



*Au service
des peuples
et des nations*

Programme des Nations Unies pour le développement

CADRE STRATÉGIQUE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES AU PNUD POUR 2014-2017

GESTION DES CONNAISSANCES AU PNUD

*Copyright © 2014 Programme des Nations Unies pour le développement
Tous droits réservés.*

Le PNUD est le réseau mondial de développement dont dispose le système des Nations Unies. Il prône le changement, et relie les pays aux connaissances, expériences et ressources dont leurs populations ont besoin pour améliorer leur vie.

Nous sommes présents sur le terrain plus de 170 pays et territoires, les aidant à identifier leurs propres solutions aux défis nationaux et mondiaux en matière de développement.

*Programme des Nations Unies pour le développement
One United Nations Plaza
New York, NY 10017, ÉTATS-UNIS*

Image de couverture : une visualisation de conversations et d'échanges en ligne entre le personnel du PNUD, les partenaires des Nations Unies et les participants aux initiatives de mobilisation des connaissances, comme les initiatives « Rio+20 Dialogues » et « The World We Want 2015 », démontrant comment la gestion des connaissances au PNUD intègre des réseaux précédemment séparés dans un seul environnement collaboratif.



TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE	2
GESTION DES CONNAISSANCES AU SERVICE DU PLAN STRATÉGIQUE	3
RÉUSSITES, RETOURS D'INFORMATION ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS	4
Réussites du PNUD dans la gestion des connaissances	4
Évaluations et retours d'information sur la gestion des connaissances	5
QUELS SONT LES DÉFIS EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES POUR LE PNUD ?	6
Apprentissage organisationnel et captage des connaissances	6
Mise en réseau des connaissances	7
Mesures et incitations	7
Ouverture et implication du public	7
Gestion des talents	8
QUE REPRÉSENTE LA GESTION DES CONNAISSANCES POUR LE PNUD ?	8
COMPARAISON ENTRE LE TRAVAIL SUR LES CONNAISSANCES EN EXTERNE ET EN INTERNE	8
Gestion en externe	8
Gestion en interne	8
Comparaison entre l'apprentissage et le partage des connaissances	9
PRINCIPES DIRECTEURS	10
PRIORITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DES CONNAISSANCES POUR 2014-2017	11
I. Apprentissage organisationnel et captage des connaissances	12
II. Mise en réseau des connaissances	14
III. Ouverture et implication du public	16
IV. Coopération Sud-Sud et services client externes	17
V. Analytique des données, mesures et incitations	18
VI. Gestion des talents et capacité de gestion des connaissances	19
CULTURE ORGANISATIONNELLE ET ATTENTES EN MATIÈRE DE COMPORTEMENTS	20
STRUCTURE OPÉRATIONNELLE ET MISE EN ŒUVRE PAR LES UNITÉS D'ACTIVITÉ	21
PRINCIPAUX RISQUES	22
NOTES FINALES	23

CONTEXTE

Présent dans 177 pays et territoires, le PNUD est l'acteur le plus universel dans le domaine de l'assistance au développement technique et du développement des capacités. L'activité qui est organisée, exécutée ou encouragée par le biais du réseau mondial du PNUD génère non seulement des résultats directs en matière de développement, mais aussi une base riche de connaissances collectives. Depuis 1998, le PNUD travaille sur les méthodes d'exploitation de cette base d'expérience afin de pouvoir accélérer le partage et d'effectuer une analyse comparative des enseignements. Cette initiative se démarque fondamentalement par l'établissement de pratiques thématiques et l'institutionnalisation de ses réseaux mondiaux de connaissances. Cette approche correspondait aux deux premiers cadres de coopération mondiale (de 1997 à 2004), lorsque les centres de ressources sous-régionaux (SURF) ont été établis pour fournir un appui politique aux bureaux de pays. Au cours de la phase de décentralisation des deuxième et troisième cadres de coopération (de 2005 à 2008), les activités de gestion des connaissances ont été rationalisées pour coordonner le travail aux niveaux mondial, régional et local, et pour garder une trace des connaissances générées par les bureaux de pays, avec notamment une assistance pour le rapport annuel sur le développement humain. Malgré son importance stratégique, pendant de nombreuses années, la gestion des connaissances au PNUD ne disposait pas de cadre stratégique général, et elle avait principalement été mise en œuvre par l'intermédiaire d'initiatives pilotes catalytiques¹ qui étaient rarement développées, du fait d'un appui organisationnel incohérent dans l'incorporation de la gestion des connaissances au sein des processus et du *modus operandi* du PNUD. L'approche du PNUD concernant les communautés de pratiques s'est avérée constituer le pilier central de son travail de gestion des connaissances et elle est largement reconnue pour avoir ouvert la voie sur une gestion des connaissances formalisée au sein des organisations des Nations Unies².

Le PNUD mettra l'accent sur son travail de gestion des connaissances pour comprendre ce qui fonctionne ou non dans les domaines précités, par la collecte, l'analyse et l'utilisation de faits concrets et selon une perspective mondiale et nationale provenant des expériences externes et internes.

En 2009, le PNUD a exposé sa Stratégie des connaissances 2009-2011³ pour exploiter les connaissances et soutenir ainsi ses objectifs opérationnels, en mettant l'accent sur la promotion du partage des connaissances « juste à temps » entre pairs par la réalisation de nouveaux investissements dans les ressources humaines, les processus et la technologie. L'élément des « ressources humaines » comprenait l'établissement d'un groupe de gestion des connaissances, en réunissant des employés spécialisés afin de gérer et d'organiser le partage des connaissances pour l'organisation et ses partenaires. Des formations ont également été menées dans plus de 60 bureaux de pays, en promouvant l'idée du partage proactif des enseignements et en exploitant le réseau mondial du PNUD pour y trouver des réponses et un appui. Les processus ont été modifiés de manière à ce que les individus puissent publier des requêtes sur le réseau mondial sans avoir à sélectionner un domaine thématique au préalable (ceci a été considéré comme nécessaire compte tenu de la nature de plus en plus « multipratique » des interventions du PNUD). Pour finir, des investissements technologiques ont été réalisés, principalement dans la plate-forme mondiale de mise en réseau des connaissances, Teamworks.

Cette plate-forme a remédié à beaucoup des faiblesses constatées lors d'évaluations précédemment menées sur les connaissances au PNUD, notamment en établissant des archives ouvertes d'échanges de connaissances antérieures à travers tous les réseaux thématiques, en réduisant autant que possible les « silos d'informations » qui s'étaient développés dans l'architecture des activités et en permettant aux individus d'élaborer des exercices complexes de partage des connaissances grâce à l'ouverture de nouveaux espaces de consultation.

Les chiffres en matière d'implication et de satisfaction démontrent que l'adoption des nouveaux processus et outils à travers le réseau du PNUD est répandue, bien qu'inégale, et le personnel indique que les investissements dans la Stratégie des connaissances ont eu un impact généralement favorable sur l'accomplissement de son travail⁴. La Stratégie des connaissances a joué un rôle déterminant dans la gestion des connaissances en interne et en externe, en renforçant le rôle de chaque employé en tant que professionnel du savoir, ainsi que le profil du PNUD en tant qu'organisation du savoir au sein de l'ensemble de la communauté du développement qui relie les partenaires aux connaissances mondiales⁵.

Bien que les initiatives entreprises aient augmenté les capacités de contrôle du personnel sur les questions et les réponses concernant leurs propres recherches de connaissances, la nécessité d'inciter le personnel à suivre un modèle standard pour accomplir son travail sur les connaissances n'a pas été mise en avant et, en conséquence, il a été difficile d'exploiter de manière cohérente les possibilités de « réutilisation » des connaissances qui transitent par le PNUD.

Comme un nouveau Plan stratégique du PNUD 2014-2017 est en place, il devient nécessaire d'établir un cadre stratégique de gestion des connaissances qui contribue directement aux résultats du Plan stratégique et qui correspond aux ajustements structurels et thématiques proposés dans le cadre de la mise en œuvre du plan. Le présent document a pour objectif d'établir un tel cadre de gestion des connaissances, en tirant des enseignements de la mise en œuvre de la dernière stratégie ainsi que des retours d'information du personnel, des clients et des évaluations formelles.

Gestion des connaissances au service du Plan stratégique

L'objectif du présent document consiste à formuler un cadre stratégique de gestion des connaissances qui contribue directement au Plan stratégique du PNUD 2014-2017. Le Plan stratégique recentre l'attention du PNUD sur un ensemble de domaines prioritaires autour de modèles de développement durable, d'une gouvernance démocratique inclusive et efficace et de la résilience. Une focalisation sur ces domaines remaniés du travail de développement permettra au PNUD d'affecter ses ressources de manière plus efficace, de se démarquer en tant que leader d'opinion dans le débat sur le développement mondial et d'augmenter son impact sur les résultats en matière de développement. Pour le cadre stratégique de gestion des connaissances au PNUD, cela signifie que toutes les activités de gestion des connaissances au sein du PNUD doivent contribuer à ces trois domaines du travail de développement, soit directement par des initiatives orientées vers l'extérieur, avec pour objectif de rassembler et d'analyser des faits concrets, de garder une trace des connaissances, de générer et d'échanger des initiatives et de s'impliquer dans le débat politique, soit indirectement par

une amélioration de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles et la promotion d'une culture d'apprentissage et d'échange.

L'objectif essentiel de la gestion des connaissances au sein du PNUD consiste à conforter le leadership mondial du PNUD pour (1) une croissance et un développement inclusifs et durables, (2) des systèmes de gouvernance démocratique plus solides, (3) un renforcement des institutions afin de fournir un accès aux services de base, (4) l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, (5) une réduction des conflits et des risques de catastrophes naturelles, (6) un relèvement rapide et un retour à des modèles de développement durable après des conflits ou des catastrophes et (7) des débats sur le développement et des mesures axées sur la pauvreté, l'inégalité et l'exclusion, conformément aux sept résultats formulés dans le Plan stratégique. À cette fin, le PNUD mettra l'accent sur son travail de gestion des connaissances pour comprendre ce qui fonctionne ou non dans les domaines précités, par la collecte, l'analyse et l'utilisation de faits concrets, selon une perspective mondiale et nationale et riche de son expérience externe et interne.



La triple médaillée paralympique Liudmila Vauchok participe à l'enquête MY World (« MON Monde »), à Minsk en Biélorussie.
Photo : Alexey Shlyk/ONU - Biélorussie.

Réussites, retours d'information et enseignements tirés

Réussites du PNUD dans la gestion des connaissances

Le PNUD peut s'appuyer sur un certain nombre d'accomplissements en matière de gestion des connaissances qu'il a réalisés depuis l'établissement de l'architecture d'activités en 1999 :

1. **Communautés de pratiques** : elles sont devenues une pierre angulaire de la politique et des fonctions mondiales du PNUD, en reliant les acteurs de terrain à travers les régions, en réduisant les niveaux hiérarchiques et en augmentant les échanges entre les membres du personnel⁶, et servent ainsi de modèle pour les partenaires et développent un solide ratio de personnel spécialisé dans la gestion des connaissances au sein du PNUD.
2. Avec **Teamworks**, le PNUD a créé la première plate-forme institutionnelle de pair à pair la plus avancée au sein des Nations Unies, permettant à la mise en réseau des connaissances dans l'ensemble du PNUD et de ses partenaires de passer au niveau supérieur.

