

Capitalisation des Connaissances dans le Secteur Public : Un Levier Stratégique pour l'Efficacité des Services

Knowledge Capitalization in the Public Sector: A Strategic Lever for Service Efficiency

Wafae ZNAIDI

Doctorante

Laboratoire Management et Développement des Entreprises et des Organisations
Faculté des Sciences juridiques et économiques et sociales
Université Mohamed Premier Oujda, Maroc

Rahhal LAHRACH

Enseignant-Chercheur

Laboratoire Management et Développement des Entreprises et des Organisations
Faculté des Sciences juridiques et économiques et sociales
Université Mohamed Premier Oujda, Maroc

Date de soumission : 19/09/2024

Date d'acceptation : 20/11/2024

Pour citer cet article :

ZNAIDI W. & LAHRACH R. (2024) «Capitalisation des Connaissances dans le Secteur Public : Un Levier Stratégique pour l'Efficacité des Services», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 1605 - 1623

Résumé

La capitalisation des connaissances est un enjeu stratégique pour le secteur public, confronté à des défis croissants tels que la complexité des politiques publiques, la transformation numérique et les attentes des citoyens. La capitalisation des connaissances vise à préserver, formaliser et valoriser les savoirs organisationnels pour garantir la continuité des services et améliorer leur qualité. Dans ce contexte, la question centrale est : comment la capitalisation des connaissances peut-elle devenir un levier stratégique pour renforcer l'efficacité des administrations publiques? En clarifiant les concepts clés, l'étude distingue les connaissances explicites des connaissances tacites et souligne les enjeux spécifiques du secteur public, tels que la pérennisation des savoirs dans un contexte de mobilité accrue et de départs à la retraite. Les bénéfices stratégiques incluent une réduction des erreurs, une optimisation des processus, une continuité des services et une stimulation de l'innovation à travers le partage et l'apprentissage organisationnel.

À travers des exemples pratiques, notamment au Maroc et en Afrique, l'article identifie les obstacles rencontrés, comme la résistance au changement, et propose des solutions adaptées.

Mots-clés : Gestion des connaissances, capitalisation des connaissances, outils de capitalisation, processus de transfert des connaissances, gestion dans le secteur public- la transformation numérique

Abstract

Knowledge capitalization is a strategic challenge for the public sector, facing growing issues such as the complexity of public policies, digital transformation, and rising citizen expectations. It aims to preserve, formalize, and enhance organizational knowledge to ensure service continuity and improve quality. In this context, the central question is: how can knowledge capitalization become a strategic lever to strengthen the efficiency of public administrations?

By clarifying key concepts, the study differentiates between explicit and tacit knowledge and highlights the specific challenges of the public sector, such as the preservation of critical knowledge in a context of increased mobility and retirements. The strategic benefits include error reduction, process optimization, service continuity, and fostering innovation through knowledge sharing and organizational learning.

Through practical examples, notably in Morocco and Africa, the article identifies obstacles such as resistance to change and offers tailored solutions.

Keywords: Knowledge management, knowledge capitalization, capitalization tools, knowledge transfer processes, public sector management, digital transformation.

Introduction

Dans un contexte mondial marqué par une transformation rapide et continue, les administrations publiques sont confrontées à des défis de plus en plus complexes. La gestion des politiques publiques exige aujourd'hui des réponses adaptées à une diversité de problématiques, allant de la digitalisation des services à la gestion des crises, en passant par les attentes croissantes des citoyens. En parallèle, les départs massifs à la retraite, les mutations fréquentes des agents publics et l'évolution rapide des outils technologiques exposent ces administrations à une perte significative de connaissances organisationnelles. Ces connaissances, souvent tacites et informelles, constituent pourtant un patrimoine immatériel précieux, fruit de l'expérience collective et individuelle des agents publics (Dalkir, 2011).

La capitalisation des connaissances apparaît dès lors comme une réponse stratégique incontournable pour garantir la continuité et l'efficacité des services publics. Ce processus consiste à identifier, formaliser, partager et valoriser les savoirs organisationnels, permettant ainsi de réduire les pertes, d'optimiser les processus et de renforcer les capacités d'adaptation des institutions. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), la création et le transfert des connaissances sont au cœur de l'apprentissage organisationnel, un élément clé pour les organisations modernes, y compris dans le secteur public. Cependant, de nombreuses administrations peinent encore à intégrer ces pratiques dans leur fonctionnement quotidien, souvent en raison d'un manque de méthodologie, de sensibilisation ou de moyens.

