



REPUBLIQUE DU BENIN

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (MESRS)**

**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)**

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE (ENAM)**

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
D'ADMINISTRATEUR DE L'ACTION CULTURELLE**

OPTION :

Sciences et Techniques
de l'Information
et du Secrétariat

FILIERE :

Cycle II Archivistique

ANNEE ACADEMIQUE : 2015-2016

**LA GESTION DES SAVOIRS AU MINISTERE
DE L'INTERIEUR ET DE LA SECURITE
PUBLIQUE (MISP).**

Réalisé par :

IDRISSOU BIO BOUBARI Issa

Sous la Direction de :

Maître de Stage :

**Monsieur Faïssou
AMADOU**

Directeur de l'Informatique
et du Pré-Archivage du
MISP

Maître de Mémoire :

**Madame Donaldine
GBAGUIDI**

Enseignante à l'ENAM

Décembre 2016

Mention très-bien

IDENTIFICATION DU JURY.

PRESIDENT DU JURY : Monsieur Clément DJOHOUN

VICE-PRESIDENT DU JURY : Monsieur Julien C. DJOSSE

MEMBRE DU JURY : Monsieur Adjéran Bankolé L. ABATI

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER NI
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

DEDICACES.

A

mon feu père IDRISOU BIO BOUBARI, ma mère YAROU S. Maïmouna et,

ma petite famille

pour tous les sacrifices.

REMERCIEMENTS.

Au terme de nos travaux, qu'il nous soit permis de remercier du fond du cœur Madame Donaldine GBAGUIDI qui, malgré ses multiples occupations n'a ménagé aucun effort pour suivre ce travail sans oublier Monsieur Faïssou AMADOU, notre maître de stage pour sa disponibilité.

Nous remercions également le professeur Epiphane SOHOUEYOU, Directeur de l'ENAM, Ecole dans laquelle nous avons suivi nos études et mené des recherches, sans oublier tout le corps professoral de cette école pour leurs conseils.

Nous exprimons ici notre gratitude à tous les enseignants du Département des Sciences et Techniques de l'Information et du Secrétariat (DESTIS) et à tous ceux qui nous ont fourni des documents sur la gestion des connaissances et au personnel de l'ENAM pour leur soutien en matière de recherches documentaires.

Nos profondes gratitude vont également à l'endroit de Madame Colette ADE SOGBOSSI, administrateur civil à la retraite et Messieurs Imorou ASSAN AOUDOU, Christian ODOUNHARO, Juste BIO YARA et Yaya MOHAMED TAÏROU pour leurs conseils.

Nous n'avons pas oublié nos chers parents pour le sacrifice consenti et leur soutien de tous les instants.

A nos amis et camarades du Cycle II archivistique promotion 2014-2016, à tous ceux et celles qui de près ou de loin nous ont apporté leur aide de quelque nature que ce soit : qu'ils veuillent bien accepter nos remerciements.

Nous ne saurions terminer sans remercier le président et les membres de jury qui ont accepté d'apprécier ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.

ABEGIEF	:	Agence Béninoise de Gestion Intégrée des Espaces Frontaliers.
ANPC	:	Agence Nationale de Protection Civile.
CNUCED	:	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement.
DAF	:	Direction de l'Administration et des Finances.
DAIC	:	Direction des Affaires Intérieures et des Cultes.
DCST	:	Direction Centrale de Sécurisation des Transmissions.
DCTS	:	Direction de la Coopération Technique à la Sécurité.
DG/CILAS	:	Délégation Générale du Comité Interministériel de Lutte contre l'Abus des Substances Psychotropes.
DGEC	:	Direction Générale de l'Etat Civil.
DGGN	:	Direction Générale de la Gendarmerie Nationale.
DGPN	:	Direction Générale de la Police Nationale.
DGNSP	:	Direction du Groupement National des Sapeurs-Pompiers.
DGSP	:	Direction Générale de la Sécurité Publique.
DIP	:	Direction de l'Informatique et du Pré-Archivage.
DPP	:	Direction de la Programmation et de la Prospective.
DRFM	:	Direction des Ressources Financières et du Matériel.
DRH	:	Direction des Ressources Humaines.
DSTDS	:	Direction de la Surveillance du Territoire et de la Documentation Stratégique (DSTDS).
DTT	:	Direction des Transmissions et de la Télésurveillance.
ENAM	:	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature.
IGM	:	Inspection Générale du Ministère.
MISP	:	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique.
MISPC	:	Ministère de l'Intérieur de la Sécurité Publique et des Cultes.
PMB	:	Pour Ma Bibliothèque
SGM	:	Secrétariat Général du Ministère.
SPA-GS	:	Service de Pré-Archivage et de Gestion des Savoirs.
SRU	:	Service des Relations avec les Usagers
TSAC	:	Technicien Supérieur d'Action Culturelle.

GLOSSAIRE DE L'ETUDE.

