



**REPENSER LA
GESTION DES
CONNAISSANCES**
STRATÉGIE
ET CADRE
D'ACTION POUR
2022-2025



TABLE DES MATIÈRES



| | |
|--|-----------|
| VISION | 4 |
| PREMIÈRE PARTIE – CONTEXTE | 6 |
| DEUXIÈME PARTIE – ALIGNEMENT INTERNE | 12 |
| TROISIÈME PARTIE – OBJECTIFS CLÉS | 15 |
| QUATRIÈME PARTIE – DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE | 34 |
| ANNEXES | 35 |

REPENSER LA GESTION DES CONNAISSANCES

STRATÉGIE ET CADRE D'ACTION POUR 2022-2025



MARS 2022

VISION

Le PNUD aspire à être un leader d'envergure mondiale dans le domaine du savoir et une entité de sourcing (sourcing) et de partage de connaissances sans faille. La Stratégie de gestion des connaissances est un appel à agir afin de mettre en place et de faire converger les systèmes, les incitations, la culture et les ressources nécessaires pour faire avancer le Programme 2030.

PREMIÈRE PARTIE

Contexte donne un aperçu sur les travaux de recherche, les investissements et les innovations déjà réalisés en matière de gestion des connaissances afin d'orienter le PNUD.

DEUXIÈME PARTIE

Alignement interne décrit les investissements connexes de l'organisation prévus au titre d'autres stratégies internes, conformément au Plan stratégique en cours.

TROISIÈME PARTIE

Objectifs clés définit l'objet de la Stratégie de gestion des connaissances, en s'appuyant sur les meilleures pratiques dans le monde et en capitalisant sur les investissements actuels et les enseignements tirés des expériences passées.

QUATRIÈME PARTIE

Dispositifs de gouvernance présente les fonctions existantes et proposées, ainsi qu'une architecture de gestion des connaissances renforcée et des dispositifs de gouvernance améliorés.

ANNEXES

Document distinct.



VISION

Le PNUD aspire à être un leader d'envergure mondiale dans le domaine du savoir et une entité de sourcing (sourcing) et de partage de connaissances sans faille



Le Plan stratégique du PNUD doit prendre vie dans quelque 170 pays et territoires, notamment par la production et le partage de connaissances. Il ne s'agit pas d'un exercice académique, mais plutôt de mettre en place les systèmes, les incitations, la culture et les ressources nécessaires pour faire avancer le Programme 2030.

La Stratégie de gestion des connaissances (GC) propose une approche de la connaissance qui intègre l'impact sur le développement dans un but bien précis. Cette approche de la gestion des connaissances est à la fois quantitative et qualitative, fondée sur la collaboration et animée par la curiosité. Conçue au cours de la troisième année de la pandémie de COVID-19, la Stratégie reflète nos apprentissages en tant qu'organisation, et le rôle déterminant des coalitions fondées sur le savoir pour conduire le changement.

Les valeurs et la culture, ainsi que le sentiment de faire cause commune, créent des conditions favorables à l'épanouissement de telles coalitions. Nos systèmes de connaissances doivent être reliés aux connaissances et apprentissages externes de premier ordre et assurer aux membres du personnel du PNUD de par le monde l'accès à un écosystème qui favorise la

création et le partage de connaissances, dans le respect de principes et valeurs communs.

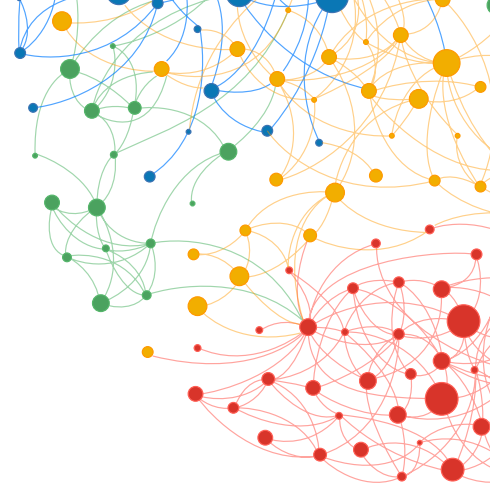
La Stratégie de gestion des connaissances agit également comme un tissu conjonctif, misant sur les importants investissements institutionnels réalisés dans le numérique, les données et les personnes, au service de l'ambition du Programme 2030. Reconnaisant que les connaissances existent sous des formes variées au sein de l'organisation, la stratégie préconise un minimum d'infrastructures cohérentes pour dynamiser la collaboration et l'apprentissage par les pairs en matière de connaissances, une coordination accrue, des processus communs normalisés et une collaboration continue entre le siège, les régions et les systèmes des pays.

Élargissant la portée du PNUD, de l'échelle hyperlocale à celle mondiale, la Stratégie de gestion des connaissances traduit la nécessité d'une plus grande adaptation aux populations et aux lieux géographiques, et d'un meilleur ciblage stratégique. S'alignant sur les ambitions du Plan stratégique 2022-25, la Stratégie de gestion des connaissances considère le savoir comme un volet essentiel d'une organisation agile, aux objectifs bien définis et réactive.



PREMIÈRE PARTIE CONTEXTE

CONTEXTE



Le savoir continuera d'être un élément différenciateur clé des performances des organisations et de leur impact sur le développement. Le PNUD détient actuellement un avantage comparatif dans des domaines de connaissance privilégiés spécifiques: des connaissances granulaires sur la façon dont le développement fonctionne sur le terrain; des enseignements interdisciplinaires sur la façon dont l'action intégrée génère de l'impact en termes de développement; et, de plus en plus, une perspective ouverte sur l'avenir qui englobe la transformation numérique et verte dans l'ensemble du monde en développement.

Toutefois, l'approfondissement et la mise en relation des domaines de connaissance privilégiés exigent une proposition plus précise sur la manière dont nous valorisons les connaissances, dont nous les utilisons pour forger des partenariats et dont nous les mettons en application pour favoriser l'impact sur le développement. Si la technologie est un catalyseur, des enquêtes de référence ¹ effectuées à travers le monde montrent qu'une gestion efficace des connaissances requiert des solutions humaines pour remédier au cloisonnement des organisations, créer des incitations à la collaboration et garantir un mandat organisationnel solide en matière de connaissances.

Les valeurs et la culture, de même que le sentiment de faire cause commune ouvrent la porte à la collaboration en matière de connaissances et favorisent leur application. De nombreuses per-

sonnes estiment que le fait de s'accrocher à leurs connaissances leur permet de préserver leur efficacité. Ainsi, cultiver un état d'esprit dans lequel les gens sentent que le partage de leur savoir les rend plus pertinents et que l'avancement de l'organisation vient des différentes contributions à la réinvention personnelle ou organisationnelle², reste un élément essentiel d'une Stratégie de gestion des connaissances efficace.

Cela soulève des questions d'ordre à la fois culturel et technologique pour l'avenir de la gestion des connaissances au PNUD. À une époque où les mégatendances mondiales, telles que la préparation aux pandémies, la résilience aux chocs climatiques et la quatrième révolution industrielle, doivent être abordées dans divers contextes de développement, les systèmes et les capacités liés à la gestion du savoir deviennent de précieux instruments. Or, comme en attestent les inégalités croissantes et les crises humaines et écologiques en cours, nous sommes encore mal outillés pour établir les moyens de mise en œuvre préconisés par le Programme 2030. En dépit du constat partagé et de l'insistance sur la nécessité d'une co-création, d'un partage et d'une application plus constructifs des connaissances, l'attention et les ressources que nous y consacrons ne sont pas à la hauteur de nos discours.

Des solutions à ces problèmes de développement sont mises au point et testées dans bon

¹ [Deloitte Insight_The-new-knowledge-management.pdf](#)

² [TobyLowe-PMAconferencepaper-FINAL.pdf \(humanlearning.systems\)](#)

nombre d'endroits. Le PNUD doit se rapprocher des centres d'expertise, tant dans les pays du Nord que ceux du Sud, afin que nos connaissances puissent profiter à d'autres et que nous puissions mettre à profit les meilleures idées dans notre quête de résultats.

Enseignements et retours d'expérience internes sur la gestion des connaissances

La gestion des connaissances au PNUD a été formalisée au cours des vingt dernières années et est associée à la promotion des réseaux de connaissances, à la production de connaissances, aux dialogues publics, à la cartographie de l'expertise, et à l'apprentissage par la programmation. L'objectif a été de renforcer le rôle du PNUD en tant que courtier du savoir, constructeur de capacités et facilitateur d'échanges, notamment en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST).

Le Manifeste (Manifesto) 2018³ a créé le Réseau mondial pour les politiques (GPN) et a réinventé la fonction politiques au PNUD. Au regard des six nouvelles Solutions types transversales, il s'agissait d'apporter une réponse aux défis posés au PNUD en termes de capacité à fournir des services de conseil en matière de développement. Le savoir était considéré comme un facteur clé de la fonction politiques revitalisée qui " doit mieux cerner les connaissances, innovations et meilleures pratiques issues des expériences aux plans national, régional et mondial ". Le principal objectif de la fonction politiques était censé être de " fournir les connaissances nécessaires au travail du PNUD ". La présente Stratégie de gestion des connaissances s'appuie sur cette expérience; toutefois,

le défi demeure immense, comme l'attestent les retours d'informations internes et externes.⁴

Une évaluation franche des succès et des défis est indispensable pour pouvoir pérenniser toute amélioration. L'évaluation du Plan stratégique pour 2014-17 a mis en exergue le caractère exhaustif de la Stratégie de gestion des connaissances du PNUD, ainsi que l'accent mis sur la facilitation des connaissances et l'apprentissage. Les centres de politiques mondiaux étaient considérés comme ayant le potentiel de faciliter les échanges de connaissances au sein et en dehors du PNUD. Elle a également constaté des limites dans l'exploitation des connaissances, ainsi que dans l'application systématique des connaissances et des enseignements afin d'améliorer les résultats au niveau des pays. En particulier dans les domaines de la CSST, où les partenariats en matière de connaissances jouent un rôle important, la perception du PNUD comme partenaire de choix par les parties prenantes a chuté de moitié entre 2017 et 2020.

L'évaluation du Plan stratégique pour la période 2018-21 a mis en avant les investissements dans le réseau des Laboratoires d'accélération et la Stratégie numérique. Cependant, elle a aussi fait ressortir la nécessité de renforcer l'apprentissage et les compétences des membres du personnel en charge des programmes afin qu'ils puissent utiliser des approches plus complexes pour appuyer les efforts des pays en faveur de la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD). De nombreuses recommandations en lien avec la gestion du savoir, contenues dans les évaluations précédentes, n'ont jamais été mises en œuvre.

La toute dernière évaluation du Réseau d'évaluation des performances des organisations multi-

³ The Manifesto – Policy without Borders, Policy beyond Borders, 10 avril 2018

⁴ Voir: Enquête mondiale auprès du personnel (2020); Enquête sur les partenariats (2020); Évaluation du Plan stratégique du PNUD et des programmes mondiaux et régionaux (août 2017); Évaluation du Plan stratégique du PNUD pour 2018-2021 (mars 2021); Rapport d'évaluation du Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales (MOPAN) (novembre 2021).

latérales (MOPAN) a mis en avant l'aspect "offre" de la gestion des connaissances, par exemple la création de communautés de pratique (CdP). Elle a néanmoins constaté que l'échange horizontal et vertical de connaissances au sein du PNUD, notamment entre le Réseau mondial des politiques (GPN) et le Bureau du Rapport sur le développement humain (BRDH) et avec d'autres entités des Nations unies, faisait défaut. Une évaluation des plateformes d'apprentissage dans le système des Nations unies, réalisée par le Corps commun d'inspection en 2020⁵, indique que leur alignement sur les unités opérationnelles thématiques favorisait l'émergence de silos thématiques, et que les hiérarchies internes et les sensibilités politiques encourageaient le partage privé des connaissances, les échanges les plus larges se limitant aux produits de savoir plus élaborés.

Les membres du personnel et les partenaires du PNUD ont eu à évoquer leur expérience en matière de gestion des connaissances lors d'enquêtes, d'ateliers et d'entretiens récents. Bon nombre d'entre eux n'arrivent pas actuellement à accéder aisément aux connaissances nécessaires à leur travail et comptent sur des plateformes externes et des conversations hors ligne pour trouver ce qu'ils recherchent. La multitude de systèmes de connaissances et d'informations "ponctuels", dont beaucoup ont été créés pour combler une lacune ou répondre à un besoin spécifique, souffrent d'un manque de cohésion ou ne sont pas en rapport les uns avec les autres. Ils ne contiennent que des données partielles sur le personnel, et une cartographie détaillée des expertises et expériences leur fait défaut.

L'Enquête mondiale auprès du personnel (GSS) de 2020 a montré une hausse en termes de bureaux et équipes collaborant efficacement, par

rapport à 2018. En revanche, le renforcement d'une culture d'apprentissage et de partage des connaissances reste une impérieuse nécessité. Il existe de réelles opportunités, par exemple, pour relier systématiquement les connaissances sur la CSST et les solutions de développement à des réseaux de connaissances plus larges – l'utilisation de la gestion des connaissances à l'appui de la CSST ayant été perçue moins favorablement par 42 % des répondants à l'Enquête mondiale.

La plupart des connaissances émanent de projets dont la durée de vie est limitée, ce qui se pose un problème de pérennisation des connaissances au PNUD. Ce constat vaut également pour les connaissances contenues dans des documents, ainsi que les connaissances tacites et non documentées que détiennent nos experts en développement.

Communautés de pratique (CdP)

Les Communautés de pratique offrent un espace vital d'apprentissage par les pairs qui relie les experts et les connaissances au sein d'effectifs géographiquement dispersés. Initiées en 1999, sous forme de réseaux de courriels, les CdP sont devenues un élément essentiel des fonctions politiques et programmes du PNUD dans le monde, mettant en relation les praticiens des différentes régions, réduisant les niveaux hiérarchiques et augmentant les échanges de connaissances et l'apprentissage entre les membres du personnel. Les CdP ont fait la transition vers Teamworks, une plateforme de connaissances institutionnelle développée en 2009, qui a introduit une culture de partage virtuel et démocratisé du savoir. En 2015, le PNUD

5 JIU/REP/2016/10 https://www.unju.org/sites/www.unju.org/files/jiu_document_files/products/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_10_English.pdf

a migré de Teamworks à Yammer, qui offrait un espace de socialisation en réseau, et a permis de rationaliser les réseaux de connaissances.

La nouvelle génération des CdP a été lancée en février 2019 dans le cadre du Réseau mondial pour les politiques. La plateforme SparkBlue, lancée en 2020, héberge les CdP et est devenue le lieu par excellence de dialogues publics et de collaboration, – et est très prisée par les agences des Nations unies, les États membres et autres partenaires, comme espace de collaboration dans le domaine des connaissances. Les CdP offrent une occasion importante de rééquilibrer les niveaux hiérarchiques internes et les sensibilités politiques qui, dans l'ensemble du système des Nations unies, avaient tendance à favoriser le partage privé des connaissances.⁶

Investissements régionaux dans les plateformes de connaissances

Ces plateformes ont permis d'accroître l'accès des membres du personnel au savoir et les interactions entre eux, en servant de relais pour les informations sur les projets et les données pertinentes sur les questions de développement.

