

**Dans ce numéro :**

1. Editorial, par B.ZYANI ,P : 1
2. De l'urgence de la promotion d'une culture de la capitalisation des expériences et des savoirs dans l'Administration Publique marocaine par N. ZARROUK, P :2-3
3. L'importance de la capitalisation des expériences et des savoirs pour l'administration et les entreprises publiques par R.TADLAOUI , P : 4-5
4. La capitalisation des expériences, un enjeu stratégique pour l'administration publique marocaine par R. AALLALI, et L. EL HAJJAMI, P : 5
5. Capitalisation de la formation des cadres supérieurs dans l'administration marocaine, cas de l'ISA. B . BADDAG, P : 6-7
6. Vient de paraître, par B.BADDAG , P : 8

**1. Editorial**

La capitalisation est la capacité dont fait preuve une administration à repérer les bonnes pratiques de gestion ou de fonctionnement, spontanément secrétées par ses services ou par ses agents, et à formaliser ces pratiques dans le but de généraliser leur utilisation sur une grande échelle. Autrement dit, c'est la capacité d'une administration à tirer profit du potentiel d'ingéniosité et de créativité existant en son sein pour améliorer ses process, revisiter ses procédures et rénover ses méthodes de travail, afin de les inscrire dans une logique d'amélioration continue et durable. Définie ainsi, on peut se demander dans quelle mesure, nos administrations sont-elles vraiment conscientes des atouts et des avantages qu'elles peuvent tirer de l'adoption de la démarche de capitalisation. L'OMAP, dans la foulée des activités de célébration de la journée internationale de la femme, a choisi de demander à des plumes féminines de plancher sur la véritable place réservée à la capitalisation dans nos administrations. Il ressort des textes qu'elles nous proposent que, malheureusement, la capitalisation demeure absente des préoccupations de nos dirigeant(e)s, alors même que les innovations administratives ne manquent pas dans nos services.

Brahim ZYANI,  
Président de l'OMAP

**Comité de gestion de l'OMAP**

<b>Brahim Zyani</b>	Professeur à l'ENA, président.
<b>Abdelouahad OURZIK</b>	Professeur à l'ENA, vice-président (V.P) chargé de la publication, de la recherche scientifique et de la coopération.
<b>Khalid Ben Osmane</b>	Ancien professeur à l'ENA, expert en management public, V.P chargé de la communication, de la formation continue et de l'expertise.
<b>Mohammed El Bouzidi</b>	Chargé de mission auprès du PDG de la SNRT, V.P trésorier, chargé des relations avec le secteur privé.
<b>Badia Baddag</b>	Chef du Département de la formation diplômante à l'ISA, V.P, Secrétaire général.

## 2. De l'urgence de la promotion d'une culture de la capitalisation des expériences et des savoirs dans l'Administration Publique Marocaine

Par Najat ZARROUK\*

L'administration publique marocaine a toujours soulevé et soulève encore plusieurs problématiques dont la plupart sont objets de diagnostics, de feuilles de route, de stratégies et de réformes. Malheureusement la capitalisation des expériences et des savoirs n'en fait pas partie ou bien elle est faite de manière informelle ou purement orale, donnant l'image du parent pauvre du processus de modernisation de celle-ci.

Rappelons que le concept de capitalisation a été défini de plusieurs manières<sup>1</sup> :

- C'est le transfert en savoir transférable d'un ensemble de données et d'informations concernant plusieurs expériences à comparer ;
- Elle vise à constituer un capital à partir des informations et des connaissances disponibles dans une organisation afin de les valoriser par leur mise à disposition auprès d'autres institutions ou acteurs ;
- C'est un processus d'acquisition, de collecte, d'organisation et d'analyse de l'information relative à une expérience donnée, en vue d'en tirer des leçons et de les partager en utilisant des supports adaptés.

C'est un concept qui rallie donc plusieurs dimensions : la collecte de l'information, son organisation, son analyse et sa valorisation, en vue d'en tirer les enseignements et profits, et d'en partager les résultats.

Or, dans l'Administration marocaine, on a l'impression que chaque dirigeant ou responsable, élu ou nommé, que chaque agent affecté à un service quelconque, réinvente ou recrée l'administration, réinvente la gouvernance, réinvente les procédures, en commençant toujours à zéro, en faisant table rase de ce qu'il a hérité, en réinventant sans cesse la roue. D'où le gaspillage d'énergie, de temps et de ressources. D'où aussi la perception que l'administration marocaine n'a pas d'histoire, alors que c'est elle, en grande partie, qui a contribué et qui contribue toujours à l'édification et au développement du Pays. En effet, comme l'a si bien souligné Boubacar Diao, la capitalisation est « au cœur des stratégies d'intervention qui ont permis à l'humanité d'accomplir des progrès dans tous les domaines. On peut affirmer, sans risque de se tromper que c'est à cette démarche que l'humanité doit l'essentiel de son patrimoine actuel. C'est également l'absence de celle-ci qui est à l'origine du retard accusé par certains pays dans leur processus de développement »<sup>2</sup>.