Parfois, plusieurs sens sont donnés à un mot. Mais en ce qui concerne ce travail, seuls les sens propres à la gestion des savoirs ou connaissances sont retenus.

Archives : (1) *Documents*, quels que soient leur date, leur forme et leur support matériel, produits ou reçus par toute personne physique ou morale, et par tout service ou organisme public ou privé, dans l'exercice de leur activité.

Compétence : Capacité reconnue en telle ou telle matière, et qui donne le droit d'en juger. (Le Petit Larousse).

Connaissance : Faculté de connaître, de se représenter ; manière de comprendre, de percevoir. [...] ce que l'on a acquis par l'étude ou la pratique... (Le Petit Larousse).

« *La connaissance est le mode d'emploi permettant de transformer les données en informations. C'est donc ce qui est associé au passage entre le signifiant et le signifié* », Prince (1996).

La connaissance permet de traiter, comprendre des données ou des informations. Elle donne un sens à la donnée, qui devient alors une information, permet de raisonner et d'agir ou fait agir.

Savoir : Ensemble des connaissances acquises par l'étude. (Le Petit Larousse). C'est l'ensemble des connaissances générales et spécifiques sur des domaines de compétences donnés. Il peut s'acquérir suivant des modalités pédagogiques classiques, expositives ou démonstratives telles que les cours, les conférences et les exposés.

Savoir explicite : C'est une connaissance codifiée, qui est transmise dans un langage formel et structuré (document). A titre d'exemple, on peut citer : le règlement du code de la route.

Savoir tacite : C'est une connaissance personnelle, qui réside dans la tête de l'individu et qui ne peut pas toujours être articulée sous forme codée ; elle est implicite et fait appel à l'expérience et au savoir-faire de la personne qui la possède ; non tangible, elle peut être difficile, voire impossible, à expliciter dans une forme exploitable par d'autres personnes.

Savoir-faire : Habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances (Dictionnaire Hachette multimédia).

C'est aussi un sous-ensemble de connaissances d'une personne, utilisé pour réaliser une action. Il est souvent une compilation de savoirs, optimisée pour gagner en performance (qualité, temps, quantité). Il correspond à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils, c'est-à-dire « d'habiletés manuelles et sociales ou cognitives qui ne peuvent s'acquérir qu'en situation réelle de poste de travail pour l'agent donc à travers des cas pratiques soutenus par l'exercice ».

Savoir être : Il se rattache à la maîtrise de comportement, c'est-à dire des postures mentales (par exemple, être organisé, être diplomate). Il s'acquiert dans les mêmes conditions que le savoir-faire, mais son apprentissage suppose d'abord un préalable pédagogique de nature à faciliter une double prise de conscience chez l'apprenant.

Les savoirs théoriques : ils permettent de comprendre un objet, une situation, une organisation, un processus et servent donc à décrire et en expliquer les composantes ou la structure et en saisir les lois de fonctionnement, des connaissances disciplinaires, des connaissances sur les procès, des connaissances organisationnelles, des savoirs sur les matériels, des produits ou prestations ou des connaissances sociales d'un environnement donné.

Les savoirs procéduraux : ils permettent de s'approprier des prescriptions c'est-à-dire comment il faut faire, comment s'y prendre pour réaliser des tâches bien précises. Ils permettent de disposer des règles pour agir car le savoir procédural propose la démarche ou le parcours par un individu ou un collectif pour accomplir des tâches ou activités bien précises.

Les savoirs-faire procéduraux : c'est le passage du savoir procédural au savoir-faire procédural. Il s'opère par la pratique sous contrainte procédural donc l'expérience. A cet effet, il convient de souligner que connaître une procédure ou une méthode n'est pas encore savoir l'appliquer. Exemple : le manuel de procédure.

Les savoirs-faire expérientiels : sont l'ensemble des actions accumulées au cours des expériences menées à l'issue du parcours professionnel par un agent. Il s'agit du tour de main, astuces personnelles, habitudes. C'est le savoir de l'agent, celui qui ne peut être produit et ne peut s'acquérir que dans le feu de l'action, par l'observation, en agissant, par la pratique répétée du traitement à chaud des problèmes professionnels. C'est un savoir contextualisé et contingent.

Les savoirs-faire sociaux ou relationnels : ce sont l'ensemble des connaissances qui permettent et renforcent la capacité d'adaptation sociale d'un agent dans un environnement donné, la connaissance des règles du jeu relationnel, l'adhésion à un état d'esprit, une culture organisationnelle à un projet, à des valeurs partagées dans une organisation. Ce sont ces connaissances qui favorisent l'adhésion, l'implication, la résistance au stress d'un agent, la coopération, l'écoute, la négociation, l'honnêteté intellectuelle et le respect de la diversité culturelle par les agents dans un environnement de travail.

Les savoirs cognitifs : ce sont des connaissances qui permettent à un agent d'effectuer des opérations intellectuelles nécessaires à la formulation, à l'analyse et à la résolution de problèmes, à la conception et à la réalisation de projets, à la prise de décisions à la création ou l'invention.