Le portail de gestion des connaissances géré par le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté des États indépendants (BRECEI) comprend le stockage de connaissances et a permis la mise en place, à titre pilote, d'un tableau de bord spécifique à la région sur SparkBlue afin d'organiser et d'amplifier les connaissances les plus pertinentes pour des contextes de développement particuliers.

Le Portail des connaissances (Knowledge Gateway) géré par le Bureau régional pour

l'Afrique (RBA) fournit des informations en un clin d'œil sur des ressources, des publications, des informations de contact, et des documents spécifiques aux pays. Le Portail du développement arabe (Arab Development Portal) est un guichet unique en ligne proposant des ressources de données et de connaissances crédibles et actuelles pour la région. La base de données sur les investissements innovants en matière de données et les partenaires experts, gérée par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (BRLAC), relie des groupes de réflexion réputés, des universitaires, et des experts de haut niveau afin de répondre aux besoins de la région. Le pôle de connaissances (Knowledge Hub), géré par le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RBAP), relie des leaders éclairés, des spécialistes, et le savoir-faire des bureaux de pays.

Les initiatives régionales visant à recueillir et à mettre à disposition des enseignements pour appuyer des choix politiques fondés sur des données probantes permettent d'améliorer les sources de données institutionnelles et favorisent l'émergence de nouvelles collaborations expertes avec les milieux universitaires, les groupes de réflexion et les leaders éclairés. Bien qu'il s'agisse de ressources précieuses au sein des régions, l'enjeu est de mieux relier et concilier les données pour obtenir de nouvelles informations qui soient accessibles dans l'ensemble des régions et aux équipes régionales, notamment en lien avec les défis complexes qui exigent l'intervention de divers partenaires.

Maintenir des produits de connaissance de haute qualité

Le processus d'Assurance qualité des produits de connaissance à l'échelle de l'organisation, introduit en 2018, permet de s'assurer que des

⁶ Réf Rapport du JIU sur les systèmes d'apprentissage des Nations Unies (détails à ajouter)

aspects importants sont respectés dans la mise en oeuvre des actions de développement, notamment les normes, la diligence raisonnable et une redevabilité claire. Il est complété par un dispositif de retour d'expérience et d'évaluation des produits de connaissance afin de tirer des enseignements sur la valeur perçue de nos produits de connaissance, du leadership éclairé du PNUD et de la compréhension de notre public cible. Près d'un demi-million de contacts ont été recueillis auprès des lecteurs des publications du PNUD, et 16 500 d'entre eux ont fourni des retours d'information détaillés sur ces publications. Selon AidData, le PNUD est bien perçu comme une source de produits de connaissance utiles et adaptés⁷. Les Rapports sur le développement humain sont plus lus que tout autre rapport sur le développement dans le système multilatéral.

Dialogues publics mondiaux et consultations citoyennes

Les dialogues publics mondiaux, en tant que service du PNUD, ont été lancés pour la première fois via Teamworks en 2012, combinant plateforme en ligne et soutien à la facilitation, pour permettre aux agences de l'ONU et aux partenaires au développement de gérer des consultations à grande échelle à travers le monde. Avec la fermeture de Teamworks en 2015, ce volet a été renforcé par les plateformes qui lui ont succédé, comme Global Dev Hub et au-

jourd'hui SparkBlue. Ces dialogues publics et les services consultatifs connexes ont contribué à forger la réputation du PNUD en tant que courtier du savoir et rassembleur de confiance. D'ailleurs, la conception des ODD a été soutenue par "Le monde que nous voulons", une initiative de consultations citoyennes à travers le monde pilotée par l'équipe du PNUD en charge de la gestion des connaissances dans le cadre de l'Agenda post-2015. À ce jour, il s'agit du plus grand processus de production participative d'idées sur les besoins de développement qui ait influé sur les engagements internationaux.

Laboratoires d'accélération

En lançant son Réseau des Laboratoires d'accélération en 2019, le PNUD visait à repenser le développement durable et à mettre en place de nouvelles méthodes de travail. Au moyen de l'accélération de l'apprentissage, la création de renseignements exploitables et l'expérimentation de solutions avec des partenaires nationaux, les 91 Laboratoires d'accélération aident 115 bureaux de pays à avoir un impact plus important sur la réalisation des ODD. Élément essentiel de l'ambition du PNUD de relier l'hyper-local au mondial, les Laboratoires jouent un rôle fondamental dans l'exploration de méthodes et de systèmes propres à améliorer l'intelligence collective, y compris le sourçage, et le partage de connaissances tacites.

⁷ AidData



DEUXIÈME PARTIE

ALIGNEMENT INTERNE

ALIGNEMENT INTERNE



La Stratégie de gestion des connaissances contribue directement à la réalisation des ambitions énoncées dans le Plan stratégique du PNUD pour 2022 – 2025, y compris ses Solutions types et la poursuite des “moonshots”. Elle favorise un changement culturel qui est axé sur les données, qui permet de faire face à la complexité, de cerner les incertitudes et de gérer activement les risques. Une circulation des connaissances optimisée avec des systèmes d'apprentissage robustes reliés à divers contextes de développement constitue un facteur essentiel de la gestion agile tenant compte des risques que le PNUD cherche à promouvoir.

La Stratégie et sa mise en œuvre facilitent la réalisation des extrants liés aux connaissances énumérés sous la rubrique Efficacité et efficacité de l'organisation (niveau 3) du Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources (IRRF pour son sigle en anglais)⁸. La Stratégie de gestion des connaissances est complémentaire aux investissements réalisés par l'organisation dans le cadre d'autres stratégies d'accompagnement, en tire partie et capitalisera sur les stratégies et politiques pertinentes qui n'ont été pas suffisamment appliquées par le PNUD. Pour relier les priorités en matière de connaissances aux investissements guidés par les stratégies du PNUD dans les domaines du numérique, des données et des ressources humaines, il faut aligner les équipes responsables de son application, cartographier et identifier les synergies,

consolider les plateformes de connaissances existantes, unifier les profils d'utilisateurs et affiner l'organisation des connaissances avec des solutions d'intelligence artificielle.

La Stratégie numérique 2022-2025 guide le PNUD dans ses efforts visant à aider les pays à bâtir des sociétés numériques inclusives, éthiques et durables. Elle s'appuie sur le Plan stratégique et propose une vision dans laquelle le numérique représente une force d'autonomisation pour les personnes et la planète.

- Des initiatives sont en cours pour rationaliser notre écosystème numérique où les données et les connaissances externes, programmatiques et opérationnelles sont enregistrées, codifiées, conservées et diffusées pour être reliées aux profils, aux réalisations, aux déploiements et aux enseignements.
- Il est nécessaire d'investir dans une infrastructure adéquate qui favorise la collaboration et facilite le partage des connaissances. La mise en œuvre de Quantum, combinée à d'autres initiatives, offre une occasion précieuse de réévaluer le modèle de fonctionnement actuel du PNUD qui crée des domaines cloisonnés dans chaque pays avec leur propre unité opérationnelle, leurs propres projets, leurs propres ressources et leur propre personnel. Pour parvenir à la libre circulation des connaissances à travers

⁸ Plus précisément, la Stratégie de gestion des connaissances contribue aux extrants 3.1.1 sur des programmes de qualité, 3.3.1 sur les connaissances, et 3.3.2 sur la qualité des éléments probants.

Le PNUD, nous devons nous départir d'une culture où chaque bureau de pays est une unité fermée pour passer à une collectivisation de l'ensemble de nos atouts.

La **Stratégie en matière de données** permet au PNUD d'exploiter au mieux les données en tant qu'atout stratégique avec des normes cohérentes et transparentes en matière de collecte et d'analyse. Des investissements, par exemple dans un système centralisé de gestion des relations avec les clients, permettront de coordonner en temps réel la mobilisation stratégique des partenaires du PNUD à tout niveau, en tout lieu et sur tout sujet.

- Le premier pôle de données unifié du PNUD a été finalisé en 2021 et plusieurs pipelines de données sont en cours de réalisation, dans le cadre de la Stratégie du PNUD en matière de données. En 2022, ATLAS devrait être remplacé par Quantum, qui promet d'améliorer la prise de décision basée sur les faits grâce à la consolidation des sources de données, à l'amélioration de l'intégrité des données et au renforcement des capacités en matière d'établissement de rapports.

La Stratégie "People for 2030" met l'accent sur les aptitudes et les compétences nécessaires pour affronter les défis de développement de demain, en veillant notamment à ce que le PNUD se transforme progressivement en une organisation apprenante dotée d'une culture de l'apprentissage continu. La COVID-19 a montré que les "personnes" sont le plus grand atout du PNUD, et mis en relief leur contribution à une culture de travail inclusive, exempte de toute forme de discrimination, d'exploitation ou d'abus.

- De nouveaux investissements dans la culture numérique, la culture des données et la culture financière, le renforcement et l'attraction des capacités à gérer l'incertitude, le risque et la

complexité amélioreront la production, le partage et l'utilisation des connaissances. L'investissement dans la culture du lieu de travail aide notre personnel à développer l'écoute rapide, à assimiler et à agir promptement sur les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent, créant ainsi un environnement où le personnel se sent valorisé et entendu.

La **Stratégie informatique** vise à déployer de nouvelles méthodes de travail et de collaboration en mettant à disposition des outils et des technologies faciles à utiliser et intuitifs, sécurisés et offrant un accès fiable à l'information nécessaire pour une prise de décision plus efficace et plus rapide, afin d'obtenir des résultats. Des initiatives sont en cours pour mettre en place un réseau central opérationnel adapté, de haute qualité et rentable, ainsi que des services de gestion des installations intelligents.

La **Politique d'évaluation** fait de l'apprentissage et de l'amélioration de la prise de décisions son premier objectif: " Une solide culture de l'évaluation est un préalable pour une organisation apprenante ". Des efforts sont en cours pour rendre les conclusions et les enseignements tirés des évaluations plus accessibles et aisément consultables.

La Déclaration relative à l'appétence pour le risque définit pour la première fois la position de l'organisation sur la prise de risque, afin d'encourager une culture plus tolérante au risque au sein du PNUD. L'organisation prend constamment des risques pour exécuter ses programmes, et les enseignements tirés des réussites et des échecs passés sont essentiels pour des processus décisionnels qui tiennent compte du risque. Des efforts sont entrepris pour mieux associer la gestion des risques d'entreprise à une culture organisationnelle de l'apprentissage continu dans le cadre du cycle de programmation.



TROISIÈME PARTIE

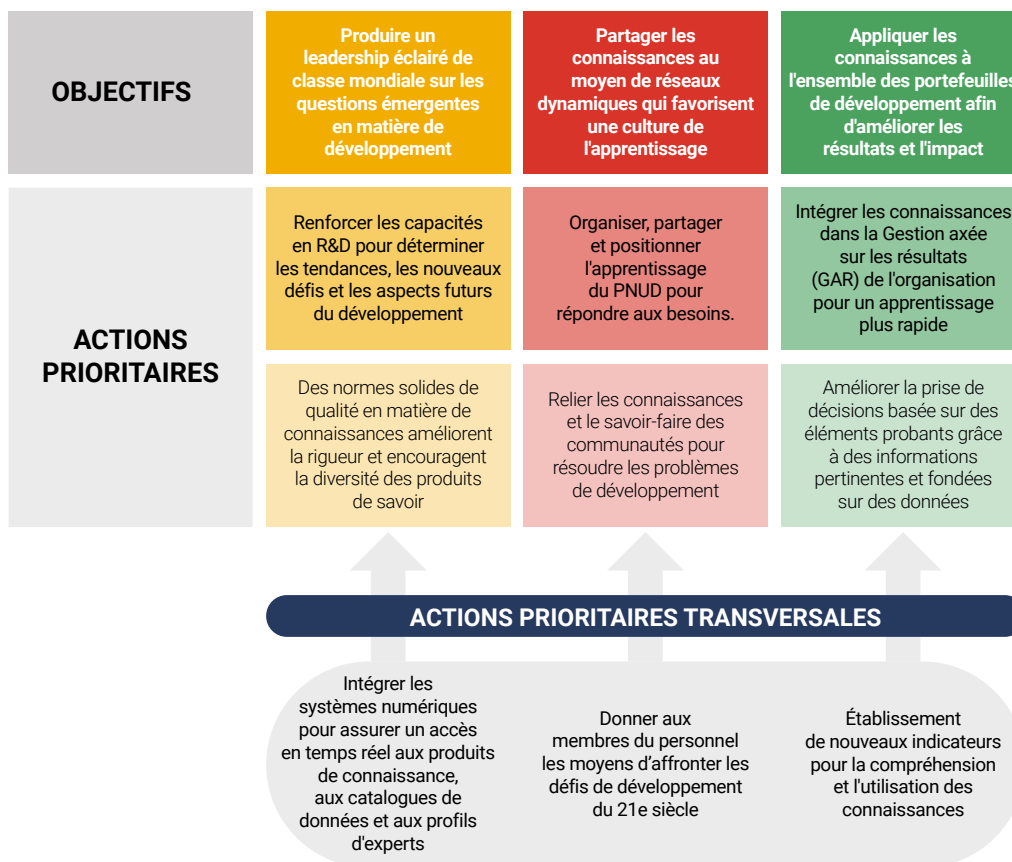
OBJECTIFS CLÉS

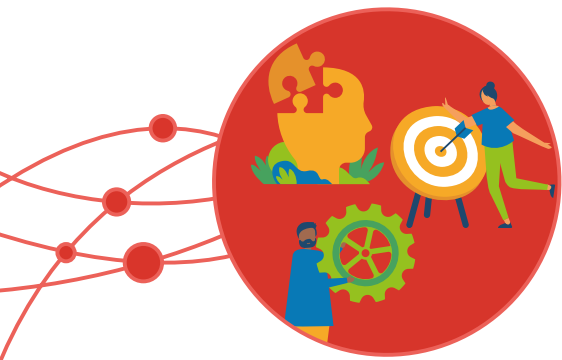
OBJECTIFS CLÉS



Le PNUD aspire à être un leader d'envergure mondiale dans le domaine du savoir et une entité de recherche et de partage de connaissances sans faille. La Stratégie de gestion des connaissances vise à **créer un système de connaissances et une culture de l'apprentissage** qui détectent les défis de demain en temps réel et offrent une base

solide permettant d'agir de manière concrète et d'avoir un impact réel. Reliant l'organisation verticalement et horizontalement, la stratégie s'articule autour de trois objectifs clés, qui dynamisent la création de connaissances (objectif 1), le partage de connaissances (objectif 2) et l'application des connaissances (objectif 3):





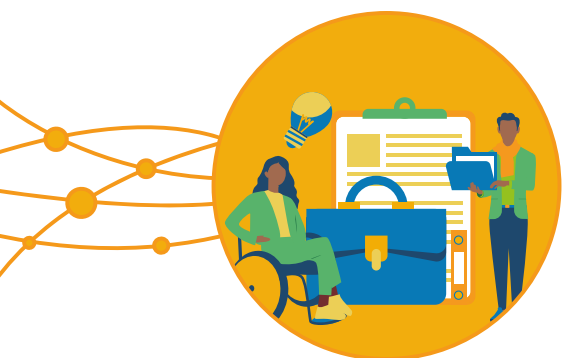
Objectif 1:
Produire un leadership éclairé de classe mondiale sur les questions émergentes en matière de développement.