Le secteur public se distingue du secteur privé par des caractéristiques spécifiques, telles que la mission d'intérêt général, les contraintes budgétaires et des cadres réglementaires stricts. Ces spécificités rendent encore plus critique la préservation des connaissances organisationnelles, notamment dans des contextes où la rotation des effectifs et la diversité des missions compliquent leur transmission. Par ailleurs, bien que la digitalisation croissante des services publics offre des opportunités considérables, elle requiert un accompagnement par des mécanismes robustes de gestion et de partage des connaissances, afin d'éviter les ruptures, les doublons ou les inefficacités (OECD, 2021).

Dans ce contexte, la problématique centrale à laquelle cet article s'attache est la suivante : **comment la capitalisation des connaissances peut-elle devenir un levier stratégique pour renforcer l'efficacité du secteur public ?** Cette question de recherche invite à analyser les apports concrets de la capitalisation des connaissances dans un secteur soumis à des pressions croissantes et à identifier les conditions nécessaires pour en maximiser l'impact.

Cet article poursuit ainsi plusieurs objectifs :

1. Définir les concepts clés liés à la capitalisation des connaissances et clarifier ses distinctions avec la gestion des connaissances.
2. Mettre en lumière l'importance stratégique de cette démarche pour les administrations publiques, en démontrant ses effets sur la continuité, l'efficacité et l'innovation des services.
3. Explorer des exemples concrets, des bonnes pratiques et des recommandations pour encourager la mise en œuvre efficace.

À travers une revue de la littérature académique et des retours d'expériences pratiques, cet article propose d'identifier les leviers et obstacles à la capitalisation des connaissances dans le secteur public. L'objectif est de montrer que, loin d'être une option, cette démarche doit être intégrée comme une priorité stratégique pour permettre aux administrations de relever les défis d'un environnement en constante mutation.

Cet article ambitionne de contribuer au débat en offrant des pistes concrètes pour transformer le secteur public en une organisation apprenante, capable de préserver et valoriser son patrimoine immatériel dans une perspective de résilience et de développement durable.

Dans un environnement mondial en constante évolution, marqué par des transformations rapides et des défis croissants, les administrations publiques se trouvent confrontées à des exigences complexes. La gestion des politiques publiques doit répondre à des attentes variées, telles que la digitalisation des services, la gestion des crises et l'accroissement des attentes des citoyens. Par ailleurs, les départs à la retraite, les mutations fréquentes des agents publics et l'évolution rapide des technologies exposent ces administrations à un risque important de perte de connaissances organisationnelles. Ces savoirs, souvent tacites et informels, représentent pourtant un patrimoine immatériel essentiel pour la continuité et la qualité des services publics. La capitalisation des connaissances, qui consiste à identifier, formaliser, partager et valoriser les savoirs organisationnels, apparaît comme une démarche stratégique incontournable. Elle permet non seulement de préserver ce patrimoine, mais également d'optimiser les processus, de réduire les inefficacités et de renforcer l'agilité des institutions face aux mutations. Cependant, malgré son importance reconnue, de nombreuses administrations peinent à intégrer cette pratique dans leur fonctionnement quotidien, faute de méthodologie claire ou de sensibilisation suffisante.

Dans ce contexte, une interrogation centrale se pose : comment la capitalisation des connaissances peut-elle devenir un levier stratégique pour renforcer l'efficacité des administrations publiques ? Ce questionnement met en lumière les enjeux liés à l'adoption de

pratiques de capitalisation des connaissances, tout en explorant leur potentiel pour soutenir l'innovation, la résilience et l'efficacité organisationnelle dans le secteur public.

1. Fondements théoriques de la gestion des connaissances

1.1 Le concept de la connaissance

Le concept de la connaissance a évolué au fil du temps et est au cœur de nombreuses disciplines, rendant difficile l'élaboration d'une définition unique. Les contributions philosophiques ont enrichi cette notion en la divisant en plusieurs catégories, comme celles proposées par Nonaka et Takeuchi (1995), qui considèrent la connaissance comme un facteur de production, ou Grant (1996), qui soutient que la connaissance réside dans les esprits des individus. D'autres auteurs, tels que Davenport et Prusak (1998), définissent la connaissance comme une information contextualisée et utilisée pour la prise de décision.

1.2 Théories de la connaissance

Deux principales théories ont émergé dans l'étude de la connaissance : la théorie économique et la théorie organisationnelle. Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent que le traitement des connaissances varie en fonction de leur type et des méthodes employées pour les acquérir. Hayek (1945), quant à lui, distingue entre les connaissances scientifiques et celles spécifiques à des circonstances particulières, tandis que Schumpeter (1883-1950) met l'accent sur la combinaison des connaissances explicites pour générer des innovations.