Savoir agir : c'est la capacité à mobiliser les savoirs, à les intégrer et à les combiner pour résoudre les problèmes d'une situation de travail donnée. En d'autres termes, le savoir agir est davantage le savoir innover que le savoir routinier.

Information : c'est tout ensemble de sons, d'images, de données ou de documents intelligibles par l'homme, qu'il soit fixé sur un support ou non. C'est aussi un ensemble de données replacées dans un contexte et porteur d'un sens particulier ou valeur particulière et une ou plusieurs significations.

Donnée : selon Prince (1996) tout signifiant susceptible d'être capté, enregistré, transmis ou modifié par un agent cognitif de traitement de l'information, naturel ou artificiel.

De l'information au savoir-faire : la connaissance formalisée devient de l'information. L'ensemble de données, messages, savoirs, images, transitent par des outils de partage ou de diffusion pour aller d'individus à individus. Une information qu'elle soit un savoir (une recette de cuisine, une meilleure pratique) ou un état (le temps aujourd'hui, le nombre de clients,...), doit être utilisée par la personne pour devenir une information utile.

Gestion des connaissances ou gestion des savoirs : selon Harman et Brelade (2007), « la gestion des connaissances est l'acquisition et l'utilisation de ressources dans le but de créer un environnement qui mette l'information à la portée des individus, leur permette d'acquérir, de partager et d'utiliser cette information pour enrichir leurs propres connaissances et les encourage à en faire profiter l'organisation ».

Pour Jacob, (2001) ; Lejeune et al, (2001), la gestion des connaissances « est un processus de pilotage permettant d'identifier, créer, capturer, distiller et disséminer ses connaissances, en vue d'en assurer le partage, de favoriser un apprentissage collectif (organisationnel) des

connaissances, de permettre d'améliorer le rendement et la compétitivité de l'organisation et de la rapprocher de ses clients ».

Stephen Denning (2001), entend par « gestion du savoir », la façon de communiquer les connaissances au sein d'une organisation et vers l'extérieur.

Patrimoine immatériel : c'est l'ensemble des connaissances ou savoirs généraux et spécifiques capitalisés par une structure tout au long de son existence.

Socialisation (du tacite vers le tacite) : l'acquisition de la connaissance tacite se fait alors par l'expérience, l'observation.

Externalisation (du tacite vers l'explicite) : est le processus qui permet le passage des connaissances tacites vers l'explicite. Il se traduit par la modélisation de concepts et découle d'échanges avec d'autres individus.

Internalisation (de l'explicite vers le tacite) : ce processus permettant la conversion des connaissances de l'explicite vers le tacite, s'effectue par l'apprentissage à l'aide de support, documents, manuels.

Combinaison : un processus de création des connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication.

Capitalisation des connaissances : elle consiste à identifier, documenter et conserver la mémoire des activités qui ont été menées, de telle manière à rendre accessibles, explicites et traçables les savoirs y afférents.

LISTE DES TABLEAUX.

Tableaux	Titres	Pages
1	Ressources humaines du SPA-GS.....	7
2	Ressources financières du SPA-GS.....	8
3	Ressources matérielles du SPA-GS	8
4	Récapitulatif des forces et faiblesses.....	15
5	Liste des problématiques possibles.....	17
6	Tableau de bord de l'étude (TBE).....	23

LISTE DES GRAPHIQUES.

Graphiques	Titres	Pages
1	Répartition des enquêtés selon le poste occupé.....	30
2	Répartition des enquêtés selon leur ancienneté.....	31
3	Répartition des enquêtés sur la connaissance des archives.....	32
4	Maitrise de la notion d'archives par les enquêtés.....	32
5	Répartition des enquêtés sur la maitrise du concept archives.....	32
6	Maitrise de la notion de savoir par les enquêtés par poste.....	33
7	Répartition des enquêtés par poste sur la notion de savoir.....	34
8	Répartition des enquêtés sur l'utilité et la finalité des savoirs	34
9	Répartition des enquêtés sur la manière dont les savoirs sont gérés	35
10	Pratique de la capture des savoirs au MISP.....	35
11	Répartition des enquêtés sur les facteurs de perte des savoirs.....	37
12	Répartition des enquêtés sur les outils de gestion des savoirs utilisés	38
13	Existence d'une politique de gestion des savoirs au MISP.....	38
14	Répartition des éléments fondamentaux dont dispose le ministère pour une réelle gestion des savoirs.....	39
15	Répartition de la relation conflictuelle comme entrave au transfert des savoirs.....	40
16	Soutien de l'administration à la gestion des savoirs au MISP	40
17	Intégration de la gestion des savoirs dans la gestion actuelle des archives	41
18	Impact du climat interne sur le travail collaboratif.....	41
19	Impact du climat interne sur le travail collaboratif au MISP selon les enquêtés repartis par poste.....	42
20	Existence d'un mécanisme de préservation des savoirs au MISP.....	42

LISTE DES FIGURES.