Comment expliquer cet état de fait ou plutôt d'esprit? Il serait difficile d'aborder de manière exhaustive les causes profondes de cette réalité qui peuvent d'ailleurs faire l'objet d'un débat de fond et d'un diagnostic participatif impliquant toutes les parties prenantes. Retenons quelques unes de ces causes :

- ⇒ L'histoire de l'administration marocaine qui forcément éclaire son présent, reste à reconstruire, d'où la problématique de la collecte de l'information, des archives et de l'archivage ;
- ⇒ Le pêché d'orgueil et le défaut de modestie qui font que c'est rare que l'on reconnaisse et que l'on valorise les savoirs, les expériences, les acquis et les réalisations de ceux qui nous ont précédé dans l'administration. Certains vont même jusqu'à s'approprier tout simplement les idées, les projets et les réalisations de leurs prédécesseurs ;
- ⇒ La disponibilité de l'information, la meilleure façon de l'analyser et de l'organiser font souvent défaut ;
- ⇒ Ceux qui partent à la retraite emportent savoirs et expériences, sans que l'administration en tire profit ;
- ⇒ La capitalisation ne fait pas partie de la stratégie d'organisation dans l'administration, alors qu'elle doit figurer parmi les piliers de la Bonne Gouvernance ;
- ⇒ La méconnaissance des meilleures pratiques et des pratiques d'excellence dans l'administration publique (et il en existe une multitude dans tous les secteurs), leur non vulgarisation et dissémination, et partant leur non partage ;
- ⇒ Le défaut de formation et de capacités pour entreprendre une capitalisation formelle...

\* Membre du Comité des Experts  
de l'Administration Publique de l'ONU (CEPA)

<sup>1</sup> Cf. Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO), *Capitalisation et valorisation des expériences, des projets et des programmes de développement, Guide Méthodologique*, FRAO/WARF – Dakar, 2009, cité par Boubacar Diao.

<sup>2</sup> Boubacar Diao, « Réflexions d'un fonctionnaire à la retraite : La capitalisation, ventre mou de l'administration publique sénégalaise », [www.rewmi.com](http://www.rewmi.com)

## Capitalisation : cas de l'ENA, institut de formation

Par Najat ZARROUK\*

Lauréate de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) et ayant formé plusieurs générations d'étudiant(e)s en son sein, je me permets de proposer que l'on réfléchisse ensemble au projet pratique de capitalisation suivant: La capitalisation de l'histoire, des expériences et des savoirs de cette prestigieuse Ecole, en mettant l'accent notamment sur les axes suivants:

- ⇒ La création de l'ENA (contexte, texte fondateur, discours, photos...);
- ⇒ Sa construction (Architecte, Plans, Constructions, ....);
- ⇒ L'histoire de l'Ecole à travers ses principales étapes d'évolution;
- ⇒ Ceux qui ont dirigé l'ENA à ce jour (mandats, photos, biographies....);
- ⇒ Le Répertoire du Corps Professoral et le Répertoire des étudiants;
- ⇒ Sa Bibliothèque;
- ⇒ Son ingénierie pédagogique (Plans et Programmes de formations, Modules de formation...);
- ⇒ Ses Partenariats et Coopérations;
- ⇒ Ses plus belles créations et projets phares;
- ⇒ Sa restructuration en cours....

Une mobilisation générale et citoyenne, notamment à travers le Corps enseignant, l'OMAP et l'Association des anciens étudiants de l'ENA, l'investissement dans les nouvelles technologies et les réseaux sociaux, la diffusion de messages à travers les Médias..., pourront rendre ce projet une réalité qui fait la fierté de l'Ecole.

L'Ecole pourrait ainsi servir de laboratoire et d'expérience pratiques, pour faire émerger une culture et une démarche de la capitalisation au sein de l'Administration marocaine, ne ce serait-ce que par respect pour celles et ceux qui ont servi l'administration dans le passé, pour tirer le meilleur profit de leurs savoirs, pratiques et expériences, pour mieux maîtriser le présent et pour ouvrir des perspectives prometteuses./.