Du côté organisationnel, Drucker (1992) observe une transformation vers une "société de la connaissance", où les travailleurs du savoir jouent un rôle crucial dans l'innovation et la croissance des organisations.

2 Processus et méthodes de la gestion des connaissances

2.1 Processus de gestion des connaissances

La gestion des connaissances est souvent décrite comme un processus dynamique comprenant la création, le stockage et la dissémination des connaissances, qu'elles soient tacites ou explicites. Malhotra et Galletta (2005) soulignent l'importance de faciliter la création et le partage des connaissances pour améliorer la performance organisationnelle. Pomian (1996) ajoute que ce processus doit rendre l'expérience acquise par l'organisation exploitable dans divers contextes.

Plusieurs auteurs, tels que Balmissse, Reix, et Nonaka, ont proposé des modèles décrivant les différentes étapes du processus de gestion des connaissances, incluant la sensibilisation, la création, le stockage, la diffusion, et l'évaluation continue des connaissances.

2.2 Méthodes de capitalisation des connaissances

La capitalisation des connaissances se décline en plusieurs méthodes, telles que la méthode BAM (Business Activity Map), qui consiste à inventorier les connaissances en suivant une cartographie des processus critiques, et la méthode REX (Retour d'Expérience), largement utilisée dans les industries à haute intensité de savoir-faire. La méthode MEREX, quant à elle, permet d'améliorer les processus d'ingénierie en capitalisant sur l'expérience acquise.

3. Capitalisation des connaissances dans le secteur public

La gestion des connaissances (GC), initialement développée dans le secteur privé, a trouvé des applications croissantes dans le secteur public. Cependant, l'adaptation de ces méthodes nécessite des ajustements importants en raison des spécificités et des contraintes propres aux organisations publiques. Contrairement aux entreprises privées, dont les objectifs sont orientés vers la performance économique et la maximisation des profits, les organisations publiques ont des missions axées sur la prestation de services aux citoyens, la transparence, et l'intérêt général. Ces différences fondamentales influencent la manière dont les connaissances sont créées, partagées et capitalisées.

-Contexte spécifique du secteur public

Le secteur public est caractérisé par des structures hiérarchiques complexes, des processus décisionnels souvent bureaucratiques et des contraintes réglementaires strictes. En raison de ces spécificités, les mécanismes de capitalisation des connaissances doivent être adaptés pour garantir un flux d'informations efficace entre les différents échelons et services. Selon Prax (2000), le secteur public doit faire face à plusieurs défis, tels que :

-La fragmentation des informations : les connaissances sont souvent éparpillées entre différents services et départements, ce qui complique leur capitalisation.

- Le manque de communication interservices : les organisations publiques souffrent souvent d'une mauvaise circulation de l'information, ce qui rend difficile le partage des savoirs.

- L'absence d'indicateurs de performance clairs : contrairement au secteur privé, où la performance est facilement mesurable en termes financiers, les organisations publiques

manquent souvent d'outils pour évaluer l'efficacité de la gestion des connaissances (Kalika, 2006).

Malgré ces défis, des efforts ont été déployés pour développer des outils et méthodes adaptés à la gestion et à la capitalisation des connaissances dans le secteur public.

4. Les bénéfices stratégiques de la capitalisation des connaissances dans le secteur public

La capitalisation des connaissances s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique indispensable pour le secteur public. Elle permet non seulement de renforcer les capacités internes des administrations, mais également d'assurer une meilleure réponse aux attentes des citoyens et aux défis complexes auxquels les institutions publiques font face. Trois bénéfices majeurs se distinguent : l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, le renforcement de la continuité des services, et la stimulation de l'innovation et de l'apprentissage organisationnel.

4.1 Amélioration de l'efficacité organisationnelle

L'un des principaux bénéfices de la capitalisation des connaissances réside dans l'amélioration des performances organisationnelles.

- **Réduction des erreurs et des répétitions inutiles :**

En structurant et en rendant accessibles les connaissances organisationnelles, les administrations peuvent éviter les erreurs répétées, souvent causées par le manque de partage ou l'absence d'historique des projets. Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent que les organisations apprenantes minimisent les pertes liées à la redondance d'efforts en documentant systématiquement leurs processus et en partageant leurs savoirs à tous les niveaux.