Optimiser la création et la circulation de connaissances à travers l'organisation, afin de permettre à l'ensemble du personnel du PNUD d'enrichir et de mobiliser les connaissances disponibles dans les pays et territoires où nous intervenons. Traduire les connaissances en de nouvelles propositions de valeur qui renforcent le positionnement stratégique du PNUD.



Objectif 2:
Partager les connaissances au moyen de réseaux dynamiques qui favorisent une culture de l'apprentissage.

Exploiter au mieux les réseaux de connaissances en tant qu'espaces aux objectifs bien définis pour partager et échanger des idées et trouver des solutions de développement. Forger un esprit de collaboration en matière de connaissances qui encourage la prise de risques, l'expérimentation, la construction de sens et la pratique réflexive et qui renforce notre capacité à faire face à la complexité.



Objectif 3:
Appliquer les connaissances à l'ensemble des portefeuilles de développement afin d'améliorer les résultats et l'impact.

Renforcer l'impact sur le développement en appliquant de nouvelles connaissances et expériences à l'ensemble de nos portefeuilles et en mieux ciblant notre contribution aux résultats. Traduire les connaissances et le savoir-faire en renseignements applicables qui amplifient l'impact et affinent les résultats en matière de développement.

Plusieurs des actions prioritaires retenues contribuent à plus d'un objectif et leur mise en œuvre doit se faire à la lumière d'autres initiatives de l'organisation, comme indiqué ci-dessous.

Objectif 1: Actions prioritaires

1. Des normes solides de qualité en matière de connaissances améliorent la rigueur et encouragent la diversité des produits de savoir.

Le PNUD génère une grande quantité de recherche sur le développement, y compris dans le cadre des RDH et au-delà. Le processus relatif à la Production de connaissances et l'Assurance qualité a été établi en 2019 aux fins de garantir une qualité élevée et uniforme pour tous les travaux de recherche et publications au sein de l'organisation. La qualité des produits de connaissance est d'une importance capitale et les critères de qualité académiques doivent être suivis. Le renforcement des systèmes d'assurance qualité, y compris l'introduction de

comités éditoriaux régionaux et mondiaux, fait progresser l'orientation stratégique et l'assurance qualité substantielle de certains produits de connaissance. La mise en place d'un comité éditorial de haut niveau à l'échelle de l'institution permet de renforcer davantage l'assurance qualité et le soutien intégré afin de lancer l'important leadership éclairé produit par l'organisation. Le comité éditorial sera un mécanisme au sein de l'architecture de gestion des connaissances afin de renforcer la cohésion, la qualité et l'impact de l'agenda stratégique du PNUD.



Objectif 1: Actions prioritaires



ÉTUDE DE CAS

Décentralisation du leadership éclairé

La Série sur l'avenir du développement (Development Futures Series-DFS), lancée en 2020, invite les membres du personnel du PNUD à partager des enseignements fondés sur des données probantes et des pratiques sous la forme de notes d'information et d'articles dans le but de permettre à l'organisation de mettre davantage l'accent sur la recherche et les débats d'orientation fondés sur des données factuelles autour des principaux enjeux de développement. Il s'agit de la première initiative de ce type au PNUD, à savoir un appel ouvert à tous les membres du personnel, indépendamment de leur titre, de leur ancienneté ou de leur expertise, à soumettre des propositions de publications sous leur propre nom sur le site Web externe du PNUD, sans devoir refléter la position officielle du PNUD sur le sujet en question.

En recueillant des données sur le genre et la répartition géographique, l'équipe de DFS a pu suivre les profils des auteurs et apporter en amont aux groupes et régions sous-représentés un soutien adapté – et ainsi diversifier sa cohorte d'auteurs. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire, notamment allouer des ressources à la traduction pour permettre aux membres du personnel non anglophones de contribuer plus aisément à la série.

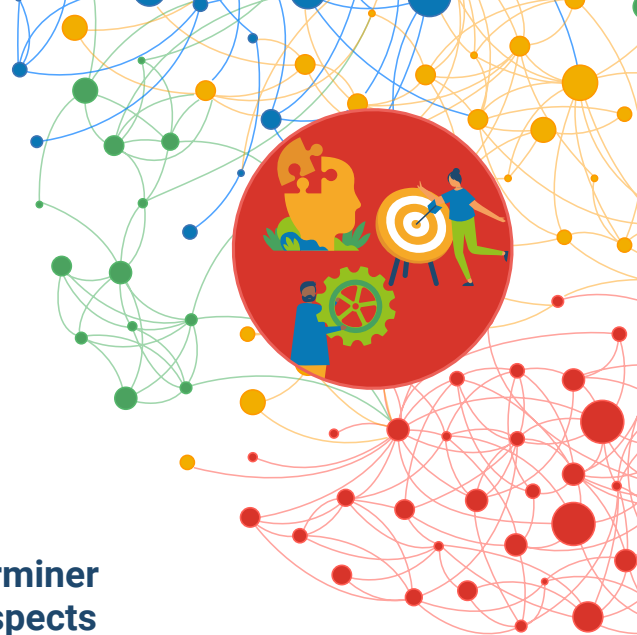


Objectif 1: Actions prioritaires

2. Renforcer les capacités en R&D pour déterminer les tendances, les nouveaux défis et les aspects futurs du développement.

Le PNUD a beaucoup investi au fil des années pour construire le muscle tactique de l'exploration, de l'expérimentation et de l'apprentissage, qui dote les gouvernements et les organisations de développement d'outils essentiels pour générer de nouvelles idées et mettre rapidement au point diverses solutions prototypes. Cependant, pour aider nos partenaires et les gouvernements à "résoudre le casse-tête", il convient d'augmenter la capacité tactique d'exécution rapide par une approche stratégique à long terme. Le renforcement des espaces de R&D favorise l'apprentissage collectif et la mesure de l'impact grâce à un accès à des données, des connaissances et des expériences pertinentes, dans l'optique de créer des biens communs mondiaux de nouvelle gé-

nération. Par exemple, la "M&E Sandbox" explore de nouvelles formes de suivi et d'évaluation qui mettent l'accent sur l'apprentissage agile qui va au-delà de la conformité aux règles. L'application de protocoles de construction de sens ("sensemaking") peut renforcer la cohérence des textes explicatifs de l'action du PNUD, qui à leur tour peuvent influencer sur les nouvelles offres. Les Laboratoires d'accélération jouent un rôle déterminant dans la construction de sens, la détection des signaux faibles et l'intégration de nouvelles formes de données. Pour exploiter pleinement le potentiel de transformation des Laboratoires, leur mandat fonctionnel devrait être intégré en tant que fonctions permanentes de R&D dans le bureau de pays, tout en maintenant l'effet de réseau.



Objectif 2: Actions prioritaires

3. Organiser, partager et positionner l'apprentissage du PNUD pour répondre aux besoins.

Une attention plus forte sera prêtée à l'organisation des connaissances, et à la collaboration axée sur la demande. Une série d'investissements dans les personnes et les systèmes appuiera l'expérience d'apprentissage du personnel. Il s'agit, entre autres, du recrutement de gestionnaires de connaissances et du déploiement de Microsoft Viva en tant que plateforme permettant de rassembler des connaissances et des enseignements afin de donner aux personnes des moyens d'agir. Des réseaux dynamiques permettent d'organiser les meilleures connaissances et le meilleur savoir-

faire en temps réel. Les services de conseil de pointe offerts comprennent des capacités de déploiement et des experts en la matière sur la base de critères convenus (fonction de connaissance de type "SURGE"). L'évolution de la collaboration dans le domaine des connaissances passe par la conception d'espaces d'apprentissage pilotés par les utilisateurs, des investissements dans les capacités et la flexibilité du personnel à travailler de façon interdisciplinaire, et dans des coalitions externes créatives afin de susciter le changement.



Objectif 2: Actions prioritaires



ÉTUDE DE CAS

Consolidation d'une communauté de praticiens de la gestion des crises dans le monde – SURGE Academy

L'initiative 'SURGE Academy' a été lancée par le Bureau des crises en 2020 pour consolider une communauté de praticiens de la gestion des crises dans le monde au sein du PNUD. À ce jour, elle a intégré plus de 151 nouveaux conseillers SURGE, sur la base de compétences techniques répondant à l'un des 29 profils SURGE. Les conseillers SURGE participent à un campus d'apprentissage numérique pour recevoir du soutien de leurs pairs, trouver des opportunités de déploiement dans des contextes de crise et enrichir le rôle évolutif du PNUD en matière de réponse aux crises et de relèvement. Grâce à un système de mentorat (l'expérience SURGE), les nouveaux conseillers bénéficient de déploiements encadrés avec des pairs.

S'appuyant sur le succès du modèle de SURGE Academy, le Bureau des crises a créé des parcours d'apprentissage personnalisés sur le triple nexus humanitaire-développement-paix (Nexus HDP), la stabilisation, les infrastructures et la prévention. La *Crisis Academy*, nouvellement créée, rationalise les offres de toutes les académies en un seul système de connaissances et d'apprentissage centré sur les personnes, destiné à améliorer la préparation des leaders au niveau des pays et à aider les praticiens à faire face à la complexité des contextes de crise à haut risque.



Objectif 2: Actions prioritaires



4. Relier les connaissances et le savoir-faire des communautés pour résoudre les problèmes de développement.

L'objectif est de créer un esprit de collaboration en matière de connaissances qui encourage la prise de risques, l'expérimentation et la pratique réflexive. Les membres du personnel citent l'acquisition de nouvelles compétences comme la principale raison de participer aux CdP et perçoivent l'accès aux possibilités d'apprentissage comme une incitation à une participation accrue. Les CdP permettent un apprentissage en temps réel sur les questions prioritaires. Les gestionnaires des communautés coordonnent et accompagnent le proces-

sus d'apprentissage, communiquent les résultats, stimulent l'innovation et, ce faisant, contribuent au renforcement de la collaboration. Les communautés de savoir sont fondées sur des connaissances spécialisées et des relations de confiance. Au cours de la prochaine phase, les CdP seront optimisées pour aider à établir des liens au-delà des silos organisationnels, pour utiliser l'analyse de réseaux et le balayage horizontal de manière plus cohérente, et pour identifier les sujets et les experts les plus demandés et suivre leurs interactions.

Objectif 2: Actions prioritaires



ÉTUDE DE CAS

Développement de réseaux et de coalitions pendant la pandémie de COVID-19 – Enseignements de l'externalisation ouverte (crowdsourcing)

La restriction des interactions imposée par la pandémie a remis en question la façon dont les communautés de pratique collaborent avec leurs membres. Une nouvelle fonction sur SparkBlue qui s'est imposée comme un puissant outil est la capacité d'externaliser ouvertement la production d'idées et d'enseignements. Sous la direction du bureau de pays de la Syrie, les communautés de pratique sur le genre et la pauvreté se sont associées pour lancer le premier défi d'entreprise sociale du PNUD visant à promouvoir l'autonomisation économique des femmes en Syrie. Le défi a rassemblé 154 membres du PNUD et autres acteurs externes pour voter sur 50 idées, qui ont recueilli plus de 370 commentaires de 18 bureaux de pays – et qui ont ensuite été mises en œuvre par le bureau de pays de la Syrie et ses partenaires.



Objectif 3: Actions prioritaires

5. Intégrer les connaissances dans la Gestion axée sur les résultats (GAR) de l'organisation pour un apprentissage plus rapide.

La quête de résultats et l'obtention d'un impact nécessitent des systèmes de gestion axée sur les résultats, mais aussi des connaissances interrogeables et intégrés. Les enseignements tirés des processus d'assurance qualité, des audits, des évaluations, et des bilans des partenariats nous permettent d'apprendre plus rapidement, d'être plus performants et d'éviter les erreurs coûteuses. La pleine intégration de la gestion des programmes et des

projets dans Quantum et la numérisation de la gestion des risques, du projet à l'échelle de l'organisation, sont les premières mesures à mettre en œuvre pour améliorer la gestion centrée sur les résultats par l'application en temps réel des connaissances. L'objectif est de nous permettre de faciliter la gestion sur les résultats et de tirer des leçons d'autres projets pour améliorer nos résultats en matière de développement.



Objectif 3: Actions prioritaires

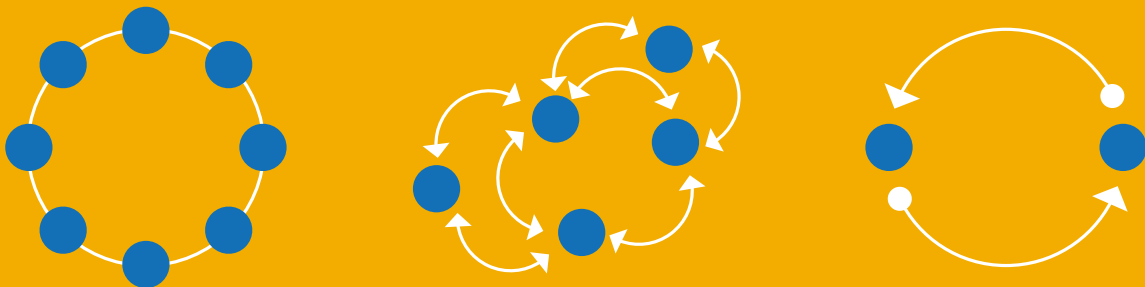


ÉTUDE DE CAS

L'approche par portefeuille pallie la complexité

Depuis 2020, le Pôle pour l'innovation a soutenu une cohorte de "démonstrations approfondies" dans neuf bureaux de pays, en recourant à la construction de sens pour comprendre les réalités rapidement évolutives et en associant des données existantes avec un éventail d'enseignements qualitatifs pour développer des portefeuilles d'interventions.

Ce travail a permis la création de nouveaux points d'entrée et de nouvelles capacités dans les bureaux de pays, notamment une meilleure connaissance des questions thématiques, l'amélioration des compétences en matière de développement de portefeuilles, de réflexion systémique et de construction de sens, ainsi que le renforcement de la collaboration entre les équipes et les structures. Une deuxième cohorte de démonstrations approfondies dans huit bureaux de pays est cours de mise en œuvre en 2021-2022, tandis que d'autres expérimentent des approches systémiques et par portefeuille.



Objectif 3: Actions prioritaires

6. Améliorer la prise de décisions basée sur des éléments probants grâce à des informations pertinentes et fondées sur des données.