3. Les initiatives menées par les bureaux de pays, comme les **consultations publiques en ligne et la mobilisation des connaissances** lors des Rio Dialogues et des consultations pour l'après-2015, ont positionné le PNUD en tant que partenaire attractif pour les consultations des citoyens, en tirant profit des années d'expérience de l'organisation dans les mobilisations modérées des connaissances.
4. **Au niveau régional, des initiatives spécifiques de gestion des connaissances**, comme les exercices de systématisation des connaissances, les journées de promotion des connaissances ou les projets nationaux de mise en réseau des connaissances tels que le modèle « Solutions Exchange » (échange de solutions), ont connu un succès notable auprès des clients. Par ailleurs, le centre régional du PNUD et les centres de politiques mondiaux se sont appuyés sur diverses approches innovantes pour renforcer les réseaux de connaissances des décideurs et soutenir l'apprentissage Sud-Sud.

S'agissant du fond, les initiatives, les modalités et les outils de gestion des connaissances ci-dessus, ainsi que l'approche plus solide de la gestion des connaissances introduite par la Stratégie des connaissances 2009-2011, ont connu divers succès qui ont permis au PNUD d'augmenter ses résultats et qui l'ont positionné en tant que leader d'opinion majeur, par exemple :

- l'intégration de l'inclusion sociale en tant que caractéristique essentielle de son travail sur le développement durable et pour l'après-2015, comme l'illustrent les consultations publiques en ligne, dont le PNUD se fait le champion ;
- un leadership conjoint dans quatre des onze consultations thématiques pour l'après-2015 : (a) gouvernance et droits de l'homme ; (b) durabilité environnementale ; (c) conflit, violence et catastrophe ; et (d) croissance et emploi ;
- la consolidation des enseignements et des expériences sur l'accélération des OMD et l'expansion des solutions de développement pour soutenir l'accomplissement des OMD, servant ainsi de tremplin substantiel au sein des Nations Unies pour la réunion plénière de haut niveau de l'Assemblée générale en 2010 ;



Promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes en Arménie. Plusieurs douzaines de jeunes ont présenté leurs idées à Kolba Labs, un laboratoire d'innovation sociale lancé conjointement par le PNUD et l'UNICEF pour relever les défis sociétaux les plus urgents en Arménie. Photo : PNUD Europe et CEI.



- l'émergence d'un important programme d'innovation et l'accroissement de l'ensemble d'éléments factuels sur l'expérimentation, le prototypage, l'innovation sociale et les approches de gouvernance transparente, en particulier grâce à la communauté de blogueurs du PNUD en Europe de l'Est et dans la CEI ;
- l'amélioration du travail entre les pratiques dans des domaines thématiques clés, comme l'accomplissement des OMD et la promotion d'une approche du développement humain, et portant également sur les sujets du VIH, de la santé et de la pratique du développement ;
- la reconnaissance du Centre de développement des terres arides à Nairobi par les donateurs en tant que carrefour crédible de politiques et de connaissances pour le développement des terres arides, et l'établissement du Centre de Rio pour le développement durable ainsi que du Centre mondial pour l'excellence de la fonction publique à Singapour en tant que plaques tournantes mondiales des connaissances et de la recherche.

Lors du déploiement de sa Stratégie des connaissances 2009-2011, le PNUD a tiré un certain nombre d'enseignements de ses initiatives en matière de gestion des connaissances ces dernières années :

Évaluations et retours d'information sur la gestion des connaissances

L'enquête sur la gestion des connaissances 2012 a démontré que la « mise en réseau formelle » et le « comportement de leadership » sont les domaines dans lesquels le PNUD semble être le plus avancé. Les utilisateurs ont attribué les appréciations les plus faibles aux dimensions « Captage des connaissances » et « Apprentissage avant, pendant et après ». À présent que la phase d'investissements technologiques majeurs nécessaires est terminée, la note de synthèse de l'enquête recommande de renforcer les composantes « ressources humaines » et « processus » de la gestion des connaissances pour équilibrer ces trois composantes plus équitablement. Concernant un nouveau cadre de gestion des connaissances, la note de synthèse de l'enquête suggère de s'appuyer sur les accomplissements de la stratégie précédente (par ex. : maintenir Teamworks en tant que facteur important de réussite), mais en

mettant un accent spécifique sur les approches relatives à la gestion des connaissances et sur les initiatives qui dépassent le cadre des technologies de l'information. Pour ce qui est des processus, le PNUD aurait intérêt à se focaliser particulièrement sur les domaines « Captage des connaissances » et « Apprentissage avant, pendant et après ».

L'Évaluation du quatrième programme mondial a souligné le fait que, comme le statut de beaucoup de pays partenaires du PNUD est passé de pays parmi les moins avancés (PMA) à celui de pays à revenu faible, la nature des services demandés auprès du PNUD a changé, requérant de privilégier davantage les partenariats et l'utilisation stratégique de la gestion des connaissances. On observe une hausse de la demande en connaissances sur les approches et les solutions innovantes, en services consultatifs et en assistance de la part des bureaux de pays. Le rapport a mentionné de manière détaillée la nécessité d'une stratégie plus claire, le cadre restreint de la dernière Stratégie des connaissances, qui mettait l'accent sur la connectivité plutôt que sur la production et le regroupement des connaissances, le besoin d'améliorer tous les aspects des produits fondés sur le savoir et de renforcer le partage entre les bureaux et les régions, la difficulté des utilisateurs à s'adapter à de nouveaux systèmes en ligne, comme Teamworks, et l'importance d'une expérience utilisateur mieux intégrée à travers la multitude des systèmes de technologies de l'information et de communication (TIC) nécessaires. Le rapport d'évaluation a conclu que le PNUD devra s'assurer de la mise en place des activités de partage systématique des connaissances et du contrôle régulier de leur efficacité. Le PNUD doit institutionnaliser le partage des connaissances en tant que dimension transversale essentielle du programme du PNUD, prévoir des mesures incitatives à différents niveaux de la programmation et éliminer les contraintes qui lui font obstacle.

L'« Assessment of the Organisational Effectiveness and Reporting on Development Results » (Évaluation de l'efficacité organisationnelle et établissement de rapports sur les résultats du développement) du Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales (MOPAN) de 2012 indique que « Les parties prenantes interrogées considèrent que l'utilisation par le PNUD des informations sur les performances pour dresser des rapports sur les résultats est adéquate.

Teamworks est la première plate-forme institutionnelle de pair à pair des Nations Unies. Créée par le PNUD, elle met en réseau ses connaissances avec celles ses partenaires.



L'examen du document a attribué un classement « faible » au PNUD dans ce domaine et constatait que des améliorations sont nécessaires en matière d'établissements de rapports sur les résultats accomplis, de présentation des informations sur les performances à l'aide d'indicateurs mesurables, de comptes-rendus concernant les changements des politiques ou des stratégies en fonction des informations sur les performances et d'élaboration de rapports sur l'utilisation des enseignements tirés et des meilleures pratiques pour améliorer la programmation. On estime que le PNUD est inadéquat dans la diffusion des enseignements tirés, à la fois au sein et hors de l'organisation. On constate que son utilisation des communautés de pratique en ligne représente un moyen de partage efficace ».

Le Rapport d'évaluation de la gestion des connaissances par le Bureau des politiques de développement (BDP)/le Bureau de la prévention des crises et du relèvement (BCPR) confirme l'engagement traditionnellement inébranlable du PNUD dans la gestion des connaissances, mais il souligne la nécessité de renforcer le système de captage et de transfert des connaissances expérientielles et organisationnelles. De nouveaux processus formels pour garder une trace des connaissances implicites et les mettre à disposition doivent être introduits. Les rôles du personnel doivent être formellement complétés par des attentes en matière de « citoyenneté des connaissances », où le partage n'est pas un luxe, mais une obligation. Il faut clarifier l'orientation stratégique des processus de gestion des connaissances et concevoir un programme d'incitations formel pour encourager le partage des connaissances.

En plus des évaluations, **le PNUD a reçu les retours d'information d'un certain nombre d'organisations partenaires** sur son travail passé dans la gestion des connaissances. En 2012, le PNUD a remporté le « *Pillar of Knowledge* » (Pilier de connaissances) du Knowledge Institute de Vienne, pour son connaissance « *pointue* » de nouvelles techniques et technologies visant à relever les défis propres à toutes les grandes organisations, et l'Institut a désigné l'approche du PNUD comme « *l'initiative la plus prometteuse en matière de gestion des connaissances au sein des Nations Unies, axée sur la mise en réseau des connaissances dans le cadre d'un partenariat mondial du savoir* ». Le PNUD a également été convié par des organisations, y compris World Vision International, le Comité international olympique, l'UNESCO et UNICEF, à

fournir des conseils sur la stratégie de gestion des connaissances et l'application des techniques de partage des connaissances.

Quels sont les défis en matière de connaissances pour le PNUD ?

Bien que le PNUD soit reconnu comme un innovateur et un leader dans la mise en réseau des connaissances et dans la présence en ligne, certains défis subsistent pour une gestion efficace des connaissances. Les faits et les avis ci-dessus démontrent que les défis en matière de connaissances pour le PNUD relèvent de six domaines distincts :

Apprentissage organisationnel et captage des connaissances

- a) **Plusieurs approches sont possibles pour capter, rassembler et partager les enseignements au sein du réseau du PNUD, et il est donc difficile de trouver de manière fiable un abrégé universel** des activités et des projets du PNUD. Les attentes et les processus impliqués dans le partage des connaissances ne sont pas systématiquement incorporés dans le cycle de programmes et de projets pour recueillir les enseignements et les réutiliser plutôt que de se limiter à des exercices de comptes-rendus et de clôtures de projets et, lorsqu'ils sont prescrits (par ex. : en tant d'exigence dans les politiques et procédures relatives aux programmes et opérations (POPP) pour l'élaboration de journaux réguliers des enseignements tirés et avec un examen obligatoire par les Comités de gestion de projets), la conformité est faible.
- b) **Le partage des connaissances n'est pas encore pleinement institutionnalisé en tant qu'exercice interfonctions et interactivités**, car des approches légèrement différentes de la gestion des connaissances émergent au sein des pratiques et des bureaux individuels. De plus, la focalisation sur le brassage entre les projets et les programmes n'est pas suffisante.
- c) La codification des connaissances a généralement été présentée sous forme de rapports et de notes d'orientation formels et longs, dont

l'impact est inconnu. Le **processus actuel de définition, de développement, de diffusion et de mesure des produits fondés sur le savoir** ne procure pas la qualité, la portée et l'impact qui sont nécessaires pour faire du PNUD un leader d'opinion dans le développement.