- **Optimisation des processus et prise de décision éclairée :**

Grâce à une base de connaissances bien organisée, les administrations publiques peuvent rationaliser leurs processus, identifier les points de blocage, et simplifier les étapes nécessaires à l'accomplissement des missions. Dalkir (2011) insiste sur le fait que l'accès rapide à des informations fiables permet de prendre des décisions plus précises, en s'appuyant sur des données accumulées et analysées.

4.2 Renforcement de la continuité des services

La préservation des savoirs critiques constitue un enjeu essentiel pour garantir la continuité des services publics.

- **Prévention des pertes de savoirs critiques :**

Les départs à la retraite ou les mutations fréquentes des agents publics sont souvent synonymes de pertes de savoirs. La capitalisation permet de sauvegarder ces connaissances sous forme de documents, bases de données ou systèmes d'information, garantissant ainsi leur transmission. L'OCDE (2021) souligne que les administrations publiques doivent prioriser cette préservation pour assurer une stabilité organisationnelle.

- **Fluidité dans la gestion des transitions et des projets :**

La capitalisation des connaissances assure une meilleure gestion des transitions, qu'il s'agisse de changements de leadership ou de l'arrivée de nouveaux collaborateurs. Elle permet également d'assurer la continuité dans la mise en œuvre des projets, en offrant une mémoire organisationnelle accessible. Cette approche favorise une adaptation rapide et réduit les temps d'apprentissage, comme le mentionnent Davenport et Prusak (2000).

4.3 Stimuler l'innovation et l'apprentissage organisationnel

La capitalisation des connaissances contribue également à créer un environnement propice à l'innovation et à l'apprentissage continu au sein des administrations publiques.

- **Création de nouveaux savoirs à partir de l'existant :**

En analysant les connaissances accumulées, les administrations peuvent identifier des opportunités d'innovation et générer de nouveaux savoirs. Cette dynamique repose sur la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites, un processus clé dans le modèle SECI de Nonaka (1994). Ce modèle montre comment les organisations peuvent enrichir leur base de connaissances en intégrant les expériences des collaborateurs.

- **Encouragement à la collaboration et au partage inter-départements :**

La capitalisation favorise également une culture de collaboration, où les départements partagent leurs pratiques, évitant ainsi les silos organisationnels. Selon Wenger (1998), les communautés de pratique jouent un rôle crucial dans le partage et l'échange de connaissances, renforçant ainsi la coopération entre différents services d'une même institution.

5. Méthodes de capitalisation des connaissances dans le secteur public

Plusieurs méthodes de capitalisation des connaissances utilisées dans le secteur privé ont été adaptées pour répondre aux besoins des organisations publiques. Ces méthodes incluent la gestion électronique de documents (GED), les systèmes d'information et les communautés de pratiques, qui favorisent le partage des connaissances entre les employés et les services.

5.1 La gestion électronique des documents (GED)

La GED est un outil essentiel dans les administrations publiques, permettant de gérer et de stocker des informations sous forme numérique. Grâce à la GED, les documents et les connaissances deviennent accessibles à tous les membres de l'organisation, facilitant ainsi le transfert des connaissances entre les services. La GED offre également une traçabilité des documents, garantissant ainsi la transparence et la conformité aux normes réglementaires en vigueur. Selon Ermine (2003), « l'utilisation de la GED dans le secteur public permet une meilleure gestion des savoirs tout en facilitant l'accès à l'information, même dans des structures hiérarchisées ».

5.2 Les communautés de pratiques

Les communautés de pratiques jouent un rôle central dans la capitalisation des connaissances, notamment en permettant aux fonctionnaires de partager leurs expériences, savoir-faire et meilleures pratiques. Ces communautés rassemblent des groupes d'individus partageant un intérêt commun et permettent un apprentissage mutuel. Wenger et al. (2002) définissent une communauté de pratique comme « un groupe de personnes qui partagent une passion pour un domaine et apprennent ensemble comment mieux le pratiquer grâce à leurs interactions régulières ». Dans le secteur public, ces communautés facilitent la diffusion des connaissances implicites, souvent difficiles à formaliser, telles que les savoir-faire techniques et les bonnes pratiques professionnelles.

5.3 Les outils de gestion des connaissances collaboratifs

En plus de la GED et des communautés de pratiques, d'autres outils de gestion des connaissances collaboratifs ont été déployés pour faciliter la capitalisation des connaissances dans les administrations publiques. Ces outils incluent :

- **L'e-learning** : utilisé pour la formation continue des fonctionnaires, l'e-learning permet de capitaliser les savoirs et de former des agents à distance, réduisant ainsi les coûts de formation et améliorant la diffusion des connaissances (Prax, 2007).