Figures	Titres	Pages
1	Fondamentaux de la gestion des savoirs.....	44
2	Portail administratif sécurisé du MISP.....	48
3	Configuration du portail administratif.....	48
4	Outil collaboratif de travail.....	49
5	Dynamique de mobilisation des savoirs.....	55
6	Dynamique d'instauration de la collaboration du personnel.....	56

SOMMAIRE

IDENTIFICATION DU JURY.....	I
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	II
DEDICACES.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	V
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	VI
LISTE DES TABLEAUX, DES GRAPHIQUES ET DES FIGURES.....	X
RESUME.....	XII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	3
Section I : Présentation du cadre de l'étude et état des lieux.....	3
Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude.....	3
Paragraphe 2 : Etat de la gestion des archives et des savoirs au MISP et inventaire des éléments de l'état des lieux.....	9
Section II : Ciblage de la problématique de l'étude, conception et mise en application du cadre méthodologique de l'étude.....	16
Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique de l'étude.....	16
Paragraphe 2 : Conception et mise en application du cadre méthodologique de l'étude.....	21
CHAPITRE II : ANALYSE DES RESULTATS ET CONTRIBUTIONS.....	30
Section 1 : Presentation et analyse des resultats.....	30
Paragraphe 1 : Présentation de l'échantillon de recherche et les facteurs techniques de la mauvaise gestion des savoirs au MISP.....	30
Paragraphe 2 : Handicaps à la gestion des savoirs au MISP et vérification des hypothèses.....	39
Section II : Les Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	45
Paragraphe 1 : Les approches de solutions.....	45
Paragraphe 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions pour une meilleure gestion des savoirs au MISP.....	52
CONCLUSION.....	58
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	59
ANNEXES.....	A
TABLE DES MATIERES.....	H

RESUME.

La gestion des savoirs au Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP) ne s'opère pas de manière optimale. Structure sensible ayant pour mission l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de sécurité, de protection civile et des libertés publiques, la mauvaise gestion des savoirs propres de cet organisme du pouvoir d'Etat est liée aux facteurs techniques et humains. Les pratiques de valorisation et de partage des savoirs entre agents se retrouvent donc en difficulté compte tenu de l'absence de fondamentaux de gestion des savoirs, des outils techniques de gestion et l'adoption d'un management inadapté. C'est d'ailleurs ce pour quoi l'objectif de cette étude est de contribuer à une meilleure gestion des savoirs de ce ministère. Pour favoriser une meilleure gestion des savoirs du MISP plusieurs solutions ont été suggérées. Il s'agit donc des solutions liées aux facteurs techniques permettant de remédier à la perte des savoirs à travers, la mise en place d'un mécanisme nouveau de capture, de création, de partage des savoirs, la base de connaissances, les outils collaboratifs et de renouvellement des connaissances suivant des méthodologies susceptibles de rendre l'information et les savoirs au service de leurs missions. Aussi, faudra t-il ajouter et préciser que l'homme étant un facteur clé de succès et donc au cœur du processus de gestion des savoirs, nous avons également mis un accent sur les facteurs humains et plus particulièrement le rôle de ce dernier dans le processus de gestion des savoirs du MISP. La question de motivation du personnel, l'amélioration du climat interne de travail, la collaboration entre les agents et la restauration du climat de confiance et la communication pouvant permettre une participation active de tous les agents à cette dynamique de gestion optimale des savoirs ont été soulignées. A cela s'ajoute donc une nouvelle orientation du management qui souligne la volonté des acteurs et la définition claire des responsabilités. Cette étude de nature qualitative est le fruit de trois (03) mois d'investigations réalisées auprès du Service de Pré-Archivage et de Gestion des Savoirs du MISP dans lequel nous avons suivi toutes les étapes de la mise en œuvre d'une approche adaptée à une meilleure gestion des savoirs de l'organisation. A l'issue de cette recherche, nos suggestions sur les aspects techniques avec un découpage fonctionnel du rôle des technologies de l'information et des acteurs humains appliqué au processus de gestion des savoirs sont étayées par des recommandations à l'endroit de l'administration du ministère, du SPA-GS et de la DAF (ex-DRH).

Mots clés : *archives, savoirs, savoirs-faire, connaissance, gestion des savoirs, patrimoine immatériel, base de connaissances, outils collaboratifs, transfert et partage des savoirs, outils de gestion des savoirs.*

INTRODUCTION

La valorisation des connaissances ou des savoirs est aujourd'hui une question centrale de la stratégie des organismes. En effet, si longtemps les priorités ont été orientées vers d'autres aspects, les efforts s'orientent aujourd'hui vers le capital immatériel des structures, c'est-à-dire la gestion des savoirs.

Ainsi, on considère que l'organisme ne dispose pas uniquement d'un capital technique, financier et humain, mais aussi d'un capital intellectuel, ressource stratégique qui procure à l'entité, un avantage concurrentiel. Aujourd'hui, une structure qui se refuse de bien gérer ses informations et ses savoirs se retrouverait très vite en difficulté.

