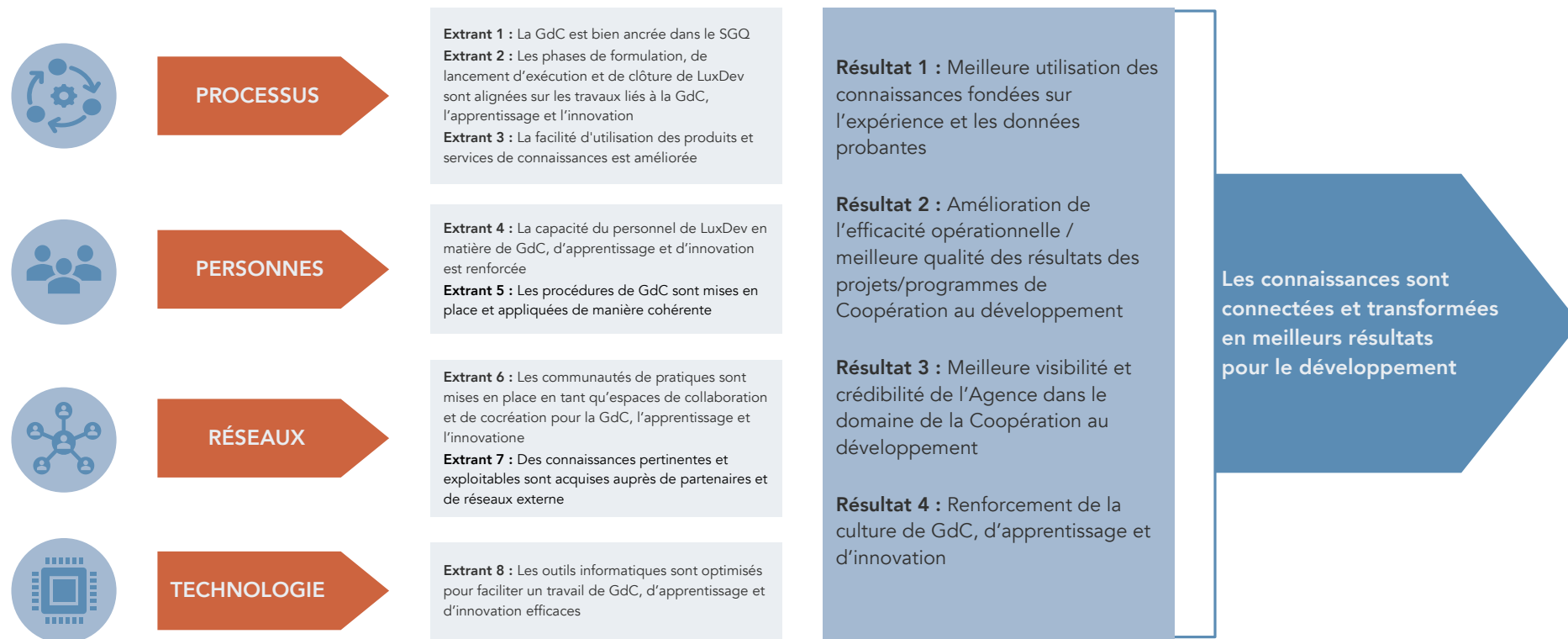
Cette stratégie s'appuie sur le travail déjà en cours à LuxDev, sur les résultats et les recommandations de l'évaluation externe en matière de GdC ainsi que sur les bonnes pratiques provenant de la communauté « GdC pour le développement ». L'objectif principal de la stratégie est de relier et de transformer les connaissances en meilleurs résultats de développement dans les domaines thématiques et transversaux prioritaires de la Coopération luxembourgeoise. Pour y parvenir, la stratégie met en œuvre des activités dans quatre domaines clés de la GdC (processus, personnes, réseaux et technologie). Ces activités devraient produire une série d'extrants capables d'améliorer durablement la capacité de LuxDev de saisir et d'utiliser les connaissances fondées sur des pratiques et données probantes, de les transformer en projets de développement de meilleure qualité et de renforcer la visibilité et la crédibilité du travail de l'Agence.