- **Le storytelling** : cette méthode consiste à utiliser des récits pour transmettre des connaissances de manière intuitive et engageante. Selon Denning (2001), le storytelling permet de transmettre des connaissances complexes en les contextualisant dans des situations réelles, ce qui favorise une meilleure compréhension et rétention.

5.4 Le retour d'expérience (REX)

Le retour d'expérience (REX) est une méthode particulièrement utile dans le secteur public, car elle permet de capturer les enseignements tirés de projets ou de situations spécifiques et de les intégrer dans les processus futurs. Cette méthode est souvent utilisée dans les domaines liés à la sécurité publique, la gestion des crises et les infrastructures, où l'apprentissage tiré des incidents passés est crucial pour éviter les erreurs futures. Selon Balmisse (2002), « la méthode REX est un outil indispensable dans les secteurs où la répétition des erreurs peut avoir des conséquences graves, et elle permet une amélioration continue des processus grâce à l'analyse des retours d'expérience ».

6. La capitalisation des connaissances comme levier d'efficacité dans le secteur public

La capitalisation des connaissances dans le secteur public ne se limite pas à l'accumulation et au stockage d'informations, elle doit également être vue comme un processus stratégique permettant d'améliorer la performance globale des administrations. En effet, en capitalisant efficacement les connaissances, les administrations publiques peuvent :

- **Améliorer la qualité des services** : en rendant les connaissances accessibles et réutilisables, les agents publics peuvent optimiser leurs pratiques professionnelles et fournir des services de meilleure qualité aux citoyens (Ermine, 2003).

- **Renforcer la continuité des services** : la gestion des connaissances permet de limiter les pertes de savoir liées aux départs à la retraite ou à la mobilité des agents. Le savoir capitalisé reste accessible aux nouvelles recrues, assurant ainsi une continuité des services.

- **Accroître la transparence et la responsabilité** : en capitalisant les connaissances, les administrations publiques peuvent documenter leurs processus décisionnels et leurs actions, ce qui renforce la transparence et la responsabilité vis-à-vis des citoyens.

Selon OCDE (2004), « la gestion des connaissances est devenue un enjeu stratégique pour les gouvernements, en particulier dans le cadre de la transformation numérique des services publics ». En intégrant la gestion des connaissances dans leurs pratiques quotidiennes, les administrations publiques peuvent améliorer leur réactivité et leur adaptabilité face aux défis contemporains.

6.1 Limites et défis de la capitalisation des connaissances dans le secteur public

Malgré les nombreux avantages de la capitalisation des connaissances dans le secteur public, plusieurs obstacles persistent :

- **Résistance au changement** : les fonctionnaires peuvent être réticents à partager leurs connaissances ou à adopter de nouvelles méthodes de travail, notamment dans les environnements bureaucratiques.
- **Manque de ressources** : la mise en œuvre de systèmes de gestion des connaissances, tels que la GED ou l'e-learning, peut nécessiter des investissements importants en termes de temps, d'argent et de formation du personnel.
- **Complexité des structures hiérarchiques** : la multiplicité des niveaux hiérarchiques peut rendre difficile la mise en place d'une politique de gestion des connaissances cohérente et efficace (Kalika, 2006).

Ces défis soulignent l'importance de l'engagement des dirigeants et de la création d'une culture organisationnelle favorable à la gestion et à la capitalisation des connaissances.

6.2 Facteurs clés de succès

La réussite de la capitalisation des connaissances dépend de plusieurs facteurs organisationnels et culturels favorisant la mise en œuvre de cette démarche.

- **Leadership et engagement des décideurs** :
Le rôle des décideurs est essentiel pour impulser et pérenniser la capitalisation des connaissances. Leur engagement assure la mobilisation des ressources nécessaires et l'alignement des objectifs avec les priorités organisationnelles (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- **Formation des agents et sensibilisation** :
Former les agents publics à l'utilisation des outils et méthodes de capitalisation est indispensable. De plus, des campagnes de sensibilisation renforcent leur adhésion en montrant les bénéfices de cette démarche pour leur travail quotidien et pour l'organisation (Davenport & Prusak, 2000).
- **Culture organisationnelle favorisant le partage** :
Une culture organisationnelle encourageant le partage des savoirs est indispensable. Cela passe par des incitations, la reconnaissance des contributions individuelles et la création de communautés de pratique pour échanger des expériences. Wenger (1998)

montre que ces communautés jouent un rôle clé dans la diffusion des savoirs et l'apprentissage collectif.

7. Cas pratiques et retours d'expérience

La capitalisation des connaissances dans le secteur public nécessite une mise en œuvre adaptée aux contextes locaux. Les expériences pratiques permettent d'illustrer les bénéfices et les défis de cette démarche tout en mettant en lumière des solutions éprouvées.

7.1. Études de cas

7.1.1. Expériences marocaines et des administrations africaines

La capitalisation des connaissances dans le secteur public est un enjeu crucial pour de nombreux pays africains, confrontés à des défis liés à la continuité des services, à l'efficacité organisationnelle et à l'adaptation aux changements. Plusieurs pays, dont le Maroc, l'Afrique du Sud et le Rwanda, ont mis en œuvre des initiatives pionnières dans ce domaine, illustrant des approches variées pour intégrer la gestion des connaissances dans leurs administrations publiques.

7.1.2. Le Maroc : Une stratégie de modernisation par la gestion des connaissances

Le Maroc a engagé un vaste processus de modernisation de ses administrations publiques, où la gestion des connaissances occupe une place stratégique. Ce processus s'inscrit dans le cadre de la transformation numérique et vise à renforcer la gouvernance, améliorer la qualité des services publics et garantir la continuité des savoirs organisationnels.

L'une des initiatives phares du Royaume est portée par le ministère de l'Économie et des Finances, qui a développé une plateforme de gestion documentaire. Cet outil centralise les savoirs critiques sous forme de documents, rapports et directives, les rendant accessibles à l'ensemble des services. Cette plateforme a permis :

- D'assurer une continuité des projets en cas de changement de personnel ou de réorganisation ;
- D'optimiser la prise de décision, grâce à un accès rapide à des informations fiables et actualisées ;
- De favoriser le partage de connaissances entre les différents départements ministériels.

Par ailleurs, le Maroc a également investi dans la formation des fonctionnaires pour les sensibiliser à l'importance de la gestion des connaissances et à l'utilisation des outils

numériques dédiés. Ces efforts témoignent de l'engagement du pays à faire de la capitalisation des savoirs un levier pour la transformation de son administration publique (OCDE, 2021).

➤ **L'Afrique du Sud: Formalisation des savoirs dans le secteur de la santé**

En Afrique du Sud, la gestion des connaissances s'est imposée comme une réponse clé aux défis rencontrés dans le secteur de la santé publique. Le gouvernement a mis en place un système de documentation des bonnes pratiques, particulièrement dans les politiques de vaccination et la gestion des crises sanitaires.

Cette initiative repose sur :

- La centralisation des retours d'expériences des professionnels de la santé sur des bases de données accessibles à tous les agents ;
- La formalisation des savoirs tacites, permettant de capturer les leçons tirées des campagnes de vaccination et des interventions sanitaires.

L'impact de ce système a été significatif :

- Réduction des inefficacités dans la mise en œuvre des politiques de santé grâce à une meilleure planification basée sur des données consolidées ;
- Renforcement de la résilience face aux crises sanitaires, notamment pendant la pandémie de COVID-19. Les expériences passées, documentées et analysées, ont permis de répondre rapidement et efficacement aux défis posés par cette crise mondiale (World Bank, 2022).

Cette initiative montre comment la formalisation des savoirs peut contribuer à l'amélioration des systèmes de santé et à la continuité des services dans des contextes complexes.

➤ **Le Rwanda : Apprentissage organisationnel et digitalisation**

Le Rwanda, souvent cité comme un modèle de gouvernance innovante en Afrique, a intégré la gestion des connaissances dans ses réformes administratives. Le pays a mis en place une plateforme numérique centralisée visant à renforcer la gouvernance et à améliorer la qualité des services publics.

Les caractéristiques principales de cette initiative incluent :

- Une plateforme centralisée permettant de stocker, d'organiser et de partager les connaissances à travers les institutions publiques ;
- Des programmes de formation pour équiper les fonctionnaires des compétences nécessaires à l'utilisation des outils numériques.

Les résultats obtenus sont éloquentes :

- Amélioration de la qualité des services publics : L'accès rapide aux données et aux bonnes pratiques a permis d'accélérer la mise en œuvre des politiques publiques et d'en améliorer l'impact.

- Renforcement de la prise de décision : Les responsables publics disposent désormais d'informations consolidées et fiables, facilitant des décisions plus éclairées et efficaces.

Le Rwanda illustre également l'importance d'une approche intégrée, combinant outils technologiques et formation continue des agents pour maximiser l'impact de la gestion des connaissances. Cette démarche s'inscrit dans la vision du pays de devenir une économie basée sur le savoir (UNDP, 2021).

Ces expériences marocaines et africaines démontrent que la capitalisation des connaissances n'est pas un luxe, mais une nécessité stratégique pour les administrations publiques. Qu'il s'agisse de centraliser les savoirs critiques, de formaliser les bonnes pratiques ou de tirer parti des outils numériques, ces initiatives illustrent des approches innovantes qui renforcent l'efficacité et la résilience des services publics. Cependant, elles montrent également l'importance de surmonter les défis liés à la résistance au changement et à l'absence d'outils adaptés, des points cruciaux pour pérenniser ces efforts.

7.2. Analyse des résultats

7.2.1 Identifier les obstacles et défis :

- **Résistance au changement :**

L'un des principaux freins identifiés dans les projets de capitalisation des connaissances est la résistance des agents publics. Cette réticence peut s'expliquer par une crainte de perdre leur monopole sur certaines informations, un manque de compréhension des bénéfices, ou encore des habitudes organisationnelles ancrées (Davenport & Prusak, 2000).

- **Manque d'outils technologiques :**

Dans plusieurs administrations africaines, l'absence de plateformes numériques adaptées ou de bases de données structurées constitue un obstacle majeur à la mise en œuvre d'une stratégie de capitalisation efficace (OECD, 2021).

7.2.2 Solutions adoptées et leur impact sur l'efficacité :

- **Sensibilisation et formation :**

Les administrations qui ont réussi à surmonter la résistance au changement ont souvent investi dans des campagnes de sensibilisation et des sessions de formation.

Ces actions ont permis de démontrer aux agents publics les avantages concrets de la capitalisation des connaissances, tant pour eux-mêmes que pour leurs institutions. Par exemple, au Maroc, des programmes de mentorat ont facilité le transfert des savoirs tacites entre générations, réduisant ainsi les pertes liées aux départs à la retraite.

- **Adoption d’outils technologiques adaptés :**

Le recours à des plateformes intuitives et accessibles a facilité l’adhésion des agents à la démarche. Au Rwanda, la mise en place d’un portail centralisé a non seulement amélioré la collaboration entre les départements, mais également accéléré la prise de décision grâce à un accès rapide à des informations fiables (UNDP, 2021).

- **Renforcement du leadership et de l’engagement des décideurs :**

Les initiatives les plus réussies ont bénéficié du soutien actif des décideurs publics, qui ont joué un rôle clé en mobilisant les ressources nécessaires et en inscrivant la capitalisation des connaissances comme priorité stratégique. Cette approche a permis d’ancrer durablement ces pratiques dans les institutions concernées.

8. Recommandations

La capitalisation des connaissances constitue un levier essentiel pour améliorer l’efficacité des administrations publiques. Cependant, pour maximiser son impact, une approche structurée et cohérente est nécessaire. Les recommandations suivantes visent à établir les bases d’une stratégie nationale solide, à encourager l’innovation et à promouvoir une culture organisationnelle favorable au partage et à la collaboration.

8.1. Définir une stratégie nationale de capitalisation des connaissances

Pour réussir, la capitalisation des connaissances doit s’inscrire dans une vision nationale, intégrée aux réformes du secteur public.

- **Intégration dans les plans de réforme du secteur public :**

La capitalisation des connaissances doit figurer parmi les priorités des programmes de modernisation de l’administration publique. Une stratégie nationale devrait inclure des objectifs clairs, des ressources dédiées et des mécanismes de suivi pour garantir la mise en œuvre. Cette intégration permettra d’uniformiser les pratiques à travers les institutions et de renforcer la continuité et l’efficacité des services.

- **Collaboration interinstitutionnelle pour un partage des meilleures pratiques :**

Un cadre de collaboration entre les institutions publiques est indispensable pour mutualiser les efforts et partager les bonnes pratiques. Cela peut inclure des échanges

réguliers entre départements, la création de plateformes interinstitutionnelles, et la mise en place de projets pilotes qui servent d'exemples à reproduire à l'échelle nationale.

8.2. Encourager l'innovation et la numérisation

Les technologies émergentes et l'innovation jouent un rôle clé dans la gestion efficace des connaissances. Elles permettent non seulement de structurer et de valoriser les savoirs, mais aussi de stimuler leur partage et leur utilisation.

- **Renforcer l'utilisation des technologies émergentes :**

Il est crucial d'investir dans des outils tels que les plateformes numériques de gestion des connaissances, l'intelligence artificielle (IA) pour l'extraction et l'analyse des données, et les technologies de blockchain pour garantir la sécurité et la traçabilité des informations. Ces outils doivent être accompagnés d'une formation adaptée pour maximiser leur adoption.