Cette difficulté est due au fait que le capital intellectuel d'une organisation a tendance à se volatiliser dans l'espace et dans le temps à cause de la perte des compétences collectives ou l'oubli des connaissances et les départs en retraite massifs des agents de la fonction publique.

Le réel problème posé par ces nombreux départs est la perte des savoirs et savoirs-faire présents au sein des organisations publiques, ce qui conduit à un bouleversement, d'où une nécessaire collecte des informations, des savoirs, détenus par les individus. Ce sont ces derniers qui représentent le savoir-faire des structures publiques et donc sa valeur. La gestion des savoirs comme le souligne donc Jean-Yves Bück (2003), si elle n'est pas activement préparée, risque d'entraîner un certain nombre d'organisations vers une diminution de leur compétitivité et la perte de leur avantage concurrentiel. En outre, il est important de constater que les savoirs inutilisés possédés par un individu A peuvent être nécessaires à un individu B et que les individus ne se situent pas toujours dans les mêmes bureaux, services, directions ou dans les mêmes départements.

Par ailleurs, il paraît important de noter que plusieurs personnes peuvent se trouver face à un même problème et chercher une solution découverte par le passé : le résoudre à nouveau est une perte de temps et de productivité puisque sa solution a déjà été identifiée.

La Gestion des Savoirs au Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP).

Ainsi, au sein d'une organisation, des informations, des connaissances, des savoirs et savoirs-faire disparaissent ou sont détenus par des agents qui ne les utilisent pas alors que ces acquis pourraient être nécessaires à d'autres individus.

La question de la capitalisation des connaissances est ainsi devenue une idée primordiale au sein des organismes et fait apparaître la notion de knowledge management en français, gestion des connaissances ou gestion des savoirs.

Le concept de knowledge management est aujourd'hui perçu comme un enjeu essentiel et stratégique pour le futur des organisations.

Le capital de savoirs des structures publiques béninoises se retrouve en difficulté du fait de la mauvaise gestion qui est faite de leurs connaissances pourtant indispensables à ces structures. C'est justement pour apporter des approches de solutions à une meilleure gestion des savoirs au niveau de nos structures que nous avons choisi de réfléchir sur ce sujet intitulé : « *la gestion des savoirs au Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP)* ».

L'objectif général que nous poursuivons en menant cette réflexion vise à contribuer à une meilleure gestion des savoirs du MISP.

L'essentiel des données collectées et traitées, suite à nos observations et enquêtes, nous conduit à organiser le travail en deux (02) grands chapitres dont le premier a traité du cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique et le second est consacré à la présentation des résultats, analyses et contributions.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.

Section I : Présentation du cadre de l'étude et état des lieux.

Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude.

A- Historique, mission et attributions.

1- Historique.

Depuis l'accession du Bénin à la souveraineté nationale et internationale, l'actuel Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP) a connu des mutations dans tous les domaines. En effet, ces mutations se remarquent aussi bien dans l'organisation, le fonctionnement que dans les appellations. Ces changements étaient fonction des idéaux politiques et réformes soutenus par les acteurs de l'animation de la vie politique et administrative de notre pays. Ainsi, les différentes réformes connues par ce ministère expriment son évolution historique et administrative. Le ministère de l'intérieur fut donc créé par le décret n°304 PC du 20 Novembre 1960 qui en fixe le fonctionnement et l'organisation. C'est l'une des anciennes dénominations qui est ramenée par le décret 2016-416 du 20 juillet 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique.

2- Mission et attributions du MISP.

Le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique a pour mission, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de sécurité, de protection civile et des libertés publiques. Au titre de ses attributions relatives à la sécurité publique, le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique est chargé :

- d'assurer l'ordre public, notamment la sécurité intérieure et extérieure de l'Etat ;
- de prendre toutes mesures tendant à assurer la prévention, la recherche et la répression de tous les faits susceptibles de troubler l'ordre public ;
- de mettre en œuvre la politique des frontières.

Au titre de ses attributions relatives à la protection des libertés publiques, le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique est chargé :

- de prendre tous les actes réglementant la vie civile des populations, la circulation des personnes et des biens et la jouissance des libertés publiques ;
- d'assurer une meilleure organisation de la transhumance nationale, lutter contre la transhumance transfrontalière et réglementer le secteur des établissements de débits de boissons, de restaurations et assimilés ;
- prévenir et régler les conflits sociaux nés des successions aux trônes des chefferies traditionnelles, et les conflits inter et intra religieux ;
- de moderniser l'Etat Civil par la création d'un fichier central ou registre de population.

Au titre de ses attributions relatives à la protection civile, le Ministère de l'Intérieur de la Sécurité Publique est chargé :

- de préparer et mettre en œuvre la protection civile ;
- d'assurer sur toute l'étendue du territoire national la protection des personnes et des biens, la sécurité des installations d'intérêt général et des ressources naturelles de la nation en liaison avec les autres départements ministériels intéressés.