Pour améliorer la qualité et la circulation des connaissances, il faut systématiquement tirer du sens des données et des connaissances disponibles. La majorité de nos projets et programmes gèrent les informations (données, expertise, connaissances) hors ligne, ce qui empêche l'accès et l'analyse pour un apprentissage et une prise de décisions optimaux permettant d'obtenir de meilleurs résultats. Les données

du PNUD sont un atout stratégique extraordinaire qui peut être exploité bien davantage et qui joue un rôle central dans la production de connaissances susceptibles d'avoir un impact sur le développement. L'objectif est d'exploiter les données de développement afin de favoriser l'élaboration de politiques utiles, une affectation efficace des ressources et une prestation efficace des services publics.



Objectif 3: Actions prioritaires



ÉTUDE DE CAS

Des renseignements basés sur des données au service du développement durable

Le Tableau de bord mondial de l'équité vaccinale réunit une combinaison unique de données sur la vaccination et de caractéristiques socio-économiques afin de générer de nouveaux renseignements exploitables et des possibilités permettant aux décideurs de plancher sur les implications de l'inégalité vaccinale pour la reprise économique, l'emploi et le bien-être. Ce tableau de bord est le fruit d'une collaboration entre le PNUD, l'OMS et l'Université d'Oxford, et constitue un outil précieux pour améliorer la qualité et le flux des connaissances sur l'équité vaccinale. Par ailleurs, l'exploitation d'informations provenant de plusieurs organisations a permis d'identifier les lacunes et les besoins en matière de données afin de générer de nouvelles données.



Actions prioritaires transversales



7. Intégrer les systèmes numériques pour assurer un accès en temps réel aux produits de connaissance, aux catalogues de données et aux profils d'experts.

Les stratégies du PNUD concernant le numérique et les données mettent en avant les domaines clés où une architecture technique bien intégrée, dynamique et conviviale peut permettre à l'organisation de réaliser ses ambitions en matière de gestion des connaissances. L'atteinte de cet objectif passe par un alignement des efforts en matière de cartographie et d'identification des synergies, la consolidation des plateformes de connaissances existantes, des profils d'utilisateurs unifiés, mais aussi des fonctions de recherche plus solides sur les plateformes. Au travers de ces systèmes, la

Stratégie de gestion des connaissances vise à établir un référentiel numérique global qui offre un accès fluide et en temps réel aux produits de connaissances thématiques à travers le monde. Le référentiel sera conçu en fonction des utilisateurs, organisé par Solution type et étiqueté en fonction des taxonomies thématiques de l'organisation. Des capacités de recherche renforcées, facilitées par une taxonomie centrale et des profils utilisateurs unifiés, aideront les membres des communautés à trouver les connaissances spécifiques recherchées et les spécialistes y associés.

Actions prioritaires transversales



8. Donner aux membres du personnel les moyens d'affronter les défis de développement du 21^e siècle.

La stratégie *People For 2030* souligne qu'il est essentiel pour le PNUD d'avoir un personnel disposant de capacités adaptées pour obtenir des résultats. Il nous faut accélérer la cartographie des capacités à l'échelle du PNUD afin de doter l'organisation d'une politique et de pratiques efficaces en termes de mobilité, de planification des effectifs et de gestion de la relève. Les capacités dont le PNUD a besoin sont fonction des résultats qu'il poursuit conformément à son

Plan stratégique. Aussi, dans un premier temps, le PNUD doit identifier et combler ses lacunes capacitaires au regard de ses aspirations et de son effectif actuel.¹ Des communautés d'apprentissage élargies, reliées entre elles par-delà les cloisonnements organisationnels, nécessitent un perfectionnement des capacités clés pour affronter les défis nouveaux. L'accent est mis sur la curiosité, la créativité et le passage de l'apprentissage intentionnel à l'apprentissage émergent.

¹ Par exemple, pour fournir de l'énergie propre et abordable à 500 personnes supplémentaires d'ici 2025, de combien d'experts en énergies renouvelables le PNUD a-t-il besoin et dans quelles régions.



ÉTUDE DE CAS

Prêt pour l'avenir – l'expérience prospective du BRAP

En 2021, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (BRAP) s'est lancé dans un exercice visant à inclure à la fois la pratique de l'anticipation et de la prospective dans ses politiques internes, sa planification et ses parcours stratégiques. L'objectif était de devenir plus anticipatif et adaptatif, en adoptant une "approche de gestion des risques et opportunités" proactive.

Pour ce faire, le BRAP a adopté une approche systémique de l'intégration de la prospective à travers quatre piliers conçus pour institutionnaliser la prospective et la planification anticipée dans différents domaines de travail. Pilier 1: Intégration dans les Processus des descriptifs de programmes régionaux et de programmes de pays, qui a été réalisée au cours de la première année. Pilier 2: Leadership éclairé sur toute une gamme de notes d'information et de recherches en matière de prospective. Pilier 3: Une infrastructure rigoureuse de balayage horizontal pour éclairer la prise de décisions par anticipation – testée avec huit bureaux de pays (à étendre en 2022). Pilier 4: Construire la culture, les valeurs et les capacités nécessaires. Le premier Réseau de prospective stratégique du PNUD a été créé avec plus de 400 membres au cours des sept premiers mois, et divers événements d'apprentissage ainsi que le premier Manuel de prospective ont été créés pour mettre en exergue les voies et les approches par lesquelles la prospective peut être intégrée dans les cycles de programmation et de politique du PNUD.



Actions prioritaires transversales



9. Établissement de nouveaux indicateurs pour la compréhension et l'utilisation des connaissances.

Les indicateurs relatifs à la connaissance sont déterminants pour mesurer les performances et évaluer l'impact des investissements dans le domaine du savoir au fil du temps. Trois séries d'investissements sont proposées pour accompagner la Stratégie de gestion des connaissances. La première consiste en un cadre d'incitation à la collaboration en matière de connaissances qui établira une base de référence pour les facteurs facilitant la collaboration dans le domaine des connaissances et mesurera les changements au fil du temps. La deuxième est axée sur l'établissement et le

déploiement à l'échelle de l'organisation d'indicateurs de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) (y compris l'âge, la race, l'origine ethnique, le handicap, l'orientation sexuelle et l'identité de genre) en vue d'améliorer les normes et les exigences en matière de diversité, de représentation, d'équité et d'inclusion dans le domaine des connaissances. Enfin, des indicateurs permettant de comprendre l'utilisation des connaissances, y compris leur adaptation et leur adoption dans la pratique, aideront à renforcer la solidité des produits de savoir et à intensifier la circulation des connaissances.



QUATRIÈME PARTIE

DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE

DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE



La Stratégie de gestion des connaissances sera mise en œuvre au moyen d'un plan axé sur des actions clés en 2022 et 2023. Les détails pour les années ultérieures seront matérialisés dans le cadre des processus de planification ordinaires du PNUD et pris en compte dans les Plans de travail intégrés. La mise en œuvre sera contrôlée en permanence et les progrès seront suivis via un tableau de bord exécutif.

La Stratégie de gestion des connaissances appartient à l'organisation et est approuvée par le Groupe exécutif (GE). Sa mise en œuvre est supervisée par le Comité directeur du Réseau mondial pour les politiques (GPN), qui tient, une fois par an, une session spéciale consacrée aux connaissances. La présidence du Comité directeur du GPN fournit des mises à jour périodiques au GE et à l'OPG pour permettre des ajustements, le cas échéant.

La coordination quotidienne de la Stratégie de gestion des connaissances est assurée par une équipe centrale en charge des connaissances

logée au Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPPS) afin de garantir la rationalisation des opérations. Cette équipe centrale comprend les membres du personnel désignés par les unités responsables de chaque objectif clé. L'équipe centrale coordonne les actions entre les objectifs, définit les cibles et les délais de mise en œuvre, assure le suivi de l'exécution de la Stratégie de gestion des connaissances et établit des rapports sur les résultats et des mises à jour régulières à l'attention du Comité directeur du GPN. L'équipe centrale se réunit tous les trimestres ou en cas de besoin.

Chaque objectif sera poursuivi par des équipes composées de cadres techniques issus des unités ayant la responsabilité directe d'actions spécifiques découlant directement de la Stratégie de gestion des connaissances ou d'autres actions d'accompagnement menées par l'organisation. Ces cadres techniques suivent au jour le jour les progrès accomplis par rapport aux principaux résultats attendus, sur la base des responsabilités établies dans le plan de mise en œuvre.



ANNEXES

ANNEXE 1:

Comprendre la gestion des connaissances au PNUD



L'exercice de cartographie des flux de connaissances a porté sur cinq principales pistes, qui sont aussi résumées via ce lien vers des visualisations de données interactives: [KM Strategy and Mapping \(visme.co\)](#)

1. Nous avons examiné les points de capture des connaissances dans la mise en œuvre du cycle des programmes.
2. Nous avons analysé la capture des connaissances dans la mise en œuvre du cycle des projets pour plus de 4700 projets en cours.
3. Nous avons analysé la production, l'organisation (curation) et le transfert des connaissances à travers des offres de politiques thématiques globales.
4. Nous avons évalué la portée et la profondeur des réseaux de collaboration en matière de connaissances.
5. Nous avons passé en revue la manière dont nous générons actuellement du leadership éclairé et en assurons la qualité.

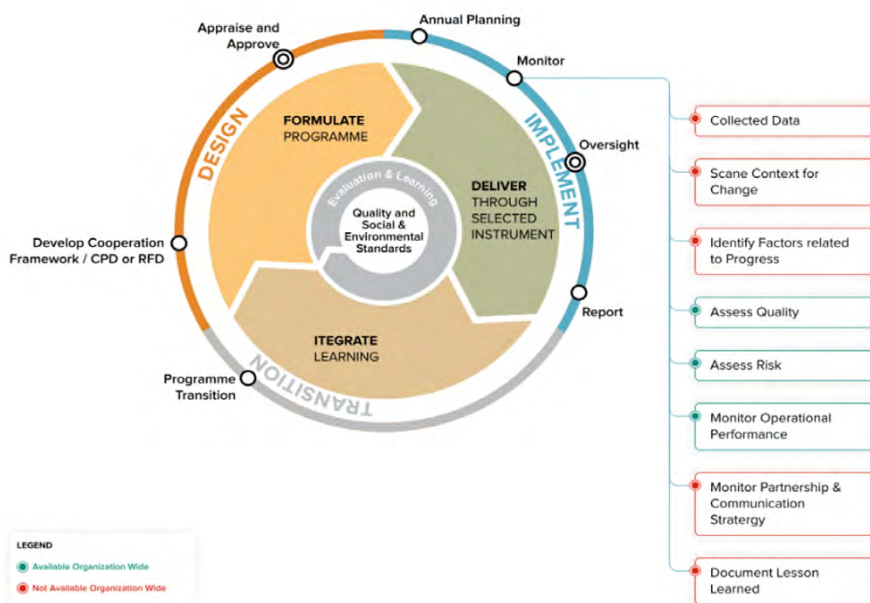
CAPTURE DES CONNAISSANCES DANS LES PROGRAMMES

Situation actuelle

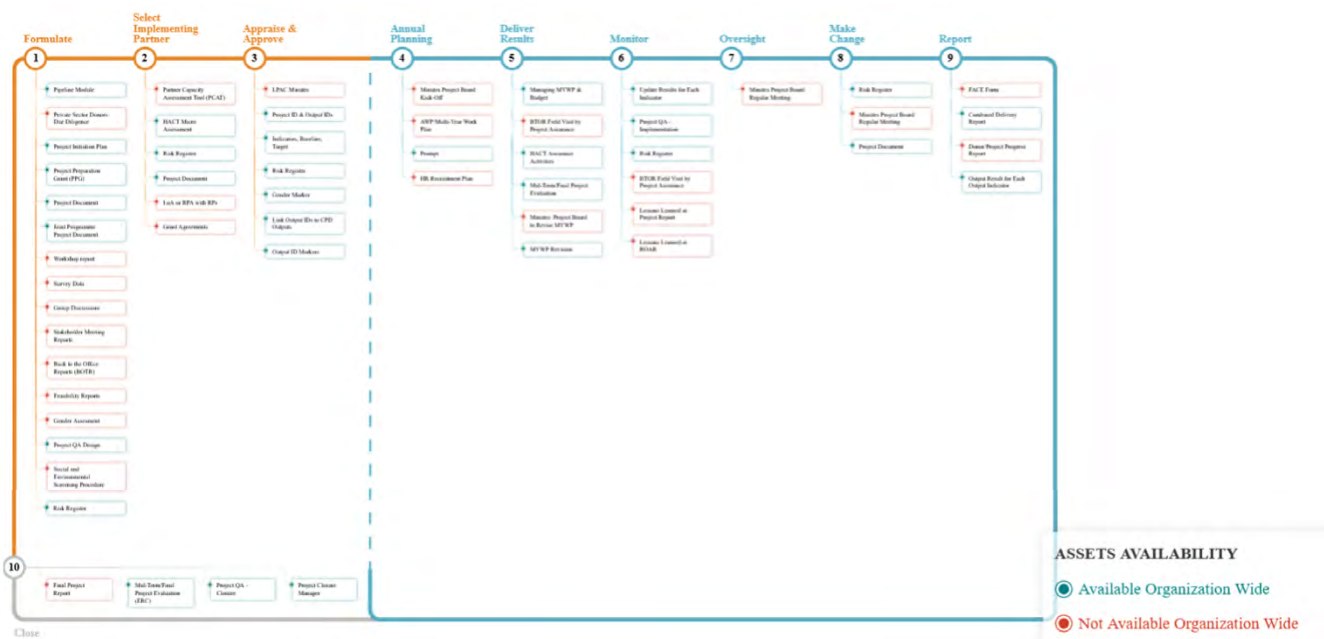
- Cycle organisé par phases de conception, de mise en œuvre et de transition
- 31 points potentiels où les connaissances sont capturées
- 33% sont disponibles à l'échelle de l'organisation mais dans différents systèmes (site web de l'UNSDG, ERC, SharePoint, Power BI, UNINFO).

Implications

- La capture des connaissances et leur potentiel d'application ne sont pas optimisés. Non disponibles à l'échelle de l'organisation:
- Les données collectées, les leçons tirées des changements de contexte, et les facteurs favorisant le progrès et les partenariats ne sont pas disponibles à l'échelle de l'organisation.
- Les programmes régionaux collectent des données clés sur les programmes de pays. Les connaissances sont essentiellement contenues dans les systèmes régionaux et ne sont pas accessibles à l'échelle de l'organisation.



CAPTURE DES CONNAISSANCES DANS LES PROJETS



Situation actuelle

- Une moyenne de 4700 projets par an au PNUD
- 48 points potentiels où les données et les informations sont capturées.
- 50% sont disponibles à l'échelle de l'organisation mais dans différents systèmes (Atlas/ERP, Share-Point, sites web)
- 6 000 évaluations (depuis 2002) contenues dans le référentiel d'ERC. Pas actuellement reliées à un centre de données unifié.