\* Membre du Comité des Experts  
de l'Administration Publique de l'ONU (CEPA)



### RAPPORT DE SYNTHÈSE

L'administration marocaine face à la problématique de la relève : quelle politique et quelle stratégie ?

*Rencontre d'étude organisée à Rabat le 25 novembre 2014 par l'Observatoire Marocain de l'Administration Publique (OMAP) en partenariat avec l'Ecole Nationale d'Administration (ENA)*



### NOTE DE CADRAGE

L'administration marocaine face à la problématique de la relève : quelle politique et quelle stratégie ?

*Rencontre d'étude organisée à Rabat le 25 novembre 2014 par l'Observatoire Marocain de l'Administration Publique (OMAP) en partenariat avec l'Ecole Nationale d'Administration (ENA)*

### 3. L'importance de la capitalisation des expériences et des savoirs pour l'administration et les entreprises publiques

Par Rachida TADLAOUI\*

Dans la fonction publique et les entreprises publiques qui font face aujourd'hui à des départs massifs à la retraite, les personnes qui quittent leurs institutions lors de leur mise à la retraite, sont expérimentées, possèdent souvent une expertise de pointe et ont mémorisé une somme importante de connaissances. La perte de leurs savoirs et savoir-faire est un facteur important de perte de qualité pour les administrations et les entreprises publiques concernées.

Les départs des fonctionnaires, nous amène à nous interroger sur une problématique à laquelle on ne prête aucune attention : assurer une continuité dans le traitement des dossiers et dans la conservation des savoirs à la suite d'un départ.

Les administrations et entreprises publiques brassent tous les jours des connaissances diverses, des savoir-faire... Il est primordial pour elles de ne pas perdre leurs expériences, mais aussi de savoir les transmettre au personnel restant en activité pour préparer la relève de demain, améliorer les pratiques et d'éviter de perdre le savoir-faire accumulé.

La capitalisation de l'expérience permet à l'administration de se positionner dans une démarche d'amélioration continue : augmenter le niveau de qualité de ses prestations, donner une meilleure image d'elle-même, préserver sa notoriété....

#### Freins et obstacles

Toute institution possède des savoirs (informations normalisées et réglementées) et des savoir-faire (connaissances acquises par l'expérience), il est donc important d'enregistrer, de mémoriser ces données, de les transmettre et de les partager. Mais, dans la réalité on n'arrive rarement à le faire, pourquoi ?

- **Complexité à formaliser les expériences et les bonnes pratiques** car celles-ci sont transmises par leur application ou leur mise en pratique. De ce fait, il n'est pas évident de les expliciter.
- **Trop de confidentialité et de sécurité des données** pose un problème de capitalisation des expériences ;
- le **manque de communication et de motivation** : l'individualisation et le non partage de l'expérience d'une personne est perçue comme sa propre valeur ajoutée donc il est difficile de faire admettre que le partage de cette expérience peut être bénéfique surtout lorsqu'il n'y a pas de reconnaissance.
- **La perte ou manque de temps** : la capitalisation d'expériences est souvent assimilée à une perte de temps car comme celle-ci demande de la patience, de l'investissement personnel et que ses résultats ne sont pas immédiats, elle n'est pas jugée prioritaire face à d'autres activités dites « productives ou opérationnelles ».

#### Quelques pistes d'amélioration

Aujourd'hui, il faut une prise de conscience générale et un réveil pour la capitalisation des savoirs car c'est l'un des processus de valorisation des ressources humaines et d'apprentissage des générations futures.

Parmi les solutions qui peuvent atténuer cette problématique, c'est d'abord :

- **Mettre en place une stratégie de l'Etat** en matière de gestion des savoirs afin de promouvoir le capital immatériel qui n'est pas capitalisé ;
- le **décloisonnement des structures** qui va permettre de fructifier et accélérer les échanges, les expériences et expertises entre structures appartenant parfois au même département ;
- **La mobilité** entre les départements et entre le central et le territorial ;

- **La formation transversale** qui enrichit l'échange et le savoir ;
- **Mise en place d'indicateurs pertinents d'évaluation** pour quantifier la valeur ajoutée apportées par la capitalisation des savoirs pour se donner des clés pour préparer l'avenir.

La capitalisation des expériences est un acte de partage, de solidarité et de générosité. Elle permet d'améliorer, d'innover et de faire évoluer ses propres pratiques et d'éviter que l'expérience se volatilise. La mise en place d'une stratégie de capitalisation d'expériences tant dans l'administration que dans l'entreprise publique est de nature à favoriser une dynamique d'échanges, de promouvoir les expériences exemplaires, d'enrichir et de participer à la construction et mutualisation du savoir collectif.