B- Fonctionnement du MISP.

1- Organisation du MISP.

Il s'agira ici de présenter l'organisation structurelle des différents services du ministère et leur fonctionnement.

La structure de gestion du ministère est composée de :

- **Les services et personnes directement rattachés au ministre.**

Au nombre de ces services, nous avons :

- ✓ le Secrétariat Particulier (SP) accomplit les tâches liées à l'enregistrement et la ventilation du courrier confidentiel ou de tous autres courriers à l'arrivée destinés spécialement au ministre et au départ et l'expédition du courrier confidentiel au départ ;
- ✓ la Cellule de Contrôle des Marchés Publics assure le contrôle a priori des opérations de passation des marchés publics dont les montants sont inférieurs aux seuils fixés par décret ;
- ✓ l'Assistant du Ministre assiste celui-ci dans l'accomplissement de sa mission. Il collabore à l'amélioration des performances du ministère ;
- ✓ le Garde de corps chargé de la sécurité rapproché du ministre et ;

✓ deux (02) Chauffeurs chargés de la conduite du véhicule du ministre.

▪ **Le Cabinet du Ministre.**

Le Cabinet du ministre est un conseil de surveillance de l'accomplissement de la mission de sauvegarde de l'intérêt général, confiée au ministre. Il assiste le ministre en vue d'assurer l'orientation, la gouvernance, le leadership, la bonne image et la performance globale du ministère.

Le Cabinet comprend : un (01) Directeur de Cabinet (DC), un (01) Directeur Adjoint de Cabinet (DAC), cinq (05) Conseillers Techniques dont un (01) Conseiller Technique Juridique (CTJ).

▪ **Le Secrétariat Général du Ministère (SGM).**

Il assure la coordination des activités des Directions Techniques et Centrales du ministère et des structures déconcentrées. Il est dirigé par un Secrétaire Général (SG) assisté d'un Secrétaire Général Adjoint (SGA). Le SG est placé sous l'autorité directe du Ministre.

Le SGM comprend : l'Assistant du Secrétaire Général du Ministère, le Secrétariat Administratif (SA), la Cellule Juridique (CJ), la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP), la Cellule de Pilotage de la Réforme du Secteur de la Sécurité (CPRSS) et la Cellule de Sécurité du Ministère (CSM).

▪ **Les Directions Centrales.**

Pour accomplir ses missions et atteindre ses objectifs, le ministère a été doté d'un certain nombre de services qui lui servent d'appui. Ce sont :

✓ la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) qui assure la gestion du personnel du ministère. Elle est chargée de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences et assure également la gestion efficace et efficiente des ressources financières et matérielles au sein du ministère ;

✓ la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) est chargée en relation avec la DRFM et les directions techniques de la planification stratégique, de l'élaboration des projets et programmes, de la mobilisation des financements, de la centralisation des informations relatives à la gestion des projets et programmes en cours d'exécution, ainsi que leur suivi et évaluation et ;

✓ la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage qui à son tour est chargée de garantir la sécurisation formelle, l'authentification et la sauvegarde des savoirs, des documents administratifs et autres productions intellectuelles, d'assurer la fluidité et l'accessibilité de l'information aux usagers/clients pour un service public efficace et efficient.

▪ **Les Directions Techniques et les Organismes sous Tutelle.**

Les directions techniques du MISP sont :

- ✓ la Direction des Affaires Intérieures et des Cultes (DAIC) ;
- ✓ la Direction Générale de l'Etat-Civil (DGEC) ;
- ✓ la Direction Générale de la Sécurité Publique (DGSP) ;
- ✓ la Direction des Transmissions et de la Télésurveillance (DTT) ;
- ✓ la Direction des Chiffres et de la Sécurité des Télécommunications (DCST) ;
- ✓ la Direction de la Surveillance du Territoire et de la Documentation Stratégique (DSTDS) ;
- ✓ le Secrétariat Permanent du Comité National des Manifestations Officielles (SP/CONAMO) ;
- ✓ le Secrétariat Permanent du Comité National de Lutte Contre le Terrorisme et le Radicalisme (SP/CNLTR) ;
- ✓ le Secrétariat Permanent du Comité Interministériel de Lutte contre l'Abus des Stupéfiants et des Substances Psychotropes (SP/CILAS) et des organismes sous tutelle à savoir :
- ✓ l'Agence Nationale de Protection Civile (ANPC) ;
- ✓ l'Agence Béninoise de Gestion Intégrée des Espaces Frontaliers (ABeGIEF) ;
- ✓ la Direction Générale de la Police Nationale (DGPN) et ;
- ✓ les forces d'appui à la sécurité : Gendarmerie Nationale (GN) et le Groupement des Sapeurs-Pompiers (GNSP).