- **Créer un environnement propice à l'innovation par le partage de savoirs :**

L'innovation naît souvent de la collaboration et du croisement des idées. La création de communautés de pratique et de forums de discussion en ligne peut faciliter ces interactions. De plus, le développement d'espaces de co-création où les agents publics peuvent partager leurs idées et expérimenter de nouvelles approches renforce l'apprentissage organisationnel et l'innovation.

8.3. Promouvoir une culture du partage et de la collaboration

La culture organisationnelle est un facteur déterminant pour le succès des initiatives de capitalisation des connaissances. Une culture qui valorise le partage et la collaboration crée un environnement où les savoirs peuvent circuler librement et être utilisés efficacement.

- **Instaurer des mécanismes de reconnaissance des contributions :**

Pour encourager les agents publics à partager leurs connaissances, il est essentiel de mettre en place des systèmes de reconnaissance. Cela peut inclure des récompenses symboliques, des mentions officielles ou des promotions basées sur l'engagement dans des projets de gestion des connaissances. Ces initiatives renforcent la motivation et stimulent l'implication des agents.

- **Former les leaders et agents publics à devenir des ambassadeurs du savoir :**

Les leaders doivent être formés pour jouer un rôle actif dans la promotion de la gestion des connaissances. Ils doivent servir d'exemples en encourageant le partage et

en soutenant les initiatives liées à la capitalisation. Par ailleurs, les agents publics doivent recevoir une formation continue pour développer leurs compétences en matière de gestion des connaissances et adopter une posture proactive dans la transmission des savoirs.

Conclusion

La capitalisation des connaissances dans le secteur public constitue un levier stratégique essentiel pour garantir la pérennité, l'efficacité et l'innovation des services publics. En préservant les savoirs critiques et en favorisant leur partage, elle renforce la prise de décision, améliore les processus organisationnels et stimule l'apprentissage collectif. Cette démarche doit être perçue non comme un coût, mais comme un investissement stratégique indispensable pour répondre aux défis croissants et aux attentes des citoyens.

Pour maximiser ses bénéfices, les administrations publiques doivent explorer les opportunités offertes par les technologies émergentes, notamment l'intelligence artificielle, et encourager l'utilisation d'outils collaboratifs avancés pour faciliter l'analyse, la structuration et le partage des savoirs. Le développement de réseaux régionaux et internationaux de partage d'expériences et de bonnes pratiques s'impose également comme une priorité pour renforcer les capacités institutionnelles et promouvoir une coopération accrue.

Une démarche proactive s'avère nécessaire pour inscrire la capitalisation des connaissances au cœur des réformes du secteur public. En définissant des stratégies claires, en investissant dans les ressources adéquates et en valorisant une culture organisationnelle axée sur le partage et l'innovation, les administrations publiques pourront mieux anticiper les transformations futures tout en renforçant leur efficacité et leur résilience. Cette vision permettra de bâtir des institutions publiques capables de relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

Bibliographie

- Balmissse, G. (2002). *Gestion des connaissances : Outils et applications du Knowledge Management*. Paris : Vuibert.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. MIT Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Review Press.
- Denning, S. (2001). *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Butterworth-Heinemann.
- Ermine, J.-L. (2003). *Gestion des connaissances : Un enjeu stratégique pour l'entreprise*. Paris : Hermès.
- Kalika, M. (2006). *La performance organisationnelle*. Paris : Vuibert.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2004). *L'économie fondée sur les connaissances*. Paris : OCDE.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2021). *The state of public sector innovation: Building a knowledge-sharing government*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Prax, J.-Y. (2007). *Le guide du knowledge management : Concepts et pratiques du management de la connaissance*. Paris : Dunod.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2021). *Digital transformation for resilient public service delivery*. United Nations Development Programme.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35(4), 519–530.

- Malhotra, Y., & Galletta, D. F. (2005). Building systems that users want to use. *Communications of the ACM*, 48(12), 72–77.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Balmissé, G., Meingan, D., & Passerini, K. (2007). Key success factors for knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(1), 62–77.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2004). *La gestion des connaissances dans les administrations publiques : Une perspective comparative*. Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
- World Bank. (2022). *Strengthening health systems in Africa: Lessons from COVID-19*. World Bank Group.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Drucker, P. F. (1992). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. Transaction Publishers.
- Reix, R. (2004). *Systèmes d'information et management des organisations*. Vuibert.
- Pomian, K. (1996). *L'ordre du temps*. Gallimard.