Implications

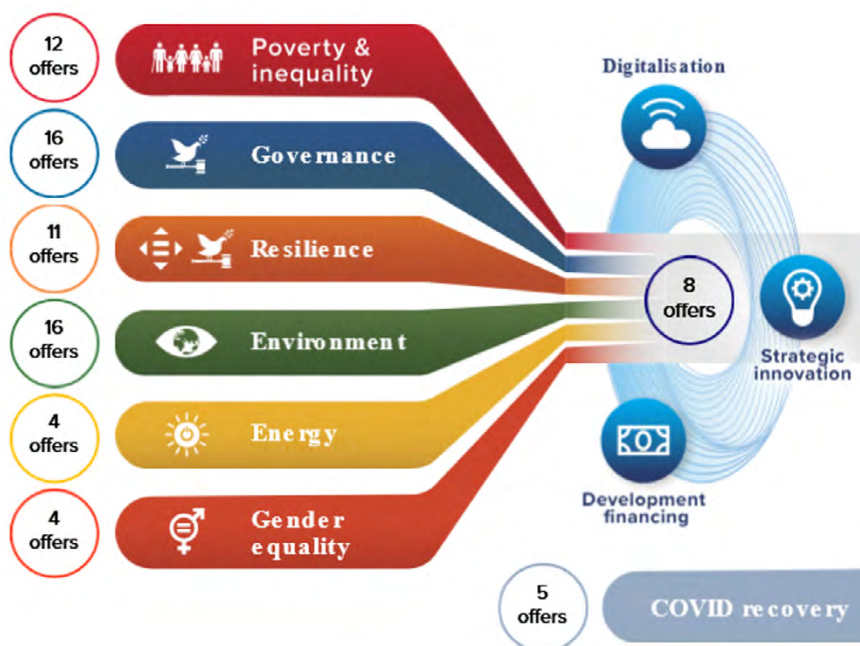
- La capture des connaissances et leur potentiel d'application ne sont pas optimisés.
- Informations clés non disponibles à l'échelle de l'organisation: données d'enquête pour la faisabilité des projets; données de base, intermédiaires et finales; sélection des bénéficiaires/engagement des parties prenantes; enseignements tirés.
- Les offres thématiques globales ne reflètent pas pleinement les enseignements tirés des expériences des BP.

OFFRES THÉMATIQUES GLOBALES

Situation actuelle

- 76 offres ancrées dans les structures du BPPS & CB. Alignement limité des résultats sur le PS/IRRF. Intégration limitée entre les offres thématiques.
- Le BPPS et le CB produisent des orientations politiques, des manuels de programmes, des outils analytiques et des enseignements tirés de l'expérience, entre autres produits de connaissance.
- Les offres thématiques et les produits de savoir connexes ne sont pas gérés de manière centralisée et se trouvent actuellement dans un ensemble varié de plateformes, de sites Web et de référentiels de connaissances des équipes thématiques.

Policy offers align to 6 Signature Solutions, 3 enablers and a bespoke offer on COVID recovery



Implications

- Les offres ne sont pas alignées sur les DPR et les programmes, ce qui limite l'apprentissage et l'application en temps réel.
- Les produits de connaissance nécessitent une normalisation du contenu, de la taxonomie et de la qualité.
- Les enseignements tirés des offres ne sont pas systématiquement consignés pour permettre d'accélérer l'apprentissage et l'application.

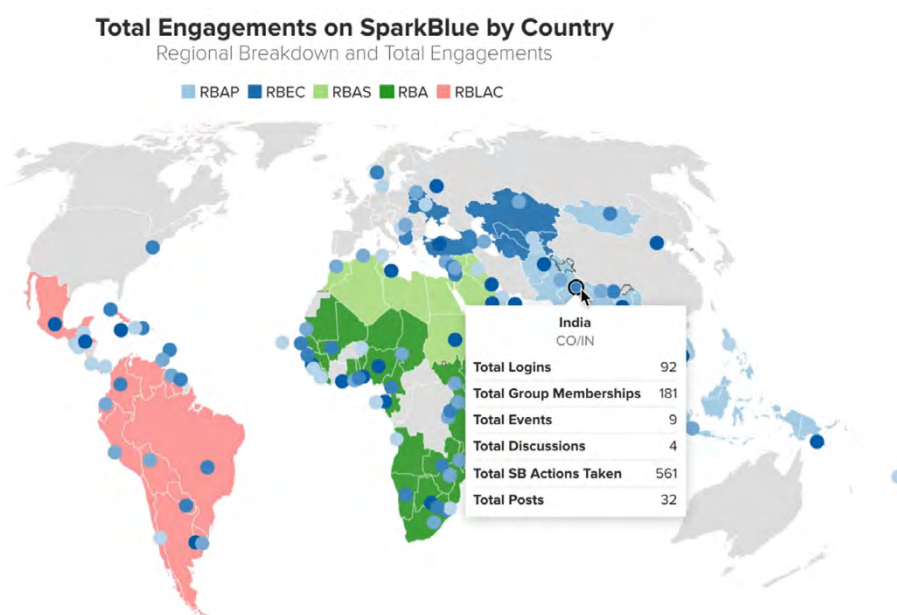
COLLABORATION EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES

Situation actuelle

- 8 communautés de pratique font avancer le partage des connaissances en interne. Chaque communauté repose sur l'apprentissage et l'échange de connaissances intégrés et axés sur les problèmes.
- Collaboration avec l'UNFPA, l'UNICEF, le PNUE, la FAO, le PAM, l'ONU Femmes, l'UN DESA, l'UNISS, l'OIT, l'UNFSS, ainsi que des institutions universitaires, des États membres et des groupes de réflexion.
- 1,3 million de vues, 16 000 utilisateurs (7 000 internes et 9 000 externes).

Implications

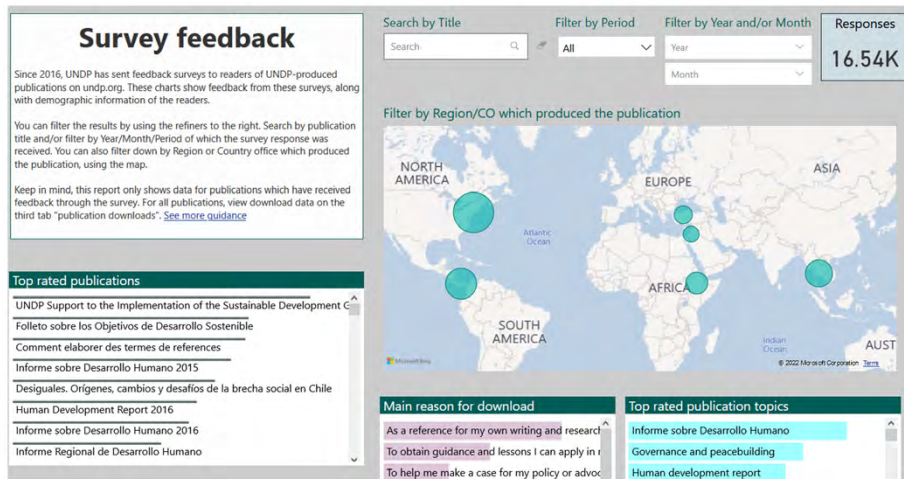
- Contribution à l'échelle de l'organisation aux stratégies/offres politiques de l'institution.
- Alignement limité avec les résultats des programmes/projets. Non adapté aux besoins d'apprentissage.
- Echanges de connaissances non consultables par domaines de résultats ou par experts, ce qui limite l'apprentissage direct entre pairs.



LEADERSHIP ÉCLAIRÉ ET ASSURANCE QUALITÉ

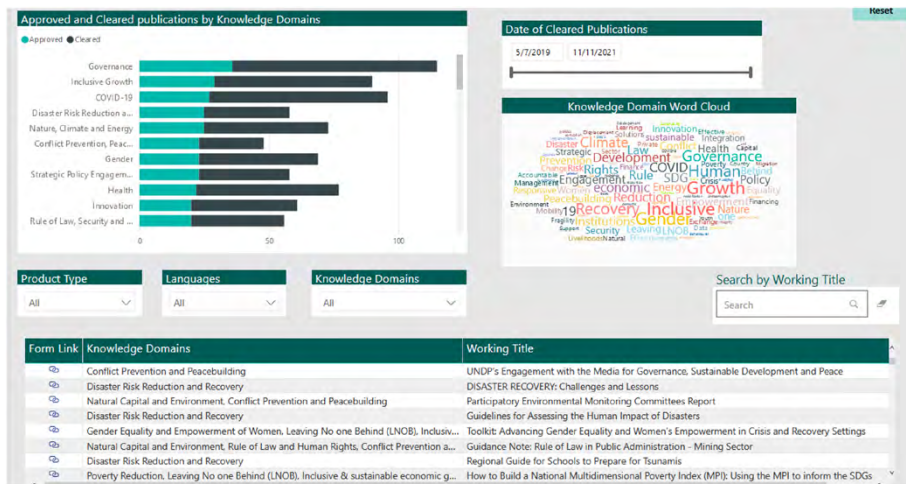
Situation actuelle

- Depuis le lancement du PAQ de la connaissance en 2018, 325 produits de savoir, dont 43 % développés par le BPPS/CB et 5 % développés conjointement avec d'autres bureaux, ont été soumis à un contrôle de qualité.
- Thèmes principaux: Gouvernance, COVID-19, Croissance inclusive, LNOB.
- Des comités éditoriaux régionaux/mondiaux sont en cours de création.
- 96% des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête sur les produits du connaissance (sur 16 500) considèrent que les publications du PNUD sont utiles, voire extrêmement utiles.



Implications

- Les comités éditoriaux sont essentiels pour façonner le discours stratégique et améliorer l'amplification et la portée des produits de connaissance.
- La capture limitée des données tirées des produits de connaissance dans les systèmes de l'organisation limite l'assimilation et l'application des connaissances.



ANNEXE 2:

Enseignements de l'analyse comparative externe



L'exercice d'analyse comparative a consisté en une recherche documentaire et en des entretiens approfondis avec des homologues sélectionnés dans les agences des Nations unies, d'autres organisations internationales, des gouvernements et des sociétés de conseil et du secteur privé.

PRINCIPALES CONCLUSIONS ET BONNES PRATIQUES

Cadre incitatif

- Le cadre incitatif basé sur le diagnostic comportemental a permis l'augmentation des comportements de partage des connaissances de 65% à la **Banque mondiale** en adoptant trois facteurs de changement, en l'occurrence: 1) relier le partage des connaissances au développement personnel, 2) rendre le partage des connaissances social, 3) rendre le partage des connaissances plus facile.
- Le **DFID** utilisait auparavant un cadre d'analyse comparative de l'apprentissage organisationnel (développé en interne avec le personnel) pour aider à définir les objectifs en matière de GC et d'apprentissage et à mesurer les progrès.
- **Soulignant l'importance de la reconnaissance pour encourager la collaboration**, le PNUE a créé les prix Baobab en 2007 pour récompenser les performances exceptionnelles et le dévouement à l'atteinte de ses objectifs. Le lauréat reçoit un financement qu'il peut utiliser pour renforcer ses compétences et les prix sont devenus une source de fierté et de reconnaissance au sein de l'institution.

Recherche et partage de connaissances numériques

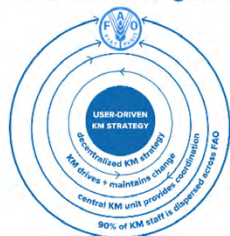
- **Cisco**, qui compte plus de 70 000 employés, a mis en œuvre des solutions de connaissances visant à créer une expérience de travail intégrée. Elle a lancé une plateforme collaborative Cisco afin de renforcer la confiance et favoriser le partage d'enseignements entre équipes. Elle utilise également des logiciels sociaux d'entreprise pour faciliter une collaboration saine avec la possibilité de personnaliser les outils pour les rendre plus pertinents. Toutes ces plateformes sont reliées les unes aux autres pour assurer une expérience intégrée et conviviale.
- Une seule technologie ne convient pas à tous: les entités ont recours à la fois à des plateformes internes phares, en marque blanche, et à des outils grand public (Microsoft, Google, Salesforce).
- Le Portail pour la connaissance et l'action (**Knowledge Action Portal-KAP**) est une plateforme en ligne phare, pilotée par les communautés, lancée par l'OMS. Le KAP offre aux utilisateurs un moyen innovant de développer le savoir, les interactions et la collaboration entre tous les secteurs dans le monde entier pour tenir les engagements en matière de lutte contre les maladies non transmissibles (MNT) et en prendre de nouveaux.

- Le référentiel central des connaissances de **McKinsey** se trouve dans des bases de données relationnelles et graphiques dotées d'excellentes fonctions de marquage et de recherche sémantique, qui sont intégrées dans toutes les plateformes internes.
- La **Banque asiatique de développement (BAD)** utilise un outil de marketing piloté par les auteurs appelé Kudos pour présenter les publications de l'institution à de nouveaux publics.

Communautés d'apprentissage

- Grâce au programme BUILD de l'**UNICEF**, les communautés de pratique ont été revitalisées et plus de 6 000 membres du personnel disposent désormais de moyens efficaces pour débloquer et accélérer le flux de connaissances "vivantes", partout et par-delà les hiérarchies de l'organisation.
- Le **Fonds mondial pour la nature (WWF)** utilise des plateformes multipartites pour dénouer les difficultés et identifier les solutions existantes ou nouvelles propres à changer la donne pour stimuler la production respectueuse de la nature. Chaque plateforme dispose d'un facilitateur principal qui veille à ce que toutes les voix soient entendues et prises en compte et à ce que les propositions collectives soient mises en œuvre.
- Les réseaux de connaissances (CdP) doivent être conçus et mis en place en tant que structures internes de base permettant de relier les personnes aux sujets et contenus, en misant sur les ressources technologiques et humaines pour créer ce que **Deloitte** décrit comme des "super équipes".
- Les réseaux de connaissances les plus dynamiques sont souvent constitués de petits sous-groupes transversaux qui collaborent activement à la réalisation d'objectifs concrets (par exemple, les ACAI ou Domaines d'action collective et d'innovation, du **WWF**).

KM Benchmarking: zoom-in on FAO



KEY INFO
 Year of the KM strategy:
 2016-2017 (TBC)
 Budget for KM implementation:
 N/A
 KM focused personnel:
 Central KM unit with 3 key staff

KM Benchmarking: zoom-in on ILO



KEY INFO
 Year of the KM strategy:
 2019-2021
 Budget for KM implementation:
 N/A
 KM focused personnel:
 Several teams work across KM with dedicated, KM-focused units

KM Benchmarking: zoom-in on UNICEF



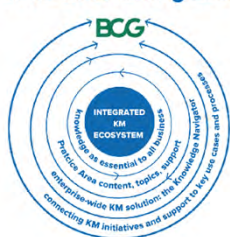
KEY INFO
 Year of the KM strategy:
 2021-2022
 Budget for KM implementation:
 750,000 USD
 KM focused personnel:
 150 persons

KM Benchmarking: zoom-in on ADB



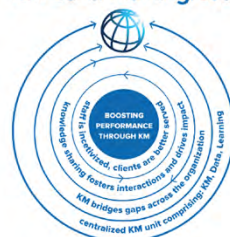
KEY INFO
 Year of the KM strategy:
 2021-2025
 Pillars of KM:
 People and culture, processes and systems, relationships
 Top ideas:
 • Offer is differentiated, to meet different needs
 • Client-oriented knowledge creation, flow, use

KM Benchmarking: zoom-in on BGC



KEY INFO
 Year of the KM strategy:
 2018+
 Pillars of KM:
 Organization, Tools, People, Culture
 Top ideas:
 • KM portal as 'sole source of truth'
 • KM Specialists capture knowledge along project life cycles

KM Benchmarking: zoom-in on WB



KEY INFO
 Year of the KM strategy:
 N/A
 Pillars of KM:
 Share, access, use knowledge
 Top ideas:
 • Dedicated main unit e-DEC Knowledge Management unit (DECKM) for KM
 • Dedicated sub-units working on specific KM applications i.e. SSC, Data Analytics, GES

ANNEXE 3:

Forums d'écoute



APERÇU DE LA RECHERCHE

L'objet de ce processus de consultation d'un mois était de recueillir les expériences des praticiens du PNUD et de documenter les multiples façons de comprendre, d'utiliser, d'agir et de partager les connaissances. Au moyen d'une série de six séances d'écoute participatives auxquelles ont participé 50 collègues du PNUD dans le cadre d'entretiens semi-directifs, l'équipe de la science de l'apprentissage a recueilli et synthétisé les expériences des praticiens de la gestion des connaissances dans une analyse des écarts des visions quant à la situation actuelle et future. Celles-ci ont été traduites en huit actions à poursuivre pour progresser vers des futurs préférables, proposées directement par des praticiens du PNUD.