2- Mission, attributions, organisation et fonctionnement de la structure d'accueil : le Service de Pré-Archivage et de Gestion des Savoirs.

▪ **Mission et attributions.**

Régi par l'arrêté 2010-072 portant attributions, organisation et fonctionnement, le SPA-GS est chargé de :

- gérer les savoirs du ministère ;
- assurer la bonne tenue, le classement et la conservation des actes du ministère et ;
- entretenir les relations sociales au sein du ministère.

Dans le cadre de l'exécution de sa mission, le SPA-GS s'appuie sur trois (03) divisions.

▪ **Organisation et fonctionnement.**

Le SPA-GS comprend trois (03) divisions à savoir :

- la Division de Traitement des Savoirs chargée de la collecte et de l'organisation des savoirs, de la collecte et du traitement des archives du ministère et de leur conditionnement ;
- la Division informatique quant à elle est chargée de la mise en place d'un système de gestion électronique des archives. Il s'agit de la conception et mise à jour de la base de données et des instruments de recherche informatisés et ;
- la Division de recherche, la communication, la restauration et de la reprographie qui s'occupe de l'accès aux documents, et de restaurer les documents détériorés.

Il est à noter que le Chef du Service de Pré-archivage et de Gestion des Savoirs est un spécialiste en sciences et techniques de l'information documentaire nommé par arrêté du ministre sur proposition du DIP.

Quant aux chefs divisions, ils devraient normalement être nommés par note de service du DIP mais malheureusement à ce jour, aucune nomination n'est faite dans ce sens.

× Les ressources humaines du SPA-GS.

Le SPA-GS compte deux (02) spécialistes de l'information documentaire. Le tableau ci-dessous présente le personnel de ce service selon les postes occupés, l'effectif, le profil et l'ancienneté au poste.

Tableau 1 : Ressources Humaines du SPA-GS.

<i>N°</i>	<i>Poste</i>	<i>Effectif</i>	<i>Profil et catégorie</i>	<i>Ancienneté</i>
1	Chef du Service de Pré-archivage et de Gestion des Savoirs	01	Archiviste documentaliste (TSAC) : (A3-4)	07 ans
2	Chefs divisions (néant)	-	-	-
3	Collaborateur (s)	01	Archiviste documentaliste (TSAC) : (A3-1)	01 an
TOTAL		02	-	-

Source : SPA-GS et DRH (état d'effectif du personnel du MISP 2016).

× Les ressources financières et les activités du SPA-GS.

Les dotations budgétaires du service de Pré-Archivage et de Gestion des Savoirs (SPA-GS) n'ont jamais excédé dix millions (10 000 000) de francs CFA. La principale source de financement demeure le budget national de l'Etat. Le point d'exécution de ce budget n'a jamais atteint les 100 % en raison de la fermeture souvent précoce du système intégré de gestion des finances publiques. L'inventaire des activités menées par le SPA-GS sur la base des plans de travail annuel révèle notamment les opérations de traitement physique des archives du ministère, la numérisation, les formations et l'élaboration des outils de

gestion des archives. Il convient de préciser que les activités liées aux opérations de traitements physiques et celles relatives à la numérisation sont des activités récurrentes. Le tableau ci-dessous présente l'évolution du budget du SPA-GS sur une période de quatre (04) ans (2013-2016).

Tableau 2 : Ressources financières du SPA-GS.

N°	Année	Budget du SPA-GS		Total
1	2013	Fonctionnement	Néant	10 000 000 FCFA
		Investissement	10 000 000	
2	2014	Fonctionnement	Néant	10 000 000 FCFA
		Investissement	10 000 000	
3	2015	Fonctionnement de la DIP		7 000 000 FCFA
		Investissement	7 000 000	
4	2016	Fonctionnement de la DIP		8 000 000 FCFA
		Investissement	8 000 000	
5	2016 Budget réaménagé	Fonctionnement de la DIP		6 000000 CFA
		Investissement	6 000 000	

Source : Point focal budget DIP et SPA-GS (PTA DIP 2013-1016).

× Les ressources matérielles du SPA-GS.

Le SPA-GS ne dispose pas de ressources matérielles suffisantes. Les besoins de matériels sont souvent exprimés et transmis au service matériel qui au regard des disponibilités, met à la disposition de ce service, le matériel tel que consigné dans le tableau synthèse ci-dessous.

Tableau N°3 : Ressources Matérielles du SPA-GS.

N°	Equipement/Mobiliers	Quantité	Observation	Année d'achat
1	Ordinateur de bureau	02	Un est défectueux	2012
2	Bureau	01	En bon état	2014
3	Scanner	03	Un est défectueux	2012
4	Imprimante	01	En bon état	2012
5	Chaise	04	En bon état	2012
6	Climatiseur	02	Défectueux	2013
7	Rayon en bois	40	En bon état	2004

Source : Service Financier et Matériel (DIP) 2016.

Après cette présentation générale du MISP et du Service de Pré-Archivage et de Gestion des Savoirs, il convient de rendre compte de ce qui ressort de l'observation de la gestion des archives et des savoirs.