Il existe une forte cohérence et complémentarité entre les activités, les extrants et les résultats de la stratégie de GdC et du plan d'action :

- **processus** - les activités mises en œuvre dans ce domaine sont directement liées aux extrants de l'intégration de la GdC dans le Système de gestion de la qualité (SGQ), de l'intégration des travaux liés à la GdC, l'apprentissage et l'innovation dans les phases de formulation, de lancement, d'exécution et de clôture de LuxDev, à l'amélioration de la facilité d'utilisation des [produits et services de connaissance](#). Ces extrants contribuent de manière significative à la réalisation des résultats « renforcement de la [culture de la connaissance](#), de l'apprentissage et de l'innovation » et « amélioration de l'efficacité opérationnelle ». Des produits de connaissance de qualité et faciles à utiliser contribuent, mais ne garantissent pas à eux seuls, la réalisation des résultats « meilleure utilisation des connaissances fondées sur les expériences et les données probantes » et « meilleure visibilité et crédibilité » ;
- **personnes** - les activités mises en œuvre dans le cadre de ce domaine sont directement liées aux extrants du renforcement de la capacité du personnel de LuxDev en matière de GdC, d'apprentissage et d'innovation et l'établissement de [procédures de connaissance](#) afin de réduire la perte de mémoire institutionnelle liée aux départs et/ou à la rotation du personnel. Ces extrants sont plus étroitement liés à la réalisation du résultat « renforcement de la culture de la GdC, de l'apprentissage et de l'innovation », tout en contribuant également à « l'amélioration de l'efficacité opérationnelle » et à une « meilleure utilisation des connaissances fondées sur les expériences et les données probantes » ;
- **réseaux** - les activités mises en œuvre dans ce domaine sont liées à l'extrait relatif à l'établissement de [communautés de pratiques](#) internes et à l'acquisition de connaissances utiles et exploitables auprès de partenaires et de réseaux externes. Ces extrants contribuent de manière significative à l'ensemble des résultats stratégiques ;
- **technologie** - les activités mises en œuvre dans le cadre de ce domaine sont exclusivement liées au résultat en matière de technologies de l'information, qui se concentre sur le renforcement des compétences du personnel dans l'utilisation des outils de connaissance existants et sur l'amélioration de la recherche et du filtrage de l'information. Cet extrait est directement lié au résultat « amélioration de l'efficacité opérationnelle ».

La vision du changement proposée par la stratégie démontre clairement que LuxDev reconnaît l'importance capitale des travaux liés à la GdC, l'apprentissage et l'innovation et la nécessité de renforcer les compétences du personnel dans ces domaines. Les approches et les outils qui soutiennent les flux de connaissances et l'apprentissage, en particulier les plateformes virtuelles adaptées, combinées à des communautés de pratiques axées sur la demande et à des stratégies de partenariat efficaces, devraient conduire à des gains d'efficacité en fournissant un accès plus rapide à la connaissance collective, une meilleure conservation des connaissances et une résolution des problèmes plus créative et efficace.

Graphique 1 : Vision du changement



OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET PRINCIPALES ACTIVITÉS PAR EXTRANT

Plusieurs extrants stratégiques en matière de GdC ont été priorisés afin de rendre la stratégie opérationnelle, notamment :

3.1. Domaine de la gestion des connaissances I : processus

3.1.1. Extrant 1 : La GdC est bien ancrée dans le SGQ

L'objectif stratégique de cet extrant est de faire en sorte que la GdC devienne un élément bien ancré dans le SGQ de LuxDev. Les travaux importants en matière de GdC, d'apprentissage et d'innovation sont intégrés puis formalisés dans les processus opérationnels et de gestion de l'Agence, les rôles/les responsabilités sont définis et des cibles sont fixés d'un commun accord. La mise en œuvre de la stratégie comme du plan d'action en matière de GdC fait l'objet d'un suivi-évaluation.