Pour le Maroc, la capitalisation du savoir et du savoir faire dans l'administration et l'entreprise publique est à coup sûr un facteur non négligeable dans la compétition internationale en vue de l'amélioration, entre autres, du classement du pays dans les indicateurs de développement humain.

**\*OMAP**

#### 4. La capitalisation des expériences, un enjeu stratégique pour l'administration publique marocaine

Par **Rachida AALLALI\***

Et **Lhassane EL HAJJAMI\*\***

La capitalisation des expériences est un thème récurrent dans les entreprises et moins dans les administrations. Aujourd'hui, les exigences d'efficacité et de performance auxquelles sont confrontées les administrations appellent à une réflexion sur cette thématique. Etant une source de formation, d'information et d'inspiration pour construire une stratégie et mettre en place des solutions au sein de l'administration publique marocaine, la capitalisation des expériences, socle du Knowledge management, devient une nécessité, et ce pour deux raisons principales :

**Primo**, la vulnérabilité de l'administration à la perte des savoirs tacites des partants à la retraite. Dans les 10 ans à venir la fonction publique comptera 185 554 départs soit 36 % de l'effectif actuel<sup>1</sup>  
**Secundo**, la politisation de l'encadrement supérieur de la fonction publique. Certes, celle ci permet de garantir la mise en œuvre des politiques des gouvernements élus, mais elle établit une personnalisation du personnel nommé, du fait qu'à l'occasion de chaque changement politique, l'encadrement supérieur change aussi.

Face à ces deux considérations, et si aucune mesure n'est prise pour analyser, capitaliser et partager les savoirs acquis dans les programmes et les projets, les mêmes erreurs seront reproduites, la capitalisation des expériences ne sera pas faite et les opportunités d'amélioration des pratiques seront perdues empêchant ainsi le partage des bonnes pratiques. Avec la capitalisation des expériences, l'administration peut transformer le savoir en action grâce au partage des connaissances. La capitalisation ne peut réussir sans deux conditions essentielles : d'une part, la mise en place d'une plateforme de pratiques modernes de GRH (REC, GPEEC, évaluation, constitution de viviers...) et d'un système d'information performant. D'autre part, la professionnalisation des ressources humaines permettant à la fois de renforcer l'encadrement à tous les niveaux de la hiérarchie administrative et de faire de « l'auto capitalisation » une pratique courante chez les cadres.

Cette démarche de capitalisation permettra également à l'administration de formaliser, transmettre et partager ses savoirs via des formations réalisées par des experts métiers internes. Ainsi élaborés, les plans de formation, les consultations et les conseils répondront au mieux aux besoins de l'administration publique. C'est un moyen également de motiver et de valoriser les seniors dans le cadre d'un management intergénérationnel.

**\* Doctorante chercheur  
à la Faculté Des Sciences de l'Education - Souissi - Rabat**

#### **4. Essai de la capitalisation d'une expérience : Cas de la formation des cadres supérieurs de l'administration publique à l'Institut Supérieur de l'Administration (ISA)**

Par **Badia BADDAG\***

A la veille de la fusion de l'Institut Supérieur de l'Administration (ISA) avec l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), il serait intéressant, à la faveur de ce numéro du Bulletin de l'OMAP consacré à la thématique de la capitalisation, de s'arrêter sur l'expérience vécue par l'ISA en matière de formation de hauts cadres supérieurs destinés à l'administration marocaine.

A ce titre, faut rappeler que l'ISA, établissement public de formation supérieure, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, a réussi, grâce à un système rigoureux de sélection, à mettre à la disposition de nombreuses administrations une élite de managers de bonne qualité au service de l'Etat : en tout, 9 promotions, soit 230 titulaires du diplôme de l'ISA suite à un cursus de formation d'une durée de 2 ans.

Cette expérience s'est basée sur une démarche pédagogique novatrice qui a évolué au fil du temps grâce aux divers efforts déployés par les multiples acteurs ayant participé à la formation ou à l'encadrement des travaux de recherche des élèves de l'Institut. Le cycle de la formation diplômante fut une œuvre collective suscitant la convergence de bonnes volontés formées de hauts responsables de l'Etat aux côtés des enseignants universitaires avec appui d'institutions prestigieuses, tant nationales qu'étrangères.