Mise en réseau des connaissances

- d) Bien que les communautés de pratiques aient considérablement contribué au libre partage des données par-delà les travers les silos régionaux, par une réduction des niveaux hiérarchiques et une augmentation des flux de connaissances parmi les confrères, leur mise en conformité directe avec les unités d'activité thématiques a également entraîné **l'émergence de nouveaux silos thématiques, qui empêchent souvent le partage entre les pratiques** et un travail interdisciplinaire entre les unités d'activité.
- e) Malgré le renforcement de la position du PNUD en tant que « leader sur le marché » de la mise en réseau des connaissances par Teamworks, la plate-forme de mise en réseau et de collaboration du PNUD, **Teamworks nécessite toutefois des améliorations en termes d'efficacité et d'ergonomie** au quotidien, particulièrement sur les plans de la convivialité, de la navigation et de la recherche en fonction des besoins des utilisateurs, comme le suggèrent les études, les évaluations et d'autres retours d'information.

Mesures et incitations

- f) **Les retombées du partage des connaissances sont incohérentes ou insuffisantes** et il en va de même pour le soutien des collègues dans d'autres unités, du fait des dynamiques de financement et de la nature décentralisée des structures de l'organisation. Ainsi, **le personnel manque d'encouragements et de temps pour que son implication dans le partage des connaissances et dans l'apprentissage** dépasse les limites de leurs éléments livrables immédiats. Par ailleurs, il faut remédier aux éléments dissuasifs au niveau institutionnel afin de stimuler le partage des connaissances et la collaboration, comme par l'utilisation de monopoles d'informations en tant qu'instrument pour le

développement personnel. De plus, la prévalence de hiérarchies internes et de sensibilités politiques compliquent le partage dans les limites organisationnelles.

- g) **Les mesures et les indicateurs de réussite de la gestion des connaissances sont sous-développés** et les possibilités qu'offrent les statistiques fondées sur des données factuelles, y compris l'analyse des réseaux sociaux, pour les mesures incitatives, la veille économique et les prises de décisions orientées par les données sont sous-exploitées. Les indicateurs de mesure systématique de l'impact des politiques des produits fondés sur le savoir sont également sous-développés.

Ouverture et implication du public

- h) Les hiérarchies internes et les sensibilités politiques **favorisent un partage des connaissances privé et un partage public qui se limite à des produits fondés sur le savoir hautement élaborés. Ceci complique le libre partage public des défis, des lacunes et des enseignements en dehors des limites organisationnelles et va à l'« encontre de la culture »**. Malgré la promotion d'un partage des connaissances ascendant en vertu de stratégies des connaissances antérieures, certains membres du



Jeune participante au Forum pour l'après-2015 sur l'éducation, sous le thème : « Making education relevant to workplace for Youth in Jordan » (L'adaptation de l'éducation au lieu de travail pour les jeunes en Jordanie). – Amman, février 2013. Photo : UNESCO Jordanie.



Le savoir est un produit
essentiel que le PNUD
fournit à ses clients, mais
aussi une ressource clé
dont l'organisation
a besoin pour atteindre
ses résultats.

personnel indiquent encore que des questions locales dominant souvent l'ensemble des processus de partage et de consultation.

- i) **Le PNUD doit consacrer plus d'efforts pour exploiter la valeur utile des connaissances de l'ensemble de son public et de ses bénéficiaires**, afin de créer des boucles de retours d'information continues qui incluent systématiquement les connaissances du PNUD dans le discours politique et qui orientent la conception et la mise en œuvre des programmes et des projets du PNUD. La focalisation institutionnelle traditionnelle du partage des connaissances tend à assurer l'inclusion des donateurs traditionnels et des clients de projets directs dans les échanges de connaissances, mais l'engagement auprès de l'ensemble des communautés universitaires et politiques, des donateurs émergents et non traditionnels, de la société civile et du grand public n'a pas été systématisé.

Gestion des talents

- j) Les possibilités offertes par la gestion des connaissances pour **identifier et gérer les talents et l'expertise** sont sous-exploitées et les mécanismes existants, comme les listes d'expertises du PNUD, manquent de mesures incitatives pour une accessibilité et une utilisation généralisées. Bien que la gestion des connaissances figure parmi les principales responsabilités du personnel du PNUD, elle n'est pas systématiquement mise en avant dans les processus des RH en tant que critère essentiel de recrutement, de développement du personnel ou d'évaluation des performances. Par ailleurs, le PNUD n'analyse pas les connaissances dont il a besoin ni l'expertise qu'il doit alors développer en interne ou importer par des recrutements.

Que représente la gestion des connaissances pour le PNUD ?

Pour les besoins de ce cadre stratégique, **le PNUD définit la gestion des connaissances comme un récapitulatif de toutes les mesures conçues pour relever les défis en matière de connaissances**. Il reconnaît que le savoir est à la fois un produit essentiel qu'il fournit à ses clients et une ressource clé dont l'organisation a besoin pour

atteindre ses résultats. La gestion des connaissances revient à utiliser les « connaissances » sur les ressources de manière plus efficace pour améliorer la façon dont le PNUD mène ses activités et pour avoir un impact plus important sur les résultats de son développement tels qu'ils sont formulés dans le Plan stratégique du PNUD.

Comparaison entre le travail sur les connaissances en externe et en interne

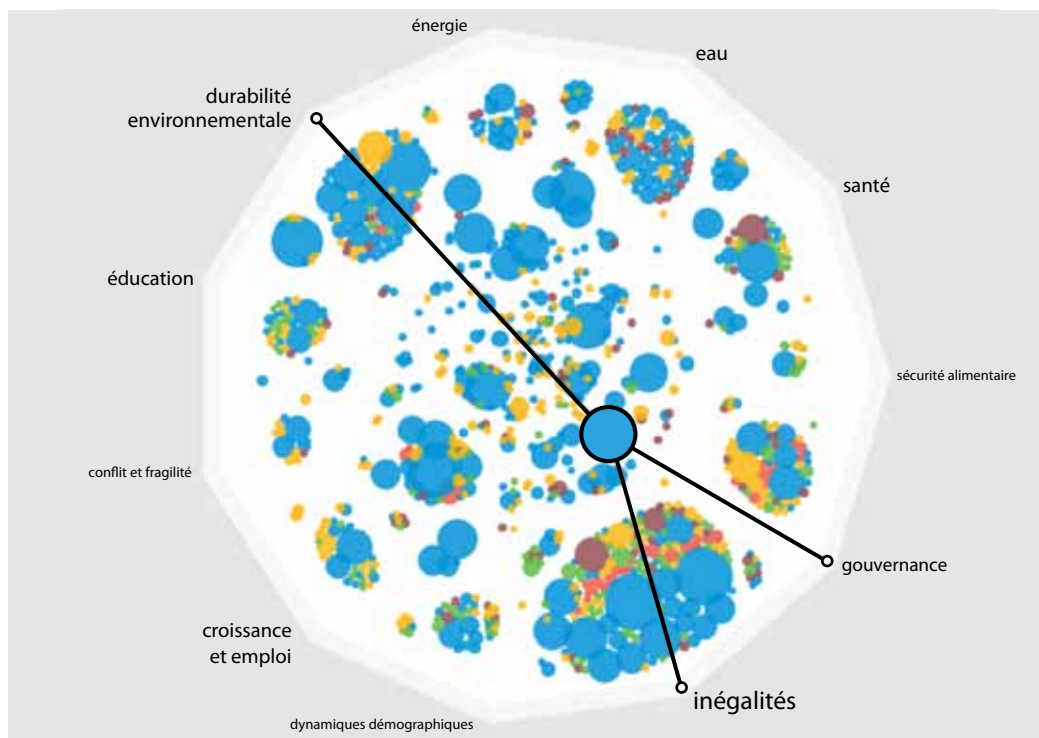
À ce propos, la gestion des connaissances par le PNUD couvre à la fois **la gestion des connaissances en externe pour et avec ses partenaires et ses clients**, afin de tirer parti des connaissances externes, d'étendre notre perspective au-delà de la vision interne du PNUD, de renforcer les capacités de nos partenaires et de répondre à la demande des clients en services de consultatifs et politiques en matière de gestion des connaissances, et **la gestion des connaissances en interne pour soutenir le flux d'expertises substantielles et l'efficacité opérationnelle de l'organisation**. Le cadre de gestion des connaissances au PNUD suggère que la facilitation et la fourniture des ressources pour les deux aspects dans une mesure appropriée sont essentielles pour que le PNUD puisse être une organisation du savoir majeure :

Gestion en externe

- Gestion des connaissances pour la coopération Sud-Sud et la coopération efficace en faveur du développement
- Développement d'une base externe d'éléments factuels avec les partenaires sur les politiques et les solutions et participation active aux solutions et au discours du développement et à leur élaboration
- Services consultatifs et de support en gestion des connaissances pour les partenaires et les clients et renforcement des capacités des partenaires et des clients

Gestion en interne

- Amélioration de la qualité et de l'efficacité du travail thématique et opérationnel du personnel, des consultants et des équipes de projets



Données issues des consultations en ligne de *The World We Want*, visant à regrouper les priorités des personnes du monde entier et à soutenir le développement d'une vision collective, à l'usage des Nations Unies et des dirigeants mondiaux en vue d'un nouveau programme de développement en 2015.

- Exploitation optimale des ressources de connaissances existantes, disponibles par le biais du réseau mondial du PNUD
- Faits et enseignements pour l'apprentissage, l'établissement de rapports, la gestion orientée sur les résultats et la communication

Comparaison entre l'apprentissage et le partage des connaissances

Le cadre stratégique de gestion des connaissances reconnaît que l'apprentissage et le partage sont des éléments essentiels du cycle d'apprentissage expérientiel⁷, dont le processus de conceptualisation nous permet d'expérimenter, d'étudier, de tirer des enseignements et d'appliquer ce que nous avons appris, et de redémarrer ensuite, avec une nouvelle expérience. La création de connaissances et l'apprentissage sont l'objectif ultime du travail du PNUD sur les connaissances dans ses nouveaux domaines prioritaires. Ceci doit être ancré dans un apprentissage fondé sur des éléments

factuels, selon une collecte de données et une analyse rigoureuses sur les expériences, en testant et en évaluant systématiquement les approches conceptualisées qui sont appliquées, et donc selon des faits concrets solides sur ce qui fonctionne ou non. Le partage des connaissances joue un rôle essentiel dans le cadre du processus de réflexion, où nous partageons, discutons et tentons ouvertement de donner un sens à ce que nous observons, ce qui génère des idées et un apprentissage et soutient le processus de conceptualisation, ainsi qu'après l'étape de conceptualisation, où nous communiquons à l'aide de nos éléments factuels et de nos résultats pour aider les autres à appliquer ce que nous avons appris. **L'apprentissage et le partage dépendent donc l'un de l'autre en tant qu'éléments complémentaires et se renforcent mutuellement dans un cycle d'apprentissage vertueux** qui soutient la collecte des faits et la réflexion, ainsi que la génération, la diffusion et l'utilisation des connaissances, le tout en partageant ce qui a été appris et en tirant des enseignements de ce qui a été partagé.

La gestion des connaissances doit toujours être axée sur les personnes plutôt que sur les documents.



Concours de photographie – Célébration de la Journée des droits de l'homme en Arménie.

Photo gagnante – 3e prix, tranche d'âges de 15 à 19 ans, « We have a right to know » (Nous avons le droit de savoir).

Photo : Arshak Khudaverdya/ONU Arménie.

Principes directeurs

Pour relever ses défis en matière de gestion des connaissances, le PNUD s'appuie sur des principes dérivés d'une pratique commune de gestion des connaissances dans le domaine de la gestion des connaissances pour le développement, qui orienteront son approche de la gestion des connaissances :

1. La majeure partie des connaissances du PNUD est implicite, stockée dans les esprits de ses employés et de ses consultants. Seule une portion de ces connaissances implicites peut être documentée et mise à disposition dans des systèmes d'information. Ainsi, **la gestion des connaissances doit toujours être axée sur les personnes plutôt que sur les documents**, et les processus et les technologies remplissent des fonctions de soutien⁸.
2. Les connaissances sont plus efficacement assimilées lorsqu'on les transfère **au sein d'un contexte spécifique**⁹, où les variables

situationnelles qui étaient présentes quand un enseignement a été tiré sont connues, et le contexte dans lequel certaines connaissances pourraient avoir de la valeur est clair. De même que pour la science de la greffe d'organes, les facteurs clés de réussite dans la « greffe de connaissances » sont une analyse et une mise en correspondance orientées sur les données et une préparation rigoureuse de l'environnement cible.

3. Les connaissances sont diffusées plus efficacement **lorsqu'un public est présent pour le recevoir**¹⁰, ce qui donne au producteur de connaissances une idée sur la manière dont les connaissances peuvent avoir un impact négatif et une reconnaissance tangible de son acte de partage.
4. Dans les organisations qui ne proposent pas de produits standardisés, mais plutôt des services personnalisés et innovants, les connaissances s'appliquent plus efficacement quand **il est**



possible d'attribuer une expérience à une personne en particulier, et lorsque les circonstances permettent un discours de suivi et d'adapter l'expérience à un problème donné¹¹. Ceci constitue l'approche de personnalisation de la gestion des connaissances, par opposition à une approche de codification.

5. Le cadre Cynefin¹² fournit une typologie de quatre contextes distincts où différentes solutions en matière de savoir pourraient s'appliquer : **simple**, où la relation de cause à effet est évidente pour tous ; **compliqué**, où la relation de cause à effet nécessite une analyse ou des connaissances spécialisées ; **complexe**, où la relation de cause à effet ne peut être perçue que rétrospectivement ; et **chaotique**, où il n'y a pas de relation discernable entre la cause et l'effet. Lors du développement de solutions de gestion des connaissances, il est impératif de comprendre le contexte dans lequel nous nous trouvons, car différents outils de gestion des connaissances ne fonctionnent que dans les domaines spécifiques ci-dessus.

6. **La gestion des connaissances n'est pas exclusivement destinée à l'organisation.** Le public est la priorité et la cible ultimes de toute organisation publique. Par ailleurs, le PNUD fait partie des nombreux acteurs desquels il peut apprendre dans un contexte de développement de plus en plus complexe. Les possibilités étendues d'implication des communautés d'experts externes et du public mondial dans les solutions de développement, d'enseignements à retirer des connaissances du PNUD et de partage avec les différentes parties prenantes sont largement inexploitées.

7. Pour une organisation qui doit mener des changements transformatifs complexes dans des contextes de développement, on ne peut pas considérer la gestion des connaissances comme une activité supplémentaire qui s'accomplit en plus de la gestion de projets de développement, mais plutôt comme **une activité qui représente la proposition de valeur centrale pour l'organisation**, et qui ne constitue donc pas une activité indépendante, mais plutôt une contribution essentielle à la fourniture des programmes¹³. Les donateurs et les partenaires sollicitent le leadership du PNUD dans le relèvement de défis complexes qui nécessitent un haut niveau de

réflexion et d'analyse intégrées. De tels résultats sont difficiles à atteindre sans échanges de connaissances très fréquents dans un vaste réseau d'acteurs.

8. Bien qu'il y ait des justifications managériales valables pour des initiatives ascendantes de gestion des connaissances, il n'y aura aucune valeur dans la gestion des connaissances pour la direction (par ex. : pour la gestion axée sur les résultats ou la présentation de rapports aux donateurs) s'il n'y a pas d'abord une valeur dans la gestion des connaissances pour les acteurs de terrain, qui font des expériences et détiennent des connaissances implicites, et qui ont besoin d'une justification pour recueillir et partager ces connaissances répondant à leur question « **Que pourrais-je en tirer ?** »¹⁴.

9. **Il n'y a pas d'approche universelle de la gestion des connaissances**¹⁵. De diverses manières, la gestion des connaissances ajoute de la valeur pour différents groupes dans l'organisation. Ainsi, différentes initiatives de gestion des connaissances doivent être conçues pour cibler des publics spécifiques dans l'organisation concernant des aspects particuliers de la gestion des connaissances.

Priorités en matière de gestion des connaissances pour 2014-2017

Le Plan stratégique 2014-2017 considère le PNUD comme « *une organisation davantage **fondée sur le savoir**, plus **innovante** et plus **ouverte** » (paragraphe 4), parvenant à « *une **ouverture**, une **souplesse** et une **adaptabilité** accrues sur le plan organisationnel, en vue de maîtriser les connaissances, les solutions et les compétences* » (paragraphe 42). Cette vision forme le cadre général pour formuler les priorités futures du PNUD en matière de gestion des connaissances.*

Plus spécifiquement, le Plan stratégique propose « *d'exploiter les connaissances et l'expertise acquises dans différents contextes de développement et, donc, en mesure de comprendre les **préoccupations collectives** entre chaque pays et chaque région, et d'y **répondre avec souplesse** » (paragraphe 15). Il préconise « *la coopération **Sud-Sud** et triangulaire, en particulier, pour partager les connaissances sur les questions opérationnelles et institutionnelles* »*

Les communautés d'experts externes et le public mondial ne sont pas assez intégrés dans les solutions de développement.

Le PNUD
intégrera le principe
d'« apprentissage
avant, pendant et
après » dans les cycles
de programmes
et de projets.

(paragraphe 19), soulignant le fait que « le rôle du PNUD consistera à favoriser le partage de connaissances, à consolider les capacités et à faciliter des échanges, en se fondant essentiellement sur les besoins des pays de programme eux-mêmes et en collaborant avec d'autres parties prenantes ». (paragraphe 26)

Le PNUD envisage d'« encourager le système [des Nations Unies pour le développement] à réfléchir régulièrement aux problèmes de développement critiques aux niveaux mondial et régional », suggérant que « des résultats rapides, dans un délai de 9 à 18 mois, pourraient être recherchés par (...) des actions concrètes en vue d'améliorer le partage des connaissances » (paragraphe 30).

Concernant l'apprentissage organisationnel, le Plan stratégique décrit un état final dans lequel « les connaissances et les enseignements tirés seront facilement accessibles aux bureaux de pays et serviront de base à la conception de projets de qualité et à la formulation de conseils sur les politiques à suivre » (paragraphe 43) et le PNUD « exploitera les connaissances approfondies qu'il a cumulées sur les points communs et les divergences des pays à différents stades de développement, et pour tirer parti de ces éléments d'information pour proposer des solutions de développement efficaces et adaptables. Des systèmes seront mis en place, depuis le niveau des projets jusqu'à l'échelon le plus élevé, afin d'ancrer plus profondément dans l'organisation les principes d'évaluation, d'apprentissage et de gestion du savoir » (paragraphe 45).

Le cadre intégré des résultats et des ressources (CIRR) du Plan stratégique 2014-2017 mentionne explicitement les résultats fondés sur le savoir. Le produit 7.7 du résultat « Les débats et les mesures sur le développement à tous les niveaux privilégient la pauvreté, l'inégalité et l'exclusion, conformément à nos principes d'engagement » vise à mettre « des mécanismes en place pour générer et partager des connaissances sur les solutions de développement », et l'énoncé des résultats 3 pour « une responsabilisation améliorée des résultats » exige que « la gestion des connaissances soit institutionnalisée et que l'apprentissage soit incorporé dans sa culture de performance ».

Un renforcement de l'ensemble des pratiques de gestion des connaissances au PNUD sera nécessaire pour réaliser cette vision globale et relever les défis précités qui sont impliqués dans la gestion

des connaissances. Toutefois, dans les cas où les ressources financières et humaines sont limitées, le PNUD s'efforcera en particulier d'identifier les domaines prioritaires essentiels dans la pratique de gestion des connaissances qui sont les mieux adaptés pour relever ses défis spécifiques et accomplir ses objectifs institutionnels stratégiques.

Suite aux enseignements et au retour d'information provenant des parties prenantes internes et externes ces dernières années et aux consultations en préparation au développement de ce cadre, et compte tenu des priorités du Plan stratégique, le Groupe des connaissances, de l'innovation et du renforcement des capacités (KICG) propose de hiérarchiser et d'investir dans les six domaines d'intérêts suivants concernant la gestion des connaissances pour renforcer le rôle du PNUD consistant à favoriser le partage de connaissances, à consolider les capacités et à faciliter des échanges dans la gestion des connaissances pour la pratique de développement :

- I. Apprentissage organisationnel et captage des connaissances
- II. Mise en réseau des connaissances
- III. Ouverture et implication du public
- IV. Coopération Sud-Sud et services client externes
- V. Mesures et incitations
- VI. Gestion des talents

I. Apprentissage organisationnel et captage des connaissances

A. Génération de connaissances dans les nouveaux secteurs d'activité du PNUD pour le développement

Afin d'être un leader d'opinion dans le développement, le PNUD doit générer des connaissances et des solutions dans ses domaines prioritaires thématiques nouvellement identifiés. Les équipes de solutions de développement nouvellement formées du PNUD, réunies pour des périodes autour de domaines prioritaires distincts (par ex. : les industries extractives, les économies durables ou l'urbanisation) constitueront le vivier pour de nouveaux ensembles de solutions de développement et de connaissances. Les équipes de solutions de développement mèneront des analyses des besoins/lacunes concernant

les connaissances spécifiques nécessaires sur le marché du développement mondial dans leur domaine prioritaire, elles identifieront les principales parties prenantes, les partenaires et les forums avec lesquels s'impliquer et qui produisent ces connaissances, comme les groupes de réflexion, les organisations internationales, les ONG et les réseaux thématiques existants, et elles conceptualiseront des solutions dans le cadre d'un processus de réflexion consultatif qui met en avant les connaissances depuis l'extérieur du PNUD par rapport aux connaissances internes provenant de ses projets et programmes. Les équipes de solutions de développement, en collaboration étroite avec les bureaux de pays, serviront de « fureteurs de connaissances » pour le PNUD, en examinant les pays et les partenaires. À cette fin, le PNUD développera une méthodologie qui permettra aux équipes de solutions de développement de mener un examen et une analyse efficaces du marché du développement et de s'y impliquer, et de concevoir les étapes pour établir des « plans de production de connaissances » remédiant aux manques de connaissances dans les domaines prioritaires ainsi identifiés. Ces plans de production de connaissances seront directement reliés aux résultats formulés dans le Plan stratégique du PNUD et serviront de contributeur clé à leur accomplissement, tandis que les conseillers en matière de politiques joueront un rôle essentiel en recherchant des connaissances externes et en menant un apprentissage fondé sur des faits concrets ainsi que la génération de connaissances dans le cadre de leur mise en œuvre.

➔ *1er projet proposé : « Plan de production de connaissances pour les équipes de solutions de développement »*

B. L'apprentissage avant, pendant et après

Le PNUD incorporera le principe de l'« apprentissage avant, pendant et après » dans les cycles de programmes et de projets pour que l'organisation examine systématiquement les expériences passées – y compris les réussites et les échecs – et qu'elle applique, à l'étape de lancement, les enseignements tirés de projets similaires. Le PNUD mettra en place des systèmes – y compris, entre autres, un référentiel interrogeable des enseignements tirés – et les reliera les uns aux autres pour s'assurer que,

tout au long de leur cycle de vie, les projets recueillent, codifient et diffusent systématiquement les expériences et les enseignements pour les réintégrer dans les processus de programmation et des projets¹⁶. À cet effet, le PNUD analysera les politiques existantes et les raisons à la non-conformité, en s'appuyant sur les expériences de divers bureaux du PNUD à l'aide d'outils éprouvés, comme Evaluation Scans, Peer Assists, Appreciative Inquiry, After Action Reviews (AAR), Knowledge Systematization, Knowledge Fairs et Exit Interviews, et il étendra leur application dans l'ensemble de l'organisation à l'échelle mondiale. Un marché interne de questions et réponses servira de mécanisme de fourniture pour un référentiel des enseignements tirés, afin d'extraire et de consolider les points d'apprentissage du personnel et des clients. En outre, le PNUD s'efforcera en particulier de relier l'évaluation à la gestion des connaissances et à l'apprentissage, améliorant ainsi les capacités organisationnelles d'apprentissage et d'utilisation des enseignements issus des évaluations pour les programmes futurs.

➔ *2^e projet potentiel : « Base de données des enseignements tirés »*

➔ *3^e projet potentiel : « Campagnes de promotion des enseignements tirés »*



Produits fondés sur le savoir : lancement du Rapport 2013 sur le développement humain en Amérique latine, novembre 2013, Chambre de l'ECOSOC, Nations Unies, New York, NY. Photo : Fabrice Grover / PNUD.

Le PNUD renforcera son leadership dans les modèles émergents de partage des connaissances en ligne, de collaboration sociale et de mise en réseau.

C. Révision de l'approche du développement de produits fondés sur le savoir

Le PNUD révisera le processus de planification, de développement et de diffusion des produits fondés sur le savoir (fonction « Wikipédia » du PNUD), de manière à ce qu'ils soient plus facilement accessibles, plus pertinents par rapport aux besoins des clients, plus responsables envers la communauté qu'ils cherchent à impliquer, plus flexibles et rapides dans leur développement et leur format, plus personnalisés pour assurer des possibilités de distribution et de mesures en ligne hautement efficaces et plus mesurables en termes de qualité et d'impact. Ceci nécessiterait d'intégrer les composantes de la gestion des connaissances et que le personnel s'engage à adopter un comportement mutuellement bénéfique dans toutes les phases de la production d'un produit fondé sur le savoir, assurant ainsi une cohérence et une pertinence pour les publics internes et externes. À cette fin, le PNUD mènera un examen du processus d'assurance qualité et de la typologie pour les produits fondés sur le savoir et il utilisera également de nouvelles technologies et des pratiques innovantes, comme des « book sprints » (« marathons de rédaction ») et des appels en ligne à la contribution collective de publications. Les investissements dans l'amélioration de l'infrastructure informatique existante pour la gestion des connaissances établiront les mécanismes qui permettront une présentation et une diffusion systématiques des produits fondés sur le savoir et des enseignements tirés du PNUD, et des campagnes ciblées de promotion des connaissances¹⁷ accompagneront la publication des produits fondés sur le savoir pour amplifier leur portée et leur impact. Les systèmes de diffusion permettront aux utilisateurs de déterminer clairement, par rapport aux éléments qui sont partagés de manière informelle, quel contenu de savoir a été avalisé et dont la qualité est assurée par des conseillers, et ils établiront une boucle de retours d'information avec les utilisateurs pour évaluer la valeur et l'impact des produits fondés sur le savoir.

➔ 4^e projet proposé : « Révision du processus de développement et de diffusion des produits fondés sur le savoir »

D. Partage au sein des bureaux du siège, des centres mondiaux de politiques et des régions

Le PNUD veut institutionnaliser le partage des connaissances entre les pratiques et les régions par l'intermédiaire d'une combinaison d'événements en ligne réguliers modérés et des journées thématiques de promotion des connaissances menées en interne, concernant des sujets qui figurent dans le Plan stratégique. Par ailleurs, le cadre de gestion des connaissances propose une restructuration par une externalisation ouverte de l'initiative d'échanges mutuels, précédemment menée par les régions Asie-Pacifique et des États arabes, permettant ainsi aux bureaux d'échanger des membres de leur personnel pendant une certaine période. L'initiative peut attirer du personnel spécifique spécialisé dans différents domaines thématiques pour travailler au cours d'une période donnée sur un sujet différent de son domaine de compétence principal, afin d'institutionnaliser pleinement le partage des connaissances en tant qu'exercice naturel entre les fonctions.

➔ 5^e projet proposé : « Exercices de mobilisation des connaissances à l'échelle de l'organisation autour des résultats du Plan stratégique »

➔ 6^e projet proposé : « Restructuration de l'initiative d'échanges mutuels »

II. Mise en réseau des connaissances

E. Promotion de modèles émergents de mobilisation et de mise en réseau des connaissances

Le PNUD renforcera son leadership dans les modèles émergents de partage, de collaboration sociale et de mise en réseau des connaissances en ligne (fonction « Facebook » du PNUD), en s'appuyant sur l'avantage concurrentiel dont le PNUD bénéficie grâce aux connaissances créées par les communautés et à la mise en réseau (Teamworks, Solutions Exchange), ainsi que sur les expériences récentes avec les initiatives de dialogue public et d'externalisation ouverte (Rio Dialogues, Consultations sur l'après-2015), pour créer de nouvelles possibilités d'implication virtuelle des communautés et de collaboration par une

externalisation ouverte. L'offre de services en matière de mobilisations des connaissances et de dialogues sera encore renforcée en tant que point de vente central pour le rôle du PNUD. Les équipes de gestion des connaissances et des communications travailleront davantage en collaboration étroite en vue de promouvoir ces projets.

➔ 7^e projet proposé : « Dialogues en ligne »

F. Recentrage des communautés de pratiques par rapport au nouveau Plan stratégique

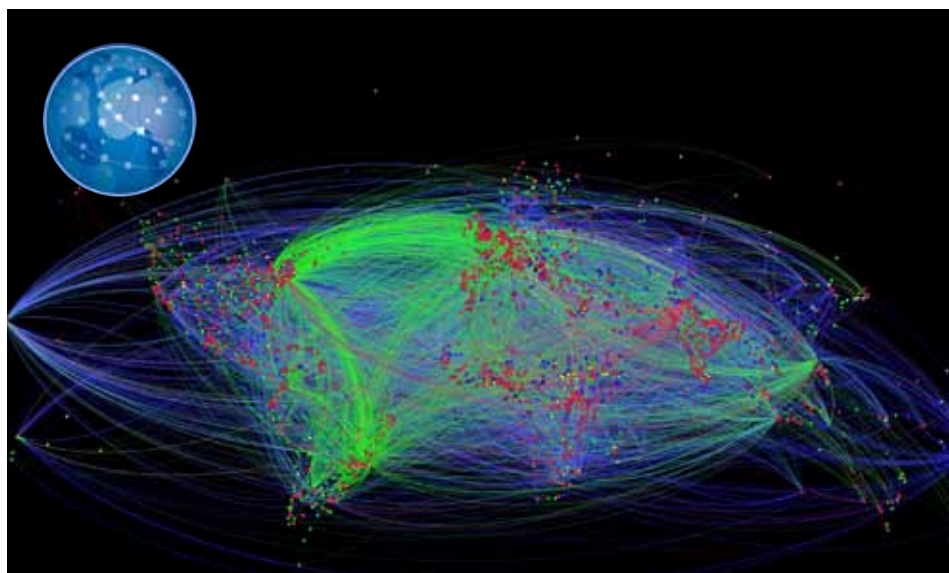
Compte tenu de la nouvelle structure organisationnelle des bureaux de politiques et des pratiques thématiques du PNUD, les réseaux mondiaux de pratiques existants seront remodelés pour soutenir les nouveaux résultats stratégiques du PNUD. Le cadre souligne le fait que les communautés de pratiques formelles qui dépassent les limites régionales, thématiques et organisationnelles forment un complément essentiel pour un réseautage social informel et que les communautés qui y parviennent nécessitent une facilitation, une conservation du contenu et une assurance qualité dédiées qu'il faut doter de ressources adéquates. Le PNUD envisage de préserver les éléments probants issus de son travail sur dix ans avec les communautés de pratiques, tout en ajustant leur intention fondamentale par rapport aux priorités du nouveau Plan stratégique du PNUD et en les ouvrant à des partenaires externes supplémentaires. Il faudra veiller en particulier à renforcer un modèle de communauté intégrée qui est spécifiquement conçu pour éviter de créer de nouveaux silos thématiques et plutôt promouvoir et récompenser une implication avec des réseaux externes, une réflexion interthématique et des échanges interdisciplinaires entre pairs à travers les équipes formées autour des solutions de développement.

➔ 8^e projet proposé : « Recentrage des réseaux de connaissances du PNUD »

G. Renforcement de Teamworks pour une mise en réseau cohérente des connaissances

La plate-forme Teamworks joue le rôle d'un « système d'exploitation » qui permet de développer diverses applications opérationnelles

internes et externes pour la gestion des connaissances (consultations en ligne, collecte des enseignements tirés, emplacement des compétences, organisation de formations, etc.). Elle sera davantage mise à jour et améliorée, en mettant l'accent sur son atout particulier dans le flux de savoir axé sur les personnes, les connexions sociales et l'échange informel de connaissances, en parallèle avec d'autres systèmes qui correspondent à des créneaux spécifiques liés à la gestion des connaissances dans le portefeuille de gestion des connaissances, comme l'indispensable référentiel central de produits fondés sur le savoir, un dispositif de suivi des services mondiaux ou des outils de flux de travail internes (par ex. : pour la collecte de Rapports de mission). Il faudra veiller particulièrement à l'amélioration de la convivialité et des capacités de recherche de Teamworks, aux intégrations avec d'autres systèmes dans le PNUD, comme l'intranet, le site Internet public ou un futur système de planification institutionnelle, et mieux tirer profit des données disponibles au sein du système pour relier les utilisateurs aux compétences et à du contenu pertinent. Les nouvelles plateformes et le nouveau site Internet destinés à remplir des objectifs thématiques spécifiques doivent, dans la mesure du possible, s'appuyer sur l'architecture de Teamworks pour tirer profit



Toutes les connexions d'utilisateurs de Teamworks selon leur emplacement/lieu d'affectation.



Le PNUD mettra en place un partage continu du travail en cours et une réflexion ouverte sur les activités en cours en tant que principe clé de son activité.

des synergies d'un marché du PNUD unique de solutions de développement.

➔ 9^e projet proposé : « *Interface Teamworks révisée pour améliorer l'ergonomie et les recherches* »

III. Ouverture et implication du public

H. Working out loud (« Travail à voix haute »)

La souplesse et la vitesse requises pour répondre aux besoins émergents en matière de développement dépendent de la disponibilité d'un flux continu d'informations en temps réel et de la continuité de conversations sur le fond qui peuvent être suivies par tous. Le PNUD mettra en place un partage continu du travail en cours et une réflexion ouverte sur les activités en cours en tant que principe clé de son activité, dans le travail sur les politiques thématiques et les services de consultation, ainsi que dans le travail opérationnel et administratif. Le partage de nos activités, telles que nous les accomplissons, en personne et en ligne, sera promu, encouragé et soutenu avec les outils appropriés, et il sera récompensé en tant que mode opérationnel par défaut, sous la direction des hauts dirigeants. Le « travail

à voix haute » apporte une formidable valeur organisationnelle, car il permet de revenir sur des initiatives probantes pour observer comment le séquençage spécifique, les principales décisions et les goulots d'étranglement ont affecté les résultats. Au fil du temps, la base de données croissante des engagements mesurés constituera une base de recherche inégalée.

➔ 10^e projet proposé : « *Remplacement des Rapports de mission par des Blogues de mission* »

I. Partage des connaissances avec le public

Le PNUD fera des progrès pour étendre l'ouverture et la transparence à l'échelle du système, en mettant en avant les mises à jour du statut accessible au public, les rapports et le partage des enseignements en temps réel, et l'intégration du partage des connaissances publiques en tant que mode de fonctionnement par défaut dans le cadre des résultats. Les mécanismes mondiaux de transparence, comme open.undp.org et le nouveau secrétariat de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI), joueront un rôle important dans la promotion de l'accès libre du public aux informations. Les initiatives existantes en matière de partage public en temps réel dans les régions seront développées et soumises à l'examen du marché, et les processus de collecte rigoureuse des avis du public seront introduits pour itérer et répliquer les initiatives qui sont attractives sur le marché de la communauté du développement international. Pour finir, l'objectif consiste à institutionnaliser les blogues en tant qu'outil stratégique pour partager avec le public la réflexion du PNUD en matière de développement et recevoir des retours d'information de manière continue.

➔ 11^e projet proposé : « *Initiative de blogues publics* »

J. Participation au débat public

Le PNUD a pour objectif de s'impliquer dans la conversation publique sur le développement, en communiquant activement avec son public, comme les lecteurs de publications, les visiteurs de sites Internet et les participants aux événements. Il s'engagera avec les intellectuels publics locaux et régionaux,



En juin 2013, HuriLab a rassemblé des citoyens, des technophiles, des agitateurs, des concepteurs, des organisateurs et des connecteurs afin de promouvoir la cause des droits de l'homme par l'utilisation de la technologie. Photo : PNUD Europe et CEI.



les institutions fondées sur la recherche, les groupes de réflexion, les forums politiques et les médias publics pour apprendre et façonner les débats politiques, en plaçant un accent particulier sur l'adaptation locale des connaissances et l'appropriation de solutions qui répondent aux besoins locaux et soutiennent l'expansion des innovations locales. Le PNUD engagera également des discussions thématiques régulières dans les forums et les réseaux publics pour lancer un débat et communiquer des réflexions sur les politiques et les solutions. Pour ce faire, le PNUD dressera une carte du paysage des forums politiques, des groupes de réflexion et des institutions concernant chacun des secteurs d'activité pour le développement du Plan stratégique et il élaborera des « plans d'implication » en vue d'augmenter les contributions du PNUD au débat sur le développement.

➡ *12^e projet proposé : « Cartographie des forums publics et mise en œuvre de plans d'implication »*

IV. Coopération Sud-Sud et services client externes

K. La gestion des connaissances pour la coopération Sud-Sud et la coopération efficace en faveur du développement

Les initiatives externes du PNUD en matière de gestion des connaissances seront adaptées de près et reliées directement au soutien mondial du PNUD pour la coopération Sud-Sud et triangulaire, la stratégie « axée sur la recherche et une analyse fondées sur des faits concrets et sur le partage mondial des connaissances en matière de solutions du Sud évolutives, pour un développement humain durable ». Le PNUD, par l'entremise de ses centres de politiques régionaux et mondiaux et avec le soutien de l'équipe spéciale Sud-Sud dans le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPPS) – en collaboration avec le bureau des Nations Unies pour la Coopération Sud-Sud – soutiendra les bureaux en répondant aux demandes en connaissances que soumettent les pays partenaires de la CSS, par le biais de créneaux stratégiques et de modèles institutionnels clairement établis, facilitant ainsi les stratégies Sud-Sud d'apprentissage et de développement pour impliquer les

institutions régionales et les forums intergouvernementaux. Ceci inclut la création d'une plaque tournante mondiale des connaissances pour recueillir, analyser et interpréter les expériences provenant des quatre coins du monde et interagir avec les communautés de pratiques et les réseaux de connaissances en ligne pertinents, afin d'alimenter les programmes de recherche politique mondiaux et d'en bénéficier, et pour encourager l'innovation par le biais de partenariats entre les pays, l'expérimentation et l'apprentissage, en vue d'adapter les réponses appropriées aux défis du développement¹⁸. En outre, le PNUD promouvra davantage le partage des connaissances dans le cadre du programme de la coopération efficace en faveur du développement pour aider les pays et les institutions à apprendre les uns des autres, assurer que leurs expériences et leurs succès bénéficient d'une visibilité et pour les renforcer dans leur rôle de fournisseurs de solutions de développement. En particulier, le PNUD mettra en avant le rôle de ses centres mondiaux d'excellence en tant que courtiers du savoir capables de relier les chercheurs de solutions aux fournisseurs et de transmettre les connaissances et les compétences pratiques existantes provenant des acteurs de terrain.

➡ *13^e projet proposé : « Plate-forme mondiale Sud-Sud d'échange de connaissances pour des solutions du Sud évolutives »*

➡ *14^e projet proposé : « Journées régionales Sud-Sud de promotion des connaissances »*

L. Services de consultation sur les connaissances

Le PNUD continuera à affiner son profil dans les services consultatifs en matière de gestion des connaissances par le biais de ses conseillers internationaux et régionaux, afin de répondre à une demande croissante en services pour des partenariats en matière de connaissances, et par l'utilisation stratégique de la gestion des connaissances provenant des nations émergentes et en développement. La capacité des bureaux de pays à fournir des services éprouvés et efficaces en matière de connaissances et l'implication des citoyens seront améliorées. Un accent particulier sera placé sur l'offre de services intégrés en matière de connaissances,

d'innovation et de renforcement des capacités en tant que processus de renforcement et de soutien mutuels, plutôt que de fournir ces services indépendamment les uns des autres.

V. Analytique des données, mesures et incitations

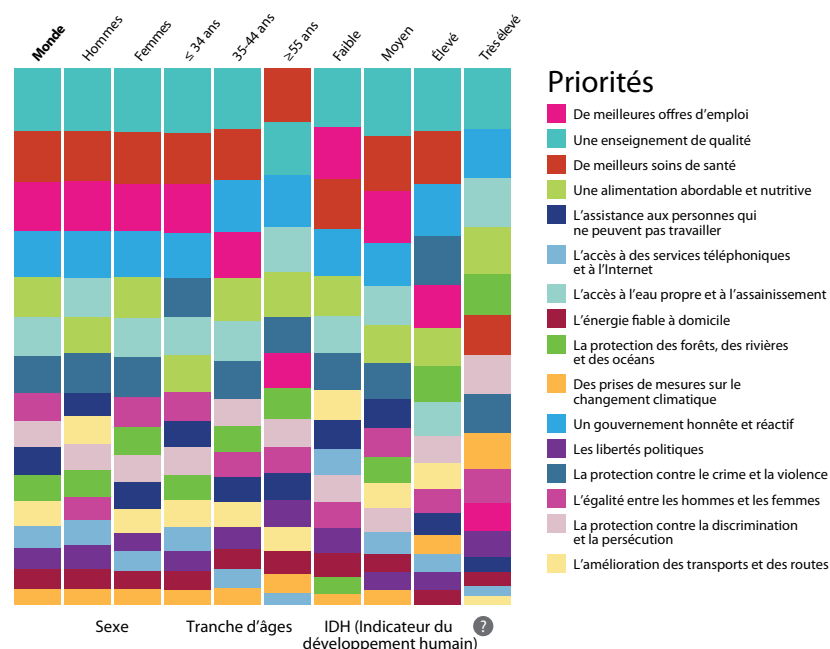
M. Analytique des données dans le cadre d'une approche empirique

Afin de promouvoir un apprentissage axé sur des faits concrets au sein de ses nouveaux secteurs d'activité pour le développement, le PNUD doit assumer l'entière responsabilité de la collecte et de l'analyse de données et d'éléments factuels solides sur les domaines prioritaires du PNUD aux niveaux mondial et national. Pour ce faire, il renforcera ses capacités d'analyse statistique et exploitera de manière proactive les statistiques fondées sur les faits concrets, y compris par l'analyse des réseaux sociaux, pour la veille stratégique et la

prise de décisions orientées par les données. Ceci inclura les données de sources institutionnelles, comme le Rapport annuel axé sur les résultats (ROAR), le nouveau système de planification institutionnelle, les bases de données des RH, le Rapport sur le développement humain, les communautés de pratiques, les réseaux de connaissances et les plateformes de dialogue, ainsi que l'analyse de sources externes, comme l'ensemble des données ouvertes de la Banque mondiale, les sources de données universitaires ouvertes, ainsi que les médias traditionnels et sociaux. Le PNUD travaillera en étroite collaboration avec l'initiative Global Pulse des Nations Unies afin d'identifier les possibilités de collaboration dans chaque secteur d'activité pour le développement du PNUD qui créeront de nouvelles connaissances et des contributions de qualité pour stimuler le leadership mondial du PNUD dans le dialogue sur le développement et le débat sur les modèles de développement durable, la gouvernance démocratique et la résilience.

Comment le monde a voté

Classements des priorités (jusqu'ici)



Quelles sont les priorités mondiales et locales ? Observez comment le monde a voté jusqu'ici dans l'enquête mondiale MY World menée par les Nations Unies et ses partenaires auprès des citoyens.

➔ 15^e projet potentiel : « Projets scientifiques de données sur les connaissances fondées sur des faits concrets avec l'initiative Global Pulse des Nations Unies et d'autres partenaires »

N. Mesures

Le PNUD met en avant la liaison directe entre les activités de gestion des connaissances et les résultats mesurables. Il développera donc un cadre détaillé d'indicateurs de performance pour la gestion des connaissances, avec des mesures et des mécanismes de suivi à travers les bureaux de pays, les coordinateurs résidents et le siège, afin de nous permettre de mesurer l'impact de la génération de connaissances, des initiatives de partage des connaissances et des produits fondés sur le savoir, et d'intégrer efficacement les éléments de la gestion du partage dans le cadre de gestion axé sur les résultats. Les sources de mesures pour les initiatives et les produits fondés sur le savoir proviendront de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation, y compris les « mesures alternatives » de l'empreinte des médias sociaux, et elles seront liées au système de tableau de bord prospectif. Par ailleurs, des systèmes transparents seront mis en place pour une évaluation en temps réel de l'efficacité de nos services et produits fondés sur le savoir.



➡ *16^e projet proposé : « Cadre des indicateurs de performance en matière de gestion des connaissances »*

O. Incitations

Selon son cadre des indicateurs de performance, le PNUD conformera et promouvra des mesures incitatives pour les unités d'activité ainsi que pour le personnel individuel à tous les niveaux, en favorisant une culture d'échanges ouverts par l'institutionnalisation d'une reconnaissance spéciale accordée à ceux qui apportent une contribution notable aux connaissances et aux innovations dans le PNUD. L'objectif consiste à créer une concurrence saine pour la qualité des produits et services fondés sur le savoir, afin de récompenser les individus dont le travail reflète une culture continue de génération et de partage des connaissances et de « travail à voix haute », en vue de permettre au personnel de comprendre clairement « ce qu'il peut tirer » de la gestion des connaissances et d'intégrer les mesures de la gestion des connaissances dans les plans de travail opérationnels, les projets et les programmes. Ceci inclura la promotion de valeurs institutionnelles centrales solides concernant le partage des connaissances, ainsi qu'une définition et une évaluation des éléments livrables de la gestion des connaissances et des compétences dans le système d'évaluation des performances du personnel. Compte tenu de la nature complexe et des interdépendances des mesures incitatives institutionnelles à travers tous les aspects des activités et de la programmation, une discussion sur l'élaboration de mesures incitant le personnel à adopter le comportement souhaité ne peut pas se limiter à des mesures incitatives concernant la génération et le partage de connaissances uniquement. Le PNUD lancera un projet interne qui couvre toutes les unités d'activité pour examiner les dynamiques actuelles des mesures incitatives au sein du PNUD, les mesures incitatives qui fonctionnent pour différents résultats opérationnels et programmatiques et les nouvelles mesures incitatives à ajouter, et comment compléter les mesures incitatives internes par d'autres qui peuvent être attribuées aux pays et aux partenaires. Dans le cadre d'un tel exercice institutionnel, le PNUD étudiera notamment comment favoriser

un cercle d'apprentissage vertueux au niveau national, comment promouvoir des essais efficaces de nouvelles approches du développement à travers différents contextes afin de générer des éléments factuels de qualité et comment s'impliquer avec les partenaires pour qu'ils participent activement aux processus de gestion des connaissances.

➡ *17^e projet proposé : « Centrage des mesures incitatives institutionnelles »*

VI. Gestion des talents et capacité de gestion des connaissances

P. Listes d'expertises et équipes de projets virtuels

Le PNUD tirera profit de la gestion des connaissances pour identifier, développer, mobiliser et gérer les talents et les compétences (fonction « LinkedIn » du PNUD) de manière à permettre à l'organisation de faire appel à un ensemble d'acteurs de terrain qualifiés et d'experts à tout moment, mobiliser des membres du personnel afin de les mettre à la disposition d'initiatives ad hoc et de projets virtuels et rationaliser les fonctions des listes du PNUD pour que les unités d'activité bénéficient d'un accès universel à l'ensemble des consultants du PNUD.

➡ *18^e projet proposé : « Liste ouverte des expertises à l'échelle du PNUD »*

Q. Renforcement des capacités de gestion des connaissances

Le PNUD renforcera les capacités du personnel en méthodologies de gestion des connaissances, en communication, en narration et en compétences pour le réseautage en ligne, afin de s'assurer que le partage des connaissances, l'apprentissage des enseignements et les activités de réseautage dans les projets et les programmes ont la qualité et l'impact souhaités, et il sollicitera la collaboration d'autres organisations des Nations Unies pour ce faire. L'établissement d'un plan de carrière plus clair pour les experts en gestion des connaissances à tous les niveaux professionnels du personnel au sein du PNUD assurera que ses capacités en gestion des connaissances au siège, dans les centres régionaux, les bureaux de pays, les bureaux de liaison, les centres mondiaux des politiques et les bureaux de projet sont

Le PNUD met en avant la liaison directe entre les activités de gestion des connaissances et les résultats mesurables.



Expansion dans la région Asie-Pacifique. La région comptait 4 cliniques d'expansion visant à fournir aux bureaux de pays l'espace créatif et le financement d'amorçage nécessaires pour tester de nouvelles méthodes de résolution des problèmes complexes du développement. Clinique n°2 à Delhi en Inde. Photo : PNUD Inde.

durables et clairement adaptées à la demande en services de gestion des connaissances à tous les niveaux de l'organisation.

➔ *19^e projet proposé : « Équipe de gestion des connaissances restructurée »*

R. **La gestion des connaissances pour la planification des ressources humaines**

Les équipes de gestion des connaissances et des RH travailleront ensemble afin de promouvoir la rationalisation et l'application systématiques des mesures incitatives et des indicateurs en matière de gestion des connaissances dans les processus des RH en matière de recrutement, de développement du personnel et d'évaluation des performances à travers tous les niveaux du personnel et toutes les unités, en vue de souligner le rôle et les responsabilités de chaque membre du personnel du PNUD en tant que professionnel

du savoir. Le PNUD analysera la base de connaissances de son personnel, il identifiera les lacunes en compétences et planifiera les processus de développement et de recrutement du personnel en conséquence.

➔ *20^e projet proposé : « La gestion des connaissances dans l'initiative des processus des RH »*

Culture organisationnelle et attentes en matière de comportements

La gestion des connaissances repose sur l'ouverture et l'innovation plutôt que sur notre manière d'organiser nos processus et procédures institutionnels en interne pour « remplir des cases » dans les systèmes institutionnels. Si on considère la gestion des connaissances en termes de



conformité, cela donne l'impression qu'il existe une division pyramidale de la main-d'œuvre, par laquelle seule une partie de l'organisation est responsable de l'apprentissage, et une autre partie est responsable de la fourniture d'informations pour recueillir et générer des connaissances. En réalité, une gestion des connaissances réussie dépend toutefois de l'implication de chaque individu dans son rôle de « citoyen des connaissances » dont la proposition de valeur à l'organisation est le degré de son engagement dans l'ensemble du cycle des connaissances : se tenir informé, traiter et regrouper les éléments factuels, les innovations et les développements dans son domaine de spécialisation, partager le travail en cours, les questions et les points d'apprentissage avec les pairs et s'investir activement dans les conversations pour élaborer une réflexion, des politiques et des solutions en matière de développement. Il ne s'agit pas explicitement d'un processus interne et axé sur la conformité, mais cela nécessite une vision ouverte et externe qui s'appuie sur des mesures incitatives immatérielles, comme un soutien mutuellement bénéfique entre pairs, une réciprocité, une réputation, un développement professionnel et un apprentissage professionnel individuel dans le domaine public du secteur du développement.

Le PNUD attend de son personnel qu'il endosse pleinement son rôle de « citoyen du savoir » et qu'il recherche activement des possibilités pour enrichir l'ensemble des connaissances du PNUD et promouvoir, plutôt que d'inhiber, une circulation libre des informations et des connaissances à travers les unités d'activité, les sites et les postes fonctionnels au sein de l'organigramme. Dans la pratique, cela signifie entre autres que :

- le personnel affecté aux programmes recherche activement les connaissances, les innovations et les enseignements depuis l'extérieur de l'organisation et qu'il trouve des moyens pour les incorporer dans la programmation et dans les propositions de projets du PNUD ;
- le personnel affecté aux politiques examine soigneusement et activement les idées et la trajectoire des politiques et des produits fondés sur le savoir avec la communauté du développement en dehors du PNUD, pour identifier les lacunes et les besoins en connaissances auxquels le PNUD est à même de répondre ;

- les conseillers à tous les niveaux s'investissent de manière proactive et régulière dans des discussions sur les forums et les réseaux internes et externes afin de promouvoir une direction éclairée ;
- la direction dans les bureaux de pays encourage activement son personnel et l'affecte pour prendre en charge les demandes d'assistance de pairs par le personnel dans d'autres bureaux de pays ;
- les directeurs de projets considèrent le recueil, l'analyse et le partage des enseignements tirés comme un élément livrable essentiel de leurs projets.

Structure opérationnelle et mise en œuvre par les unités d'activité

Le Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017 exige que l'organisation passe d'une architecture axée sur la pratique à une approche plus fluide axée sur les problèmes et que le déploiement de spécialistes en gestion des connaissances soit adapté en conséquence. La focalisation sur les priorités ci-dessus en matière de gestion des connaissances au cours de la période de 2014 à 2017 nécessitera de repenser la structure et l'approvisionnement des services fondés sur le savoir au sein du PNUD, de manière à maintenir un soutien de haute qualité et fiable de la gestion des connaissances pour les pratiques, les projets et les programmes du PNUD, mais elle pourra mieux s'adapter à la structure émergente et au modèle de fourniture de services consultatifs axé sur les problèmes. Le Groupe des connaissances, de l'innovation et du renforcement des capacités (KICG) dirigera le travail du PNUD dans la gestion des connaissances, en collaboration avec diverses unités d'activité sur la mise en œuvre d'initiatives spécifiques du cadre stratégique de gestion des connaissances, tout en conformant la structure de son travail et de son personnel aux exigences du Plan stratégique. Suite à ce document-cadre ainsi qu'aux résultats de l'examen institutionnel du PNUD, le KICG présentera une proposition de structure organisationnelle recentrée pour les fonctions du personnel du PNUD affecté à la gestion des connaissances.

La gestion des connaissances dépend de l'implication de chaque individu dans son rôle de « citoyen du savoir ».



En dehors du rôle spécifique du KICG, il est essentiel de noter que la gestion des connaissances est une tâche partagée entre tous les bureaux du PNUD. Les conseillers en matière de politiques au siège, dans les centres régionaux de services et dans les centres mondiaux des politiques seront chargés de recueillir et de développer des connaissances thématiques et de promouvoir le partage et les transferts des connaissances Sud-Sud. De même, les bureaux régionaux seront mandatés pour élaborer, à partir du programme de connaissances du PNUD, des programmes régionaux et des plans de travail et de s'assurer de la conformité du travail des bureaux de pays par rapport au programme de connaissances. Un cadre des résultats et un plan de travail seront développés pour ce cadre, spécifiant les détails de la mise en œuvre de la stratégie et assignant des tâches claires aux responsables institutionnels du PNUD pour les priorités énumérées ci-dessus en matière de gestion des connaissances.

Principaux risques

- D'éventuelles difficultés découlant du changement des normes et des pratiques pourraient entraver l'adoption de processus cohérents de gestion et de partage des connaissances. Ces processus incluent le maintien d'une focalisation et de la continuité de nouvelles méthodes de travail et du soutien du partage des connaissances à travers les équipes et dans l'ensemble des cycles de projets/programmes et la promotion d'une cohérence à travers les bureaux, les régions et les domaines.
- Une culture organisationnelle où l'acceptation est irrégulière et où les définitions de la transparence, de l'ouverture, de la prise de risques et des mesures incitatives entrepreneuriales concurrentielles divergent.
- Un écart éventuel entre les attentes et les engagements provenant d'évaluations et de mandats de gestion d'un côté, et, de l'autre, l'affectation de ressources limitées pour honorer ces engagements et mandats. La réalisation de tous les objectifs assignés à la gestion des connaissances au PNUD sans hiérarchisation peut nécessiter plus de ressources humaines et financières que ce que l'organisation peut se permettre, ce qui se traduit par un accomplissement inégal des résultats.
- La structure décentralisée des bureaux du PNUD à l'échelle mondiale est un atout considérable en termes d'innovation et de développement de nouveaux services, mais elle peut poser un défi pour rationaliser, uniformément à travers tous les bureaux et toutes les régions, de nouvelles politiques, procédures et mesures incitatives standards liées à la gestion des connaissances.
- Une définition confuse des mandats en matière de gestion externe des connaissances pour les partenaires et les clients dans le cadre de la fourniture de services externes, de conseils en politiques et de partenariats pour une coopération efficace en faveur du développement d'un côté, et, de l'autre, une gestion interne des connaissances pour les unités d'activité du PNUD, des processus efficaces et un apprentissage organisationnel.
- La capacité des bureaux à travers le PNUD, au siège et aux niveaux des régions et des pays à suivre le rythme de l'évolution technologique et des développements des médias sociaux qui soutiennent de bonnes pratiques modernes pour une gestion efficace des connaissances, ainsi que leur capacité à former, attirer et retenir du personnel hautement qualifié et à financer les fonctions de gestion des connaissances.
- La capacité du PNUD à réaliser des investissements suffisants pour doter son personnel en outils informatiques qui sont conviviaux et qui répondent aux besoins des utilisateurs et à assurer la continuité de leur entretien et de leur amélioration dans leur adaptation à l'évolution technologique continue.

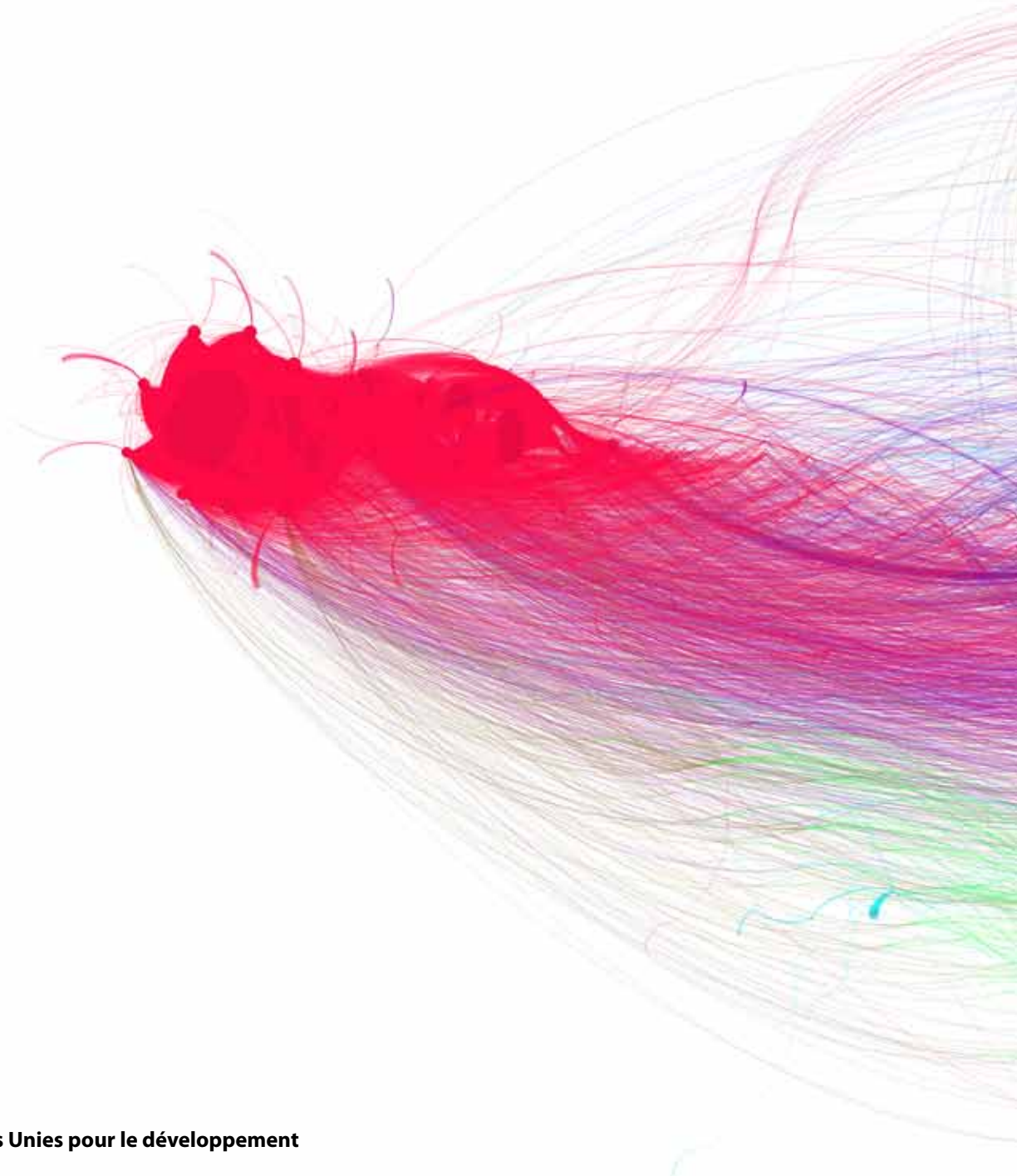


NOTES FINALES

- ¹ Une feuille de route stratégique de la gestion des connaissances a été soumise en 2004 (<https://intranet.undp.org/unit/bdp/kmarchive/Master-Knowledge-Sharing-Intranet/KS%20Resources/KM%20Roadmap%20report%20-%20April%202004.doc>), puis encore sous une forme révisée en 2007, mais elle n'a pas bénéficié d'un financement suffisant pour accomplir quoi que ce soit en dehors de la poursuite des réseaux de connaissances existants.
- ² Comme l'illustre l'article du KM4Dev Journal, intitulé « The knowledge sharing approach of United Nations Development Programme » (L'approche du Programme des Nations Unies en matière de partage des connaissances), <http://journal.km4dev.org/index.php/km4dj/article/viewFile/21/17>
- ³ <https://undp.unteamworks.org/node/44690>
- ⁴ Dans l'enquête 2012 sur la gestion des connaissances et sur Teamworks, 84 % des utilisateurs estimaient que Teamworks était bénéfique pour les activités du PNUD et 70 % la jugeaient bénéfique pour leur travail personnel. À la fin de l'année 2011, l'ensemble des réseaux mondiaux des connaissances des BDP et des BCPR ont été intégralement migrés dans Teamworks. 86 740 fichiers, 7 721 publications de blogues, 5 282 discussions, 26 172 mises à jour de statut et 10 432 signets (en juillet 2013) partagés par les utilisateurs au sein du domaine Teamworks du PNUD indiquent que cette approche du partage des connaissances a connu une adoption remarquable au-delà des réseaux traditionnels de messagerie électronique.
- ⁵ En interne, en renforçant les échanges informels de pair à pair, comme illustré ci-dessus, et en externe, par des innovations dans la mise en réseau des connaissances et une mobilisation par l'intermédiaire des Rio Dialogues, des consultations pour l'après-2015 et d'initiatives similaires.
- ⁶ Avant l'établissement des réseaux de connaissances en 1999, chaque courriel envoyé hors d'un bureau du PNUD devait être approuvé par des superviseurs. Les communautés de pratiques ont généré une transformation culturelle fondamentale vers une norme de partage des connaissances à travers tous les niveaux des ressources humaines, dont nous avons bénéficié et que nous tenons pour acquise aujourd'hui. Dans l'enquête sur les produits et services du PNUD, les réseaux des connaissances ont systématiquement été classés à un niveau élevé, 88 % des membres du personnel déclarant que la participation dans une pratique ou un autre réseau a bénéficié à leur bureau, et 77 % indiquant que la participation a bénéficié à leur propre développement personnel (données issues de l'enquête sur les produits et services 2007, la dernière année où cette question a été posée).
- ⁷ Kolb D. A. (1984) L'apprentissage expérientiel : l'expérience en tant que source d'apprentissage et de développement
- ⁸ NHS National Library for Health (2005) : « ABC of Knowledge Management » (l'ABC de la gestion des connaissances), page 8
- ⁹ Murali Raman (2009) : « Applied Knowledge Management in an Institutional Context » (la gestion des connaissances appliquée dans un contexte institutionnel) ; gestion des connaissances et apprentissage en ligne : une revue internationale, Vol.1, N°2
- ¹⁰ Besser 2.0 : « Enterprise 2.0 Knowledge management : A Revolution of Knowledge in Three Parts » (Entreprise 2.0 Gestion des connaissances : une révolution des connaissances en trois parties), <http://www.slideshare.net/TSystemsMMS/enterprise-20-knowledge-management-the-wikipedia-myth-1135966>
- ¹¹ Hansen, Nohira et Tierney (1999) : « What's Your Strategy for Managing Knowledge » (Quelle est votre stratégie pour la gestion des connaissances) ; Harvard Business Review
- ¹² <http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin>
- ¹³ NHS National Library for Health (2005) : « ABC of Knowledge Management » (L'ABC de la gestion des connaissances), page 55
- ¹⁴ Scott Alexander Krebs (2009). « *What's in it for me?: Employee knowledge sharing on knowledge management systems : normative and social exchange perspectives* » (« Que pourrais-je en tirer ? » : partage des connaissances des employés sur des systèmes de gestion des connaissances : perspectives normatives et sociales des échanges); Faculté de psychologie de l'Université du Queensland (Australie).



- ¹⁵ Franken, Braganza (2006) : « Organisational forms and knowledge management: one size fits all? » (Formulaires organisationnels et gestion des connaissances : une approche universelle ?) ; International Journal of Knowledge Management Studies 2006 - Vol. 1, No.1/2 pp.18-37
- ¹⁶ Par ex. : la nouvelle assurance qualité des projets du PNUD assurera la prise en compte des enseignements tirés et des évaluations passées lors du développement d'un nouveau projet, et les Comités d'évaluation des projets considéreront la gestion des connaissances comme un critère essentiel pour approuver de nouvelles initiatives.
- ¹⁷ Ceci inclura des trousseaux à outils de communication pour le personnel sur des produits spécifiques, des discussions en ligne sur des réseaux internes et externes, un engagement sur les médias sociaux et une sensibilisation par des blogues, des sites Internet et des bulletins d'information.
- ¹⁸ Consulter la Note conceptuelle « Soutien mondial du PNUD à la coopération Sud-Sud et triangulaire »



*Au service
des peuples
et des nations*

Programme des Nations Unies pour le développement

One United Nations Plaza
New York, NY 10017, ÉTATS-UNIS

Veuillez adresser les demandes d'information écrites à :
knowledge@undp.org

Pour plus d'informations : www.undp.org/knowledge