Principales observations

1. Les praticiens de la gestion des connaissances représentent diverses conceptions de ce qu'est la connaissance et donc de ce qu'implique sa gestion.
2. La culture de la gestion des connaissances au PNUD est influencée par une mentalité d'expert qui rend l'apprentissage individualiste, spécifique et transactionnel.
3. En raison d'une surcharge de produits de connaissance, les praticiens ont recourt à l'auto-évaluation et au bouche-à-oreille pour hiérarchiser ce sur quoi il est important de se concentrer.
4. Le partage des connaissances se fait dans des circuits informels en fonction des relations personnelles entre collègues.
5. Les praticiens du PNUD ont du mal à se représenter une situation préférable pour la gestion des connaissances dans l'organisation.

Citations de participants

“ Il est essentiel de comprendre ce que fait l'organisation et, plus encore, ce que fait votre bureau. Il est tout aussi important de **pouvoir accéder à l'information et de la rendre FACILE ET SIMPLE à trouver pour les gens.**”

“ La gestion des connaissances est un élément fondamental de notre travail, mais **l'Organisation n'y consacre pas les ressources et l'approche voulues**, de sorte que de nombreuses opportunités et de nombreuses personnes dotées d'un grand talent et d'un vaste savoir nous échappent.”

“ La “connaissance” au PNUD est un concept très large. En pratique, du point de vue d'un bureau de pays, elle comprend tout ce qui va de **la manière de formuler et de mettre en œuvre des projets et des programmes** dont nous avons besoin quotidiennement au type de notions techniques spécifiques à chaque secteur, mais souvent **tacites/non codifiées, qui nous permettent de dialoguer de manière crédible avec nos interlocuteurs au sein des gouvernements**, les partenaires au développement et les praticiens du développement.”

“ Je ne cesse d'apprendre et de documenter certaines des leçons. **Ceci dit, le partage de ces connaissances reste un problème.**”

HUIT ACTIONS POUR PROGRESSER VERS DES FUTURS PRÉFÉRABLES

1. Rehausser la visibilité et la reconnaissance

Une grande partie des échanges de connaissances se fait par le biais de réseaux informels qui reposent sur des relations personnelles entre collègues et ne sont pas officiellement reconnus. Pour progresser vers une situation préférable qui intègre à la fois un réseau formel et informel facilitant la mise en relation, les mesures préconisées comprennent l'approbation par la direction de la gestion des connaissances, la présentation en interne des avantages d'une solide infrastructure de gestion des connaissances, mais également donner de la visibilité aux efforts connexes et offrir aux praticiens du PNUD des occasions de s'exprimer dans les principaux forums, événements mondiaux, etc.

2. Faciliter l'accès et l'appropriation

Les praticiens sont extrêmement prudents quant aux personnes avec lesquelles ils partagent leurs connaissances, car nombre d'entre eux perçoivent la connaissance comme un pouvoir individuel au sein de l'organisation. Pour progresser vers une situation préférable qui donne la priorité à l'accessibilité et tienne compte des diverses voix, expériences et langues des praticiens du PNUD, il est suggéré, entre autres, de créer un environnement moins hiérarchique pour l'apprentissage, de mettre l'accent sur les sessions où les collègues apprennent à mieux se connaître, de développer des espaces de redevabilité et d'impliquer les partenaires externes dans la production de connaissances.

3. Restructurer le processus et la gestion

Les praticiens font part d'un manque d'orientation stratégique sur ce qu'est la gestion des connaissances, comment elle devrait être réalisée et qui devrait y prendre part. Pour progresser vers une situation préférable de la connaissance en tant que valeur essentielle d'une stratégie organisationnelle à long terme, les actions suggérées comprennent la conception d'un plan de gestion des connaissances à l'échelle de l'organisation, l'établissement d'un indicateur de mesure du succès, compris de tous, l'établissement comme priorité de la gestion des connaissances pendant l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs, ainsi que la définition d'une structure d'incitation interne.

4. Investir dans l'expérimentation

Les praticiens indiquent que le PNUD n'encourage pas le partage des erreurs, ce qui dissuade les gens d'expérimenter de nouvelles façons de recueillir et partager des connaissances. Afin de progresser vers une situation préférable d'incitation et d'encouragement au partage des échecs et à l'expérimentation, les actions suggérées comprennent l'expérimentation de produits de connaissance et d'activités non traditionnels et le réaménagement des locaux de bureaux d'une manière qui soit adaptée à différents styles d'apprentissage, l'octroi de temps dédié aux interactions entre pairs pendant les heures de travail et la facilitation des échanges de connaissances.

5. Bridge Learning (Apprentissage de transition)

Les praticiens du PNUD ont du mal à appliquer les enseignements tirés des produits de connaissance à d'autres projets sur lesquels ils travaillent. Cet état de fait crée un déséquilibre entre les connaissances qui sont produites, partagées et utilisées. Afin de progresser vers une situation préférable de conception de produits de connaissance basés sur les besoins d'apprentissage des praticiens, les actions proposées comprennent la création et l'investissement dans des espaces communautaires, l'offre de possibilités de stages et de détachements, l'utilisation de différents espaces physiques et numériques pour le partage des connaissances, la conception de mini-cours sur les activités liées à la connaissance et la création de plans de diffusion des produits de savoir.

6. Organisation (curation) collaborative des contenus

Les praticiens du PNUD ont relevé que la création de produits de connaissance est souvent confiée à des experts contractuels au lieu d'être assurée en interne, ce qui conduit à la mise au placard de nombreux rapports. Afin de progresser vers une situation préférable dans laquelle les praticiens disposent de plus de temps et d'espace pour travailler sur la gestion des connaissances, mais aussi où il y a un équilibre entre les produits externes et internes, les actions suggérées comprennent l'adoption de méthodes participatives de conception des produits, la sollicitation de recommandations entre pairs, la limitation démocratique du nombre de plateformes concurrentes par le vote, la conception d'une boîte à outils de la gestion des connaissances.

7. Repenser les produits

Les produits de connaissance se matérialisent principalement par des formats spécifiques et standardisés tels que des rapports avec des cadres linguistiques institutionnalisés, et des plateformes en ligne officielles. Afin de progresser vers une situation préférable d'un système de gestion des connaissances à source ouverte qui soit flexible, totalement transparent, accessible et qui utilise des stratégies au-delà des rapports, les actions suggérées comprennent: la création d'un processus d'approbation plus court et plus facile pour les nouveaux produits de connaissance, l'expérimentation de formats de produits de connaissance qui sont conçus en collaboration, l'inclusion de récits et d'histoires intéressants et pertinents, en se concentrant sur l'accessibilité et la 'relatabilité' avec les praticiens.

8. Faire de la vision locale le ressort d'une perspective globale

Les connaissances sont générées en permanence mais dans différents silos, que ce soit entre les bureaux mondiaux, régionaux et de pays ou au sein d'un même portefeuille de projets. Afin de progresser vers une situation préférable de partage et d'application égaux des connaissances, où les doubles emplois sont réduits et les responsabilités clairement établies entre les projets, les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège, les actions suggérées sont les suivantes: rechercher l'interopérabilité entre les bureaux de pays et mondiaux, maintenir les produits de connaissance en plusieurs langues, respecter les besoins des bureaux de pays, s'assurer que les connaissances sont transmises directement entre les praticiens sur le terrain et allouer des ressources supplémentaires aux bureaux de pays pour réduire les inégalités.

ANNEXE 4:

Analyse du paysage numérique



| CONSTAT | RECOMMANDATION |
|---|---|
| <p>Le grand nombre de systèmes et le manque d'intégration entre les systèmes engendrent un cloisonnement des données, des informations et des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les modules d'Atlas ne sont pas entièrement intégrés • De nombreuses applications d'extension non intégrées pour combler les lacunes fonctionnelles d'Atlas (par exemple, Linking App). | <ul style="list-style-type: none"> • Le PNUD devrait mettre à exécution ses plans actuels visant à consolider les systèmes opérationnels en un ensemble de base des meilleurs systèmes opérationnels (ServiceNow, Oracle Cloud ERP, Salesforce). • Les systèmes (PIMS+, ERC, et autres) dont l'inclusion dans l'ensemble de base n'est pas encore envisagée, devraient être évalués en vue de leur inclusion. S'ils ne sont pas inclus, ils devraient être intégrés à l'ensemble de base. • Fuel50 doit être évalué par rapport à l'ERP et aux autres sites de profils actuels pour s'assurer qu'il n'y a pas de chevauchement, et s'il est maintenu, il doit être intégré. • Tout système auxiliaire nécessaire devrait être intégré à l'ensemble de base. Le déploiement de systèmes supplémentaires devrait être régi pour s'assurer que les besoins fonctionnels ne peuvent être pris en charge par les systèmes existants. |
| <p>Une grande quantité de données, d'informations et de connaissances sont enfouies dans des formats de documents non structurés (comme PDF).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans certains cas (outil de liaison), un document est le système d'archivage (CPD), et certaines informations sont saisies manuellement dans le système, ce qui est sujet à des erreurs et pose des difficultés d'audit/traçage. | <ul style="list-style-type: none"> • Idéalement, les documents non structurés devraient être une sortie de données plus structurées dans un système. • Dans les cas où cela n'est pas réalisable, on pourrait recourir à l'IA pour extraire des données, des informations et des connaissances des documents et les rendre disponibles en tant que telles. • Le PNUD devrait évaluer la possibilité de capitaliser sur l'expérience du BIE avec AIDA pour ce travail d'extraction. |
| <p>Absence de profils utilisateurs centralisés présentant l'expertise des utilisateurs et les produits de connaissance que ces utilisateurs créent.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une grande quantité de connaissances reste enfouie parmi les membres du personnel du PNUD (elle se perd avec le départ des concernés) | <ul style="list-style-type: none"> • Avoir un tel profil incite les individus à créer et à partager des connaissances et offre un emplacement où les consommateurs de connaissances peuvent retrouver à la fois du savoir et de l'expertise. • Évaluer la possibilité de créer un "profil des profils" qui centralise l'accès aux profils même si certains détails sont plus répartis dans des endroits "adaptés". Les profils RH d'Oracle Cloud peuvent servir de base, mais l'intégration d'autres profils (p. ex. SparkBlue, Fuel50) serait nécessaire, de même que la capacité de créer des liens vers des produits de connaissance ou de les publier. • Les initiatives en matière d'identification de l'expertise comme Eva.ai pourraient être exploitées pour "découvrir" l'expertise des profils. |

CONSTAT

RECOMMANDATION

Il n'est pas facile de trouver ou de partager des connaissances

- Trop d'endroits où chercher
 - Souvent, Google est meilleur que toute méthode fournie par le PNUD pour localiser des connaissances.
 - L'absence d'appropriation par l'organisation de la recherche fédérée empêche le PNUD d'utiliser pleinement cette fonctionnalité.
 - Sur undp.org, de nombreux produits de connaissance sont cloisonnés par pays
- Avoir un ensemble minimum et bien défini d'emplacements dédiés à la publication de connaissances aiderait les gens à savoir où partager les connaissances, mais, idéalement, les gens ne doivent rien faire en dehors du cadre de leurs activités normales pour rendre les connaissances évaluables par les autres.
 - En élargissant la recherche fédérée pour l'intégrer à tous les emplacements du PNUD qui contiennent des connaissances, aucun "partage" supplémentaire n'est nécessaire. Microsoft search dispose de connecteurs pour les produits Microsoft, Salesforce, ServiceNow et Oracle. Il est possible de créer des connecteurs personnalisés pour d'autres systèmes.
 - L'utilisation des fonctions de recherche de Microsoft Viva permet également de recommander automatiquement des connaissances en fonction du contexte (par exemple, lorsque je travaille sur un document, Microsoft peut recommander des connaissances qui pourraient m'être utiles en fonction du contexte).
 - Disposer d'une taxonomie institutionnelle et étiqueter les produits de connaissance avec cette taxonomie permet à la recherche d'être aussi bien sémantique que lexicale. Le PNUD devrait avoir une taxonomie unique, ce qui pourrait s'appuyer sur le travail actuellement en cours autour d'une taxonomie des données dans le cadre de sa stratégie en matière de données.
 - Microsoft Viva Topics devrait être évalué comme méthode pour (1) miser sur l'IA afin d'identifier les sujets de connaissance que l'on retrouve au PNUD et (2) permettre aux spécialistes du savoir de créer des sujets de connaissance organisés sur la base de la fonction de recherche fédérée. Il intègre ces sujets dans des liens contextuels permettant d'en savoir plus lorsque les sujets sont référencés.

ANNEXE 5:

Synthèse des consultations mondiales et régionales



CONSULTATIONS RÉGIONALES

Les consultations approfondies organisées avec les cinq pôles régionaux se sont avérées extrêmement instructives et ont fait ressortir plusieurs bonnes pratiques, mais aussi des défis.

Principaux enseignements:

Leadership éclairé

- Quatre des régions (RBA, RBAS, RBEC et RBLAC) sont sur le point de mettre en place ou avaient déjà mis en place des **comités éditoriaux et des mesures d'assurance qualité renforcées** au niveau de leurs régions garantissant la conformité à l'échelle régionale avec le processus d'AQ de l'organisation.
- Depuis 2019, le RBAP dispose d'une structure de personnel et de bureaux pour **soutenir le processus d'AQ des produits de connaissance**.
- Le RBLAC, par l'entremise du bureau de l'économiste principal, gère un **Réseau de recherche et partenariat** dynamique en collaboration avec le monde universitaire.

Plateformes de connaissances

D'importants investissements ont été consentis dans le développement de plateformes de connaissances dans les régions:

- **RBA:** La plateforme de gestion des connaissances du programme régional (interne) offre un guichet unique à la région pour la recherche d'informations, l'accès aux documents régionaux et des liens vers les communautés régionales et les outils de collaboration,
- **RBAS:** Le portail des ODD pour les États arabes (ARAB SDG Gateway) (externe), le portail pour le développement arabe (Arab Development Portal) (externe) font office de base de données sur le développement des pays arabes,
- **RBAP:** Le pôle de connaissances (interne) sert de point d'entrée aux connaissances dans la région et permet d'accéder aux derniers événements, produits et outils de connaissances. Le portail de savoir de l'Asie-Pacifique rassemble des connaissances techniques en matière de politiques provenant de tous les secteurs, permettant aux pays et aux équipes de pays d'identifier l'expertise disponible et facilitant la réponse aux besoins nationaux émergents,

- **RBEC:** le portail des connaissances régional (interne) rassemble des informations et des ressources pertinentes pour la région RBEC et met en relation les équipes régionales chargées des politiques et des programmes, membres du GPN; l'Espace programmatique RBEC (interne), le tableau de bord SparkBlue RBEC sert de point d'entrée pour la collaboration à travers la région,
- **RBLAC:** Le Portail des ODD (SDG Gateway) pour l'Amérique latine et les Caraïbes (externe) sert de référence et d'endroit où l'on peut trouver toutes les informations relatives aux ODD ainsi que des liens vers des outils analytiques et des produits de connaissance.

Défis identifiés en matière de connaissances

- **Apprentissage:** les systèmes d'extraction de recommandations à partir d'évaluations, d'audits et d'activités comparables (pour tirer des enseignements des expériences passées) sont fragmentés, et il est difficile de se retrouver entre des sources de connaissances aussi disparates.
- **Incitations:** il n'existe pas de cadre d'incitation pour promouvoir le partage des connaissances ou l'apprentissage, le partage des connaissances n'est pas perçu comme une priorité de l'organisation.
- **Personnel en charge de la gestion des connaissances:** Il y a peu de postes dédiés à la gestion des connaissances dans la région, ceux qui existent sont principalement associés aux programmes régionaux, ou d'autres collaborateurs embauchés en fonction des besoins des projets.
- **Réseaux:** Les CdP des centres régionaux ne sont actuellement pas reliés aux communautés de pratique à l'échelle de l'organisation.

Consultations mondiales

Voici une synthèse de processus de consultations sur le thème Shape UNDP's Knowledge Management Strategy 2022-2025 (Définir la Stratégie de gestion des connaissances du PNUD pour la période 2022-2025), qui a été mené du 25 octobre au 12, novembre 2021.

Les discussions ont mobilisé 237 membres et suscité 99 commentaires qui ont conduit aux principales recommandations suivantes:

1. **Les personnes sont au cœur de la connaissance, pas les outils ou la technologie;** les outils et les processus de connaissance doivent être accessibles et adaptables aux cultures de gestion des connaissances à l'échelle des pays, des régions et du monde.
2. **La connaissance a besoin d'une gouvernance forte pour des normes de qualité.** Cela aide à capturer les connaissances dans tous les projets, en reliant les bonnes pratiques dans chaque projet à l'apprentissage.
3. **La gestion des connaissances doit laisser de la place pour la prise de risque, l'échec,** l'expérimentation, et des conversations franches sur ce qui est appris.
4. **Les connaissances favorisent l'apprentissage;** elles permettent aux membres du personnel de tirer immédiatement et en collaboration des leçons des expériences passées et des nouveaux défis.
5. **Les connaissances doivent être consultables grâce** à des plates-formes numériques intégrées afin de faciliter la recherche de ce dont on a besoin au moment où on en a besoin.
6. **Les services de connaissances doivent être agiles et répondre aux besoins** pour être efficaces devant l'incertitude et la complexité.
7. **La gestion des connaissances doit se concentrer sur les résultats** et les communautés d'apprentissage doivent s'aligner sur l'orientation stratégique de l'organisation.

Le forum de discussion a posé les trois questions suivantes:

- Quels sont les processus, les approches et les principes qui ont le mieux répondu à vos besoins en matière de connaissances ?
- Comment les membres du personnel du PNUD peuvent-ils être mieux soutenus et encouragés à se concentrer sur la création de savoir de qualité et la gestion de connaissances ?
- Quelles sont les problèmes de connaissance les plus pressants dans votre domaine de travail ?

Les questions 1 et 2 sont traitées ensemble, car la plupart des participants ont démontré l'interdépendance des réponses.

Quatre domaines sont apparus comme importants pour les besoins en connaissances des collègues ayant participé à la discussion. Ce sont les suivants: le développement des capacités internes, les outils et processus de gestion des connaissances (GC), la gouvernance de la GC et le rôle des personnes et de la culture dans la gestion des connaissances.

1. Développement des capacités internes

De nombreuses personnes interrogées ont identifié le besoin d'apprentissage sur le tas et de préparation à l'avenir comme une nécessité primordiale pour une vision révisée de la gestion des connaissances pour l'organisation. L'utilisation d'ateliers ciblés a été présentée comme une méthode de gestion des connaissances très efficace, car elle permet non seulement d'améliorer les processus et les approches de travail, entre autres, mais aussi d'établir un réseau de soutien à partir de la cohorte des ateliers, comme dans le cas des formations Surge. Les collègues ont évoqué une approche participative des ateliers de partage des connaissances, impliquant un public cible ou des bénéficiaires ainsi que des experts compétents. Nombreux sont ceux qui ont souligné la nécessité d'une initiation complète dans le cadre de l'accueil de membres du personnel dans tous les nouveaux bureaux et qui devraient être mis en relation avec un réseau de pairs pour les encadrer.

Plusieurs participants ont évoqué la capacité à s'adapter en permanence et à acquérir les compétences nécessaires pour répondre aux besoins du travail à venir, et ont recommandé que l'apprentissage devienne une activité hebdomadaire dédiée, ou du moins une partie active des projets, par exemple en ajoutant des ateliers périodiques axés sur l'apprentissage à la mise en œuvre de projets. Le modèle AccLab avec des cycles d'apprentissage de 90 jours a été donné en exemple, car il permet la réflexion et l'apprentissage par l'expérience ainsi que le partage.

2. Outils et processus de GC

De nombreux collègues ont relevé que les employés doivent avoir accès aux bons outils et être soutenus dans leur utilisation pour recueillir, centraliser et partager des connaissances. Ces conseils, ainsi que le processus d'utilisation des outils, doivent être conviviaux. Plusieurs collègues ont fait des suggestions sur la manière dont les outils peuvent aider le personnel à gérer les connaissances et inciter à mettre l'accent sur la production de connaissances de qualité. La plupart des intervenants ont mentionné la centralisation et la facilité d'utilisation comme des piliers d'un outil idéal.

Même si l'outil peut être un guichet unique de lignes directrices, de bibliothèques, de taxonomies claires, de compétences/de personnes, etc., il devrait toujours offrir des options de filtrage et de personnalisation pour les bureaux de pays. Un collègue a souligné que nous devrions mettre en place une infrastructure technologique axée sur les connaissances, conçue conjointement avec les utilisateurs, qui puisse capturer les connaissances produites par le personnel des programmes et projets, et en contrôler l'utilisation. Nous devrions nous garder de développer de nombreux systèmes et bases de données, mais lorsque plusieurs outils doivent exister, il nous faudra une meilleure coordination entre les différentes plateformes de connaissances pour faciliter une participation significative. Il a été préconisé d'investir dans un groupe de soutien informatique plus robuste pour aider à la supervision et à la gestion de l'écosystème numérique.

Plusieurs répondants ont abordé les caractéristiques requises d'un outil de gestion des connaissances:

- Organigrammes interactifs cartographiant le personnel du PNUD et leurs équipes respectives.
- Calendrier mondial des événements du PNUD avec des invitations standard différenciant les bulletins d'information, les annonces, les invitations, etc.
- Listes et accès consolidés des parties prenantes
- Gestion des comptes rendus de mission après chaque événement lié aux connaissances.
- Aide à la collecte et au stockage des données.
- Meilleures pratiques et bibliothèque de solutions
- Meilleure structure de l'intranet et mises à jour régulières; et
- Recherche fédérée, contenus et accès multilingues, et adapté aux dispositifs mobiles.

3. Gouvernance de la GC

Les participants ont relevé l'importance d'une gouvernance centralisée de la gestion des connaissances qui permettrait d'assurer que le PNUD a les capacités et les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre nos solutions types, que nous tirons des leçons des expériences passées, que nous collaborons avec tous nos partenaires, et adaptons les projets lorsque le monde extérieur ne répond pas aux attentes. L'importance de miser sur d'autres stratégies de l'organisation, comme la stratégie numérique et la stratégie People2030, a été également soulignée.

Les collègues ont demandé que le PNUD protège la gestion des connaissances et l'innovation au niveau des régions et des pays, afin que la recherche de l'homogénéité au sein de l'institution ne sape pas les avantages qu'offre le pluralisme. Dans le même ordre d'idées, les collègues ont demandé à ce que la gestion des connaissances permette l'échec dans la gestion des risques, l'expérimentation et les conversations franches, car cela conduira à des solutions nouvelles et innovantes.

Les collègues ont énuméré plusieurs exigences propres à la gouvernance de la gestion des connaissances:

- La gouvernance de la gestion des connaissances, c'est aussi des processus opérationnels et des responsabilités (la gestion des connaissances dans les descriptions de poste et les termes de référence) qui intègrent le travail en réseau et l'apprentissage dans les rôles et les responsabilités.
- Des incitations qui encouragent une culture de la connaissance qui facilite et apprécie l'apprentissage

- Les PMD doivent tenir les membres du personnel responsables des objectifs d'apprentissage qu'ils ont fixés. Les PMD doivent disposer d'un espace où l'apprentissage par l'action et l'expérience est une condition préalable et obligatoire.
- Normes de GC: de nombreux commentaires ont porté sur les normes et les modèles, ainsi que sur les outils de documentation. Surtout les normes qui sont approuvées par l'organisation et qui ne sont pas seulement considérées comme des meilleures pratiques.
- La production de connaissances devrait être un produit livrable clé dans le Rapport annuel axé sur les résultats (RAAR).
- Modifier le processus de suivi et d'évaluation pour y intégrer l'apprentissage
- Liste d'experts; et
- Préserver et développer le programme de mentorat actuel du PNUD

4. Rôle des personnes et de la culture dans la GC

Le rôle des personnes et d'une culture institutionnelle a été maintes fois relevé lors des discussions. C'est-à-dire une culture de partage des connaissances et d'apprentissage dans laquelle les membres du personnel se sentent respectés en disposant de nombreuses possibilités d'apporter des idées, d'offrir un retour d'information, et motivés pour contribuer à l'amélioration des systèmes ou des politiques de l'organisation. Il a été indiqué que les cadres moyens et supérieurs doivent souligner l'importance de construire et de développer une culture fondée sur la connaissance, où la curiosité, l'apprentissage organisationnel, l'expérimentation et les risques sont encouragés et tolérés. Une culture de la connaissance inclusive respecterait la diversité du personnel et linguistique, ainsi que les cultures régionales et locales. Les communautés de pratique ont été mentionnées à plusieurs reprises comme l'un des mécanismes favorisant le partage, l'apprentissage et la contribution d'idées. Elles ont été identifiées comme permettant de découvrir (ou construire) de bonnes pratiques à partir des expériences des bureaux de pays, régionaux et mondiaux.

Plusieurs répondants ont évoqué la nécessité de disposer d'experts en gestion des connaissances et/ou de TDR comprenant des éléments de gestion des connaissances. Un commentateur a souligné le besoin de points focaux en GC dans les bureaux de pays, tout comme il en existe actuellement pour les communications.

Question 3: Quels sont les problèmes de connaissances les plus pressants dans votre domaine de travail ?

Les réponses à cette question sont regroupées selon les points 1) approches générales 2) besoins spécifiques:

Approches générales

- Formation pratique sur les procédures opérationnelles de base du PNUD.
- Connaissances sur l'élaboration des politiques et des stratégies du PNUD.
- Connaissances sur le contexte du pays et les nouvelles tendances en matière de développement ou les changements d'orientation.
- Connaissances sur le travail transsectoriel (entre les domaines thématiques ou les solutions types).

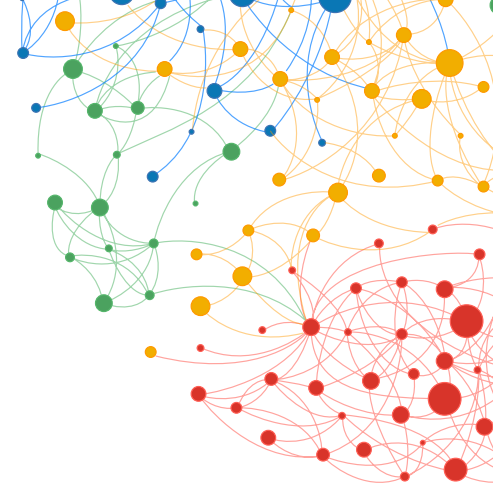
- Connaissances sur les solutions intégrées.
- Connaissances sur les approches et les solutions innovantes locales.
- Connaissances sur la recherche et le développement.
- Connaissances sur les innovations locales (et autres) dans les projets passés et présents du PNUD et des partenaires du PNUD dans le contexte d'un projet du PNUD.
- Connaissances sur des solutions technologiques opportunes et des catalyseurs (numérisation, innovations stratégiques et financement du développement).
- Connaissances sur l'expertise interne du PNUD dans un domaine de travail spécifique que nous sommes sur le point d'aborder ? si oui, où, et comment pouvons-nous collaborer ?
- Connaissances sur les lacunes importantes dans la littérature, les politiques et les programmes, ainsi que les nouveaux axes de recherche et programmes prometteurs, en particulier s'ils semblent manquer de ressources; et
- Connaissances sur les modalités contractuelles et les procédures de passation de marchés. Orientations sur le choix des méthodes de passation de marchés, les documents nécessaires, et une présentation étape par étape des différents processus.

Besoins spécifiques

- Numérisation, automatisation, et capacité à utiliser les données de manière convaincante.
- Comprendre les paramètres du travail du PNUD dans certains secteurs.
- Connaissances sur la mobilisation des ressources (informations sur les donateurs, domaines d'intérêt, critères, calendrier des appels à propositions, etc.)
- Comment le PNUD encourage-t-il déjà la politique et la programmation intégrées au niveau régional et au niveau des BP ?
- Quels outils de gestion et de coordination utilisons-nous pour aider à renforcer et à mieux institutionnaliser la mobilisation conjointe des ressources, la conception et la mise en œuvre de programmes qui capitalisent sur l'expertise disponible à travers le GPN et répondent aux questions indissociables, comme la crise sécurité alimentaire-eau-énergie ?
- Comment pouvons-nous étendre les exemples réussis de programmation intégrée pour couvrir la plupart des pays et des communautés que nous servons ?
- La mesure dans laquelle la recherche sera utile aux démocraties en développement.
- Où pouvons-nous accéder à des compétences en matière de cartographie précise des donateurs ?
- Que pouvons-nous apprendre de la mise en œuvre de différentes initiatives du PNUD ?
- L'application pratique et l'expérience de la conception de systèmes et des approches par portefeuille pour s'atteler aux problèmes de développement tenaces et en évolution.
- Comment utiliser/ajuster les cadres de résultats et les cadres de suivi et d'évaluation du PNUD pour répondre à une approche de programmation et de gestion adaptative, en tenant également compte des systèmes et procédures de nos partenaires de développement qui fournissent des ressources traditionnelles et non traditionnelles ?
- L'importance de la science comportementale (et des données et de l'IA ?) dans nos interventions.

ANNEXE 6:

Développement de Persona



Dans le cadre de la phase de recherche et d'analyse de la Stratégie de gestion des connaissances, l'“équipe centrale” de la GC a co-créé un ensemble de personas du PNUD pour aider à guider la hiérarchisation des investissements recommandés dans le projet de stratégie.

Une “Persona” est une représentation fictive d'un utilisateur réel du PNUD. Ce travail a grandement contribué aux décisions de conception en permettant de prendre et de mettre au premier plan de la planification les besoins des utilisateurs courants avant que la conception ne commence. Les Personas permettent une compréhension commune des utilisateurs en termes de besoins de connaissances et de préférences d'apprentissage, d'objectifs spécifiques et de capacités.

Une fois définis, les Personas ont été validés par le biais du Collectif pour le savoir des Représentants résidents adjoints (DRR). Il s'agissait d'un échange en ligne de trois jours qui a eu lieu au quatrième trimestre 2021.

Les DRR jouent un rôle essentiel dans la production et le partage de connaissances dans les bureaux de pays, en reliant les programmes et opérations, en supervisant le S&E, et en stimulant l'excellence en termes de résultats de développement dans l'ensemble de nos portefeuilles. Le Collectif pour le savoir a été intégré dans le parcours de leadership des DRR visant à mettre en place un réseau des pairs leaders basés dans les BP pour faire progresser nos ambitions en matière de connaissances au cours de la période 2022-25.

La première session a été ouverte par l'Administratrice associée, Mme Usha Rao-Monari, et a permis un échange sur les résultats de la cartographie des flux de connaissances et les priorités proposées dans la Stratégie de gestion des connaissances. Sur la base des retours d'information du Collectif pour le savoir, la deuxième session a permis de concevoir conjointement et de valider les personas. Lors de la troisième session, les objectifs et les investissements spécifiques proposés dans la stratégie de gestion des connaissances ont été soumis à des tests de résistance. Au cours de ces sessions, l'équipe a identifié des personas supplémentaires, les a ajustés et validés.

Les personas permettront également d'éclairer et de tester aux limites le plan de mise en œuvre proposé, afin d'assurer que les investissements proposés répondent aux besoins des utilisateurs et aux préférences d'apprentissage.

All personas are entirely fictitious and are based on aggregate user insights. Any similarity to actual persons is purely coincidence.

PERSONA



Role: **Regional Policy Specialist**
 Location: **Addis, ET**
 Unit: **RBA**
 Age: **48**
 Years with UN: **21**
 Before UN: **Academia**

ABOUT
 Deborah with extensive UN experience has worked in UNDP, UNICEF and UNFPA. She has produced several knowledge products and is a avid reader. Besides work, she volunteers at the animal shelter.

Deborah the thought leader

“After all these years, there are still so many new ideas.”

Responsibilities

- Advice country office on policy and programming
- Providing substantive inputs and facilitating the sharing of experience between countries
- Lead the development of Knowledge products for the region

Pains

- Easy access to relevant data and insights from across the region.
- Lack of sufficient time to produce a knowledge product in a timely manner
- Find the corporate quality assurance process complicated and time consuming

KM needs

- Access to relevant data and insights
- Knowledge Product quality assurance: editorial board
- Exchange with experts in all related Country Offices

| Motivators | Knowledge Channels | Knowledge Asset Needs | |
|--------------|---------------------|--------------------------|-------------------|
| Impact +++++ | Relationships +++++ | Data +++ | Tacit Knowledge + |
| Praise + | Online spaces + | Lessons Learned +++++ | Benchmarks +++++ |
| Promotion + | Intranet +++ | Reports +++++ | Guidelines ++ |
| Success +++ | Internet +++++ | Thought Leadership +++++ | |
| Social +++ | | | |

PERSONA



Role: **Desk Officer**
 Location: **Bangkok, TH**
 Unit: **RBAP**
 Age: **43**
 Years with UN: **8**
 Before UN: **Private sector**

ABOUT
 More than 8 years of professional experience in Africa, Latin America and the Pacific's. Skilled in policy analysis, production of policy briefs and reports, and speech writing.

Marco

“Never stop learning because life never stops teaching”

Responsibilities

- Provides support to programme design and implementation at CO level.
- Performs monitoring and evaluation functions
- Contributes to the facilitation of knowledge building and sharing

Pains

- Needs to scramble every time there is a new request
- Lacks the network to source knowledge effectively
- Missing a good overview of available global knowledge
- Hard to stay on top of the latest thinking across all our solution areas

KM needs

- Better connection to community to ask and receive support
- Have full overview of CPD implementations globally, with insights and learnings - readily available
- “ROAR mining” to get insights about programme delivery

| Motivators | Knowledge Channels | Knowledge Asset Needs | |
|--------------|---------------------|--------------------------|-------------------|
| Impact +++ | Relationships +++++ | Data + | Tacit Knowledge + |
| Praise +++++ | Online spaces +++++ | Lessons Learned +++++ | Benchmarks + |
| Promotion ++ | Intranet +++++ | Reports +++++ | Guidelines + |
| Success ++ | Internet + | Thought Leadership +++++ | |
| Social +++++ | | | |

PERSONA



Role: **Resident Rep.**
 Location: **Barbados, BB**
 Unit: **RBLAC**
 Age: **54**
 Years with UN: **22**
 Before UN: **Private sector**

ABOUT
 With over 20 years of experience in four regions, Leyla has extensive knowledge in international development. She is future oriented and interested in advancing UNDP's development discourse.

Leyla

“You are what you do, not what you say you will do.”

Responsibilities

- Provides vision, managerial & substantive leadership, maintaining group dynamics & guidance to the CO
- Strategic direction in the national context through a country programme aligned with the UNDAF.
- Engages with the government and broader UN and international community

Pains

- Agreeing to all requests & Scrambling when a request comes in (“rubik’s cube”)
- Lack of easy access to internal knowledge producers/researchers
- Access to the right knowledge at the right moment to catalyze change
- Data overload & talent gaps

KM needs

- Working out loud across the organization
- Swift responses to knowledge needs: premium service line
- Access to knowledge and data insights at country level
- One stop shop for controls and indicators preventing reactionary management

| Motivators | Knowledge Channels | Knowledge Asset Needs | |
|---------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| Impact +++++ | Relationships +++++ | Data +++++ | Tacit Knowledge +++ |
| Praise + | Online spaces + | Lessons Learned ++ | Benchmarks + |
| Promotion + | Intranet ++ | Reports +++++ | Guidelines + |
| Success +++++ | Internet ++ | Thought Leadership +++++ | |
| Social +++++ | | | |

PERSONA



Role: M&E Specialist
Location: Caracas, VZ
Unit: CO, RBLAC
Age: 31
Years with UN: 5
Before UN: University

ABOUT
 Andres is a former JPO who is motivated by learning new things and meeting new people. He hopes to experience different areas of work in UNDP. He is interested in learning more about UNDP's added value in the countries it serves.

Andres

"I love the inherent beauty of a well designed result framework."

Responsibilities

- Implementation of M&E policies and strategies
- Prepare learnings for ROAR
- Knowledge building and knowledge sharing on M&E
- Develops lessons learned papers.
- Coordination of evaluations
- Program quality assurance

Pains

- Detached from actual projects
- Impersonal and incomplete information flow from project teams to M&E
- Seen as controller, not as helper
- Under resourced
- Dependent on projects for field visits

KM needs

- Inspiration how M&E can be deeper integrated in output monitoring for project management
- Access to data and insights
- Access to central repository of project and programmes and their log frames

| Motivators | | Knowledge Channels | | Knowledge Asset Needs | | | |
|------------|-------|--------------------|-------|-----------------------|-------|-----------------|-----|
| Impact | + | Relationships | + | Data | +++++ | Tacit Knowledge | + |
| Praise | ++++ | Online spaces | ++ | Lessons Learned | ++++ | Benchmarks | + |
| Promotion | ++++ | Intranet | +++++ | Reports | ++++ | Guidelines | ++ |
| Success | +++++ | Internet | ++++ | Thought Leadership | + | ... | ... |
| Social | ++ | | | | | | |

PERSONA



Role: Programme Advisor
Location: Lebanon
Unit: RBAS
Age: 41
Years with UN: 12
Before UN: Consulting firm

ABOUT
 12+ years of international development experience, with a successful track record of establishing and managing complex projects, problem-solving and strategic analysis, government relationship management, and partnerships management.

Aika Kyōda

"Lost time is never found again."

Responsibilities

- Development of project documents.
- Manages the overall knowledge generation for various partners.
- Establishes the engagements of a Knowledge Hub through provision of data and analysis.

Pains

- Not intuitive to find pertinent evaluations for similar projects
- Hard to find colleagues who have developed similar projects
- Hard to exchange with other expert colleagues
- Efficient time management

KM needs

- Access to relevant data and insights
- Tacit knowledge about similar projects
- Overviews and benchmarks of implemented solutions
- Talking to programme peers
- Requires Information data base

| Motivators | | Knowledge Channels | | Knowledge Asset Needs | | | |
|------------|-------|--------------------|------|-----------------------|-------|-----------------|-------|
| Impact | +++++ | Relationships | ++ | Data | ++++ | Tacit Knowledge | +++++ |
| Praise | +++ | Online spaces | + | Lessons Learned | +++++ | Benchmarks | +++++ |
| Promotion | +++ | Intranet | ++ | Reports | ++ | Guidelines | ++++ |
| Success | +++++ | Internet | ++++ | Thought Leadership | ++ | ... | ... |
| Social | ++ | | | | | | |

PERSONA



Role: Team leader
Location: New York
Unit: GPN
Age: 51
Years with UN: 22
Before UN: Private Sector

ABOUT
 Perlita has worked for UNDP for over 20 years and has both country, regional and HQ experience. She has managed large teams and experienced in managing large portfolios. She is passionate about climate change.

Perlita

"It is fascinating how digital is changing the way development works."

Responsibilities

- Provides strategic guidance and thematic oversight
- Provides thought leadership internally through the CoPs
- High-quality, timely and responsive technical and policy advisory services to UNDP Country Offices

Pains

- Too many requests for briefs and reporting
- A lot of last minute on-demand requests
- Finding the right expert to talk to takes time
- Limited headspace to "really" think visionary

KM needs

- Effectively exchanging with a large number of experts inside the organization
- Access to aggregate intelligence of UNDP
- Communities of practice
- Thought leadership

| Motivators | | Knowledge Channels | | Knowledge Asset Needs | | | |
|------------|-------|--------------------|-------|-----------------------|-------|-----------------|-------|
| Impact | +++ | Relationships | +++++ | Data | +++++ | Tacit Knowledge | + |
| Praise | + | Online spaces | + | Lessons Learned | ++++ | Benchmarks | +++++ |
| Promotion | + | Intranet | ++++ | Reports | ++++ | Guidelines | + |
| Success | +++ | Internet | +++++ | Thought Leadership | +++++ | ... | ... |
| Social | +++++ | | | | | | |

PERSONA



Role: **Jr Professional Officer**
 Location: **Burundi**
 Unit: **Knowledge Management**
 Age: **25**
 Years with UN: **2**
 Before UN: **Private**

ABOUT

Paul worked in the private sector for three years before joining UNDP as a Junior Professional Officer. He is responsible for managing governance portfolios. He is passionate about knowledge sharing.

Paul
“A great dream never gets fulfilled. It transcends.”

Responsibilities

- Managing Governance Portfolio
- Searches and organizes Knowledge products
- Guardian of knowledge products and dissemination
- Review, analyse and distil information, good practices and lessons learned

Pains

- Difficulty in finding relevant information from large datasets (data overload)
- Lack of access to information and/or collaboration
- Inconsistency of information across different platforms
- Knowledge fragmentation and duplication

KM needs

- A unified platform which addresses fragmentation, networking needs and delivers reliable information
- Well trained staff
- Community of Practice platform facilitating cross collaborative requirements
- Guidelines to address data mismatch across platforms

| Motivators | | Knowledge Channels | | Knowledge Asset Needs | | | |
|------------|------|--------------------|------|-----------------------|------|-----------------|-----|
| Impact | ++++ | Relationships | ++++ | Data | ++++ | Tacit Knowledge | +++ |
| Praise | ++++ | Online spaces | ++++ | Lessons Learned | ++++ | Benchmarks | ++ |
| Promotion | ++++ | Intranet | ++ | Reports | ++ | Guidelines | +++ |
| Success | ++++ | Internet | +++ | Thought Leadership | +++ | | |
| Social | ++ | | | | | | |

PERSONA



Role: **NO Program Analyst**
 Location: **Sri Lanka**
 Unit: **SDG**
 Age: **41**
 Years with UN: **4**
 Before UN: **Consultant**

ABOUT

Chandra worked for the national government for over 15 years as a consultant on various developmental initiatives. He is now a Program Analyst at UNDP and provides professional support for the 2030 Agenda

Chandra
**“Gaining knowledge is the first step to wisdom
 Sharing it is the first step to humanity”**

Responsibilities

- Provides policy advice
- Tracks country policy agenda
- Scans relevant UNDP global offer, frontier topics and issues
- Coordinates activities of project staff.

Pains

- Lack of access to network
- Learning curve
- Missing on effective utilisation of tools and mechanism
- Struggles to find the balance between delivery and learning
- Lacks means to capture new experiences

KM needs

- Need to achieve relevant connections in COP and capture org culture
- documenting and capturing lessons including from failures
- Access to unfamiliar/ international best practices which are replicable at a national level

| Motivators | | Knowledge Channels | | Knowledge Asset Needs | | | |
|------------|------|--------------------|-------|-----------------------|-------|-----------------|-------|
| Impact | +++ | Relationships | + | Data | +++ | Tacit Knowledge | +++ |
| Praise | ++ | Online spaces | ++ | Lessons Learned | +++++ | Benchmarks | +++ |
| Promotion | ++++ | Intranet | +++ | Reports | +++ | Guidelines | +++++ |
| Success | +++ | Internet | +++++ | Thought Leadership | + | | |
| Social | ++++ | | | | | | |



Copyright © UNDP 2022 All rights reserved.

United Nations Development Programme

One United Nations Plaza

New York, NY 10017 USA

The views expressed in this publication are those of the author(s) and do not necessarily represent those of the United Nations, including UNDP, or the UN Member States.

UNDP is the leading United Nations organization fighting to end the injustice of poverty, inequality, and climate change. Working with our broad network of experts and partners in 170 countries, we help nations to build integrated, lasting solutions for people and planet. Learn more at undp.org or follow at [@UNDP](https://twitter.com/undp).