Paragraphe 2 : Etat de la gestion des archives et des savoirs au MISP et inventaire des éléments de l'état des lieux.

A-Etat de la gestion des archives et des savoirs au MISP.

1- Etat de la gestion des archives : Etat du fonds documentaire.

Le fonds d'archives du ministère est constitué de documents produits et reçus par les différents services dans le cadre de leur fonctionnement courant.

On y trouve d'une part, des documents d'ordre général communs à tous les ministères et d'autre part, des documents spécifiques liés aux domaines de compétence du MISP. Il s'agit des fiches de renseignement, des périodiques ou revues spécifiques aux questions de défense et sécurité, les dossiers liés aux actions de protection civile, les dossiers relatifs aux manifestations officielles, ceux traitant des organisations associatives (partis politiques, ONG, organisations culturelles, associations, mutuelles et les exploitations de débits de boissons et assimilés) et les archives des marchés publics.

Il convient de souligner que d'autres documents s'y trouvent mais relèvent de nos jours de directions rattachées au ministère de la décentralisation dont la Direction Générale de l'Administration d'Etat (DGAE).

Les archives traitées sont stockées dans le magasin principal de cinquante (50) m² et sont évalués à environ deux cent quarante cinq virgule six (245,6) mètres linéaires, soit vingt quatre virgule quatre vingt dix sept (24,97) % du fonds total. Le magasin est équipé de quarante (40) rayons en bois de deux (02) mètres de hauteur et d'un (01) mètre de largeur chacun et chaque rayon comporte cinq (05) tablettes, soit un total de deux cent (200) tablettes chargées jusqu'au niveau du plafond.

Quant aux autres documents non traités et entreposés au niveau de la salle machine, les toilettes du rez-de-chaussée, dans les bureaux, derrière le hall d'entrée au rez-de-chaussée, au niveau du 7^{ème} étage, près de la salle de conférence, dans les balcons du 1^{er} étage et 3^{ème} étage sont estimés à environ sept cent trente sept virgule huit (737,8) mètres linéaires soit 75,05 % du fonds d'archives total du ministère.

Le constat qui en découle est que le magasin est totalement saturé, du fait que toutes les tablettes des rayons sont occupées de boîtes d'archives et d'autres sont superposées les unes sur les autres au-dessus des rayons jusqu'au plafond et le comble, est qu'il y a certaines boîtes d'archives et des liasses de documents qui se retrouvent à même le sol.

Il est donc important de déduire que l'état du patrimoine documentaire de ce département ministériel se retrouve dans une situation critique. Les archives sont exposées aux pires conditions d'entreposage. Elles s'entassent dans les escaliers, les toilettes et les divers bureaux. L'unique salle de stockage est pourvue de trois (03) ampoules dont deux (02) s'allument à peine, la climatisation à son tour est défaillante et l'une des fenêtres laisse parfois couler de l'eau suite aux violentes pluies. La situation est davantage critique pour ce qui est des conditions d'entreposage des archives non traitées. Bien souvent, on est touché par l'état des documents et la méconnaissance notoire des règles élémentaires de classement, de stockage et de conservation. La situation des archives au niveau de plusieurs directions du ministère demeure identique.

Néanmoins, il convient de souligner que des efforts sont faits. Il s'agit du traitement physique d'une partie des archives du ministère comme mentionné plus haut. Ce sont d'ailleurs ces documents qui font l'essentiel de ce qui est bien archivé au niveau du local déjà exigu dont dispose le SPA-GS. Comment s'organise donc le SPA-GS de la collecte des documents aux traitements pour aboutir à leur communication ?

La collecte des documents d'archives du MISP se fait sur la base d'un plan de traitement annuel et en raison des problèmes d'espace. A cet effet, les documents à collecter sont préalablement ciblés en fonction de leur nature et de leur valeur informative et sont répertoriés et inscrits au plan de traitement annuel. Le transfert des documents se fait à l'aide d'une fiche de transfert un peu différent du bordereau de transfert

Ainsi, nous notons l'inexistence des outils de gestion des archives en raison de l'absence de tableau de gestion et de bordereau structuré de transfert dans la collecte des documents.

En parlant des opérations de traitement, le tri et l'analyse des correspondances, des actes officiels et des ordres de mission consistent d'abord à isoler et éliminer les pièces doubles, classer chronologiquement et numériquement les pièces retenues à l'intérieur d'une chemise dossier sur laquelle sont inscrits, le type, le mois, les numéros extrêmes et les éventuels numéros manquants et l'année. Une fois les différents mois de l'année sont

identifiés, les documents sont mis dans une boîte d'archives sur laquelle sont portés le type du document, les mois extrêmes et l'année puis la cote de rangement.

S'agissant des documents spécifiques, leurs dossiers sont constitués à l'issue du traitement et l'analyse qui est portée sur les chemises dossiers. Ils sont introduits au contenu général