3.1.2. Extrant 2 : Les phases de formulation, de lancement, d'exécution et de clôture de LuxDev sont alignées sur les travaux liés à la GdC, l'apprentissage et l'innovation

L'objectif stratégique de cet extrant est de veiller à ce que les activités de GdC, d'apprentissage et d'innovation soient intégrées dans le cycle de vie du projet/programme (phases de formulation, de lancement, d'exécution et de clôture) afin d'améliorer la qualité, de réduire les délais et les coûts d'exécution et de renforcer les connaissances générées par les projets/programmes ainsi que le partage lié à leur application dans le cadre d'autres projets/programmes. Les activités clés se concentrent sur l'amélioration de l'acquisition des connaissances tout au long du cycle de vie du projet/programme (y compris à travers la capitalisation d'expériences) dans le but d'établir un continuum fonctionnel entre le suivi, l'évaluation et l'apprentissage et ce faisant, soutenir une meilleure prise de décision fondée sur des données probantes.

3.1.3. Extrant 3 : La facilité d'utilisation des produits et services de connaissance est améliorée

L'objectif stratégique de cet extrant consiste à renforcer l'applicabilité et l'utilité des produits/services de connaissance fournis aux parties prenantes internes/externes afin d'améliorer la performance et la visibilité des actions de l'Agence. Il est proposé de se concentrer immédiatement sur l'amélioration de la conception des produits d'évaluation tout en déterminant parallèlement quels autres produits de connaissance clés de LuxDev doivent être remaniés. L'activité principale consiste à établir un ordre de priorité des produits de connaissance (par exemple, en fonction de leur pertinence et de leur fréquence d'utilisation), puis de procéder à une évaluation simple de leur facilité d'utilisation. Les constats de cette analyse seront pris en compte dans la refonte des produits de connaissance et dans la mise en place de stratégies d'apprentissage ainsi que de plans d'action simples.

Des groupes cibles spécifiques doivent être définis à l'aide de [persona](#). Si un seul produit de connaissance (comme un rapport de projet) n'est pas suffisant pour répondre à tous les groupes cibles concernés, deux ou plusieurs produits de connaissance peuvent être conçus pour répondre aux besoins (par exemple, au lieu d'un rapport complet : un rapport technique, une note d'information, un communiqué de presse, un article, etc.).

3.2. Domaine de la gestion des connaissances II : personnes

3.2.1. Extrant 4 : La capacité du personnel de LuxDev en matière de GdC, d'apprentissage et d'innovation est renforcée

L'objectif stratégique consiste à renforcer les [compétences](#) de l'ensemble du personnel de LuxDev en matière de GdC, d'apprentissage et d'innovation. Alors que le département Ressources humaines (RH) de LuxDev est responsable du développement des RH, la stratégie de GdC se concentre spécifiquement sur les [compétences](#) nécessaires à sa mise en œuvre et à la réalisation d'un travail de qualité en GdC.

L'activité principale consiste à développer et mettre en œuvre un programme de formation régulier/continu en GdC avec des modules brefs et pratiques de 15 minutes à 1 heure. Ce programme s'adresse au personnel interne, mais peut également être ouvert aux partenaires externes, par exemple aux bénéficiaires ou aux partenaires de projets/programmes. Les modules de formation seront enregistrés en format vidéo et pourront être consultés à tout moment. Ce programme de formation en GdC est un catalyseur essentiel pour la plupart des autres extrants de cette stratégie et devrait donc être prioritaire.

3.2.2. Extrait 5 : Des procédures en matière de GdC sont mises en place et appliquées de manière cohérente

L'objectif stratégique consiste à établir et mettre en œuvre des procédures efficaces et cohérentes en matière de GdC afin de réduire la perte de connaissances critiques due aux départs et/ou aux rotations de personnel et par ce moyen, améliorer la durabilité opérationnelle et la mémoire institutionnelle. L'activité principale consiste à élaborer des procédures/guides faciles à appliquer et à dispenser, des formations basées sur deux procédures (ci-dessous) en matière de GdC. Ces procédures sont prioritaires, car leur mise en œuvre cohérente et professionnelle au sein de l'ensemble de l'organisation aura un impact critique sur la réussite de la stratégie :

- l'intégration au siège et dans les bureaux terrain (onboarding) ;
- débriefing d'experts au siège et dans les bureaux terrain afin d'assurer un transfert de connaissances aux personnes qui prennent la relève.

3.3. Domaine de la gestion des connaissances III : réseaux

3.3.1. Extrait 6 : Des communautés de pratiques sont mises en place en tant qu'espaces de collaboration et de cocréation pour la GdC, l'apprentissage et l'innovation

L'objectif stratégique est d'établir, mettre en œuvre, gérer et faciliter en permanence les communautés de pratiques (sectorielles, thématiques, fonctionnelles) afin de stimuler les interactions personnelles, le partage des connaissances (internes/externes) et la recherche de solutions à tous les niveaux de l'Agence. Les communautés de pratiques officielles et animées par des professionnels, dotées de stratégies claires, de ressources adéquates et accompagnées d'un soutien solide, contribueront plus efficacement que les communautés informelles à la réalisation des objectifs et des extraits de l'organisation.

Les communautés de pratiques peuvent être établies à différents niveaux, notamment :

- au niveau sectoriel : développement local/rural, emploi et employabilité, gouvernance, santé, etc. ;
- au niveau thématique et transversal : questions de genre et droits de l'homme, environnement et changement climatique, renforcement des capacités, finance inclusive et/ou durable ; finance innovante et d'impact ; apprentissage numérique ; engagement du secteur privé, etc. ;
- niveau fonctionnel : communication, informatique, finances (internes), RH, suivi, évaluation et apprentissage, etc.

3.3.2. Extrait 7 : Des connaissances pertinentes et exploitables sont acquises auprès de partenaires et de réseaux externes

L'objectif stratégique est de faire en sorte que les connaissances acquises grâce à une participation active et systématique à des réseaux/partenariats externes (y compris au Luxembourg) soient exploitées pour atteindre des résultats clairement définis en termes d'apprentissage. Tout en renforçant les partenariats de connaissances existants, de nouveaux partenariats seront promus dans le cadre de la stratégie partenariale à développer sous l'axe 2 - Partenariats de la Vision 2030 de LuxDev.

3.4. Domaine de la gestion des connaissances IV : technologie

3.4.1. Extrait 8 : Les outils informatiques sont optimisés pour faciliter un travail de GdC, d'apprentissage et d'innovation efficaces

L'objectif stratégique consiste à disposer de toutes les ressources structurelles et connaissances codifiées pour exécuter les processus opérationnels. L'infrastructure et l'équipement informatiques, ainsi que les solutions logicielles et leurs contenus, constituent des ressources structurelles en matière de GdC. Plus précisément, le projet actuel Ariane IT aborde de nombreux aspects importants pour la GdC et couvre bien les principaux besoins. Microsoft 365 est l'un des outils qui apportera de nombreux avantages à la GdC. La présente stratégie se concentre spécifiquement sur la formation du personnel à l'utilisation, dans son travail de GdC, des fonctionnalités des outils nouvellement développés, et sur l'avancement des [métadonnées](#). Plus précisément, la [taxonomie](#) donnée devrait être ultérieurement développée pour bénéficier de diverses fonctionnalités des systèmes informatiques, comme une fonction de recherche avancée et des solutions basées sur l'IA, fournissant des recommandations concernant les personnes ou les documents qui pourraient être utiles en fonction des différents profils d'utilisateurs.

Enfin, un autre objectif stratégique consiste à identifier les avantages potentiels de l'utilisation du copilote (IA) de Microsoft ou d'une autre solution d'IA adaptée, de tester son utilisation dans le cadre des activités de l'Agence et de formuler une recommandation éclairée sur son utilisation future au sein de LuxDev.

Publié en octobre 2024