Outre l'apport pédagogique du Conseil Scientifique, qui tenait ses réunions une fois par an, les responsables de l'Institut ont eu l'idée de créer une commission pédagogique composée par des coordonnateurs des 11 modules inscrits dans le programme d'études de l'Institut : politiques économiques, politiques publiques territoriales, management public, GRH, fonctionnement de l'Etat et des entreprises publiques, gestion financière, informatique et nouvelles technologies,...). Le rôle du coordonnateur du module est d'assister le directeur des études dans le montage pédagogique du module, du suivi de son déroulement, y compris le choix des intervenants et la définition des modalités d'évaluation des élèves.

Par ailleurs, l'Institut, a adopté, comme objectif principal de sa stratégie, l'ouverture vers le partenariat et la coopération bilatérale. Ses partenaires publics ont été notamment le Ministère de l'Intérieur, le Ministère des finances, le Ministère des affaires étrangères, et certaines institutions de l'administration centrale ou locale de l'Etat. Ces partenaires ont été impliqués dans la déclinaison des contenus de formation, dans l'encadrement des stagiaires et des travaux de recherches effectués par les élèves. Le Ministère de l'Intérieur, en particulier, a souvent été sollicité pour l'organisation des visites d'étude dans les différentes régions du pays permettant ainsi aux élèves d'être en contact avec la réalité de la gestion des affaires locales.

Cette approche pédagogique a laissé la place aux élèves de l'Institut pour combler leurs besoins en formation, organiser et conduire par eux mêmes des tables rondes et participer à l'élaboration d'un sujet de recherche en concertation avec une administration d'accueil de leur choix.

Ainsi, la programmation des axes de formation a fait l'objet d'une flexibilité prenant en considération la nécessité de concilier entre la diversité des profils des élèves, leurs attentes ainsi que les grandes exigences de l'Etat.

L'utilisation des évaluations à tous les niveaux est un autre point fort de l'Institut. L'évaluation des élèves, l'évaluation des enseignants et l'évaluation des travaux de recherche ce qui permet à chaque instant de rectifier le tir et d'introduire les changements nécessaires.

Quant au stage, il faut noter qu'il a occupé une place fondamentale dans le cursus de formation. Le stage avait pour but de permettre aux futurs managers publics d'être confrontés aux problèmes concrets de la gouvernance des administrations et des établissements publics. Deux périodes de stage, d'une durée globale de 6 mois, étalées sur les deux années de formation, se déroulant au Maroc et à l'étranger auprès d'organismes publics de renommée nationale et internationale. Les élèves se voient assignés un mandat de stage, comme l'analyse et le diagnostic d'une situation ou d'un problème et la contribution à leur résolution. Ce mandat peut aussi porter sur l'étude d'un dossier ou sur la mise en œuvre d'une réforme, d'un processus de réorganisation ou d'un programme d'amélioration.

Pour clore le cycle de la formation diplômante, l'Institut organise solennellement et chaque année une journée grandiose pour les soutenances des élèves au cours de laquelle chaque binôme expose son travail devant le jury désigné par la direction de l'établissement et qui est composé par toutes les personnes ressources ayant contribué à l'encadrement des élèves (professeurs, coordonnateurs, tuteurs, directeurs de l'Institut). Sont invités aux soutenances le staff de l'Institut, les parents et amis des élèves, ainsi que les élèves de la promotion en cours de scolarité.

Bref, l'expérience de l'ISA a connu un succès indéniable, quelques uns de ses éléments méritent vraiment d'être capitalisés dans le cadre de la future ENSA, tout en veillant sur l'amélioration de ses nombreux acquis, notamment sur les trois points ci-après :

- veiller à ce que la formation se déroule vraiment dans les deux langues arabe et française, tout en accordant à l'enseignement des langues étrangères une place importante ;
- s'ouvrir sur le partenariat avec les pays anglophones ;
- préparer des promotions spécialement destinées aux postes de responsabilité territoriale pour appuyer le processus de régionalisation avancée.

\*Chef du Département du Cycle  
de la formation diplômante à l'ISA  
et SG. de l'OMAP

**I- Bulletin Officiel janvier-février – mars 2015**

**A/ Lois ordinaires**

- Révision exceptionnelle des listes électorales générales (**BO N°6322 du 1<sup>er</sup> janvier 2015**)
- Contrat de partenariat public-privé (**BO N°6332 du 5 février 2015**)
- Établissements de crédit et organismes assimilés (**BO N° 6340 en date du 5 mars 2015**)

**B/ Conventions**

Pour les conventions multilatérales, il convient de signaler la parution des textes ci-après :

- Convention du travail maritime (**BO N°6322 du 1<sup>er</sup> janvier 2015**)
- Organisation internationale du travail (**BO N°6332 du 5 février 2015**)
- La sécurité et la santé dans les mines (**BO N°6332 du 5 février 2015**)

**Badia Baddag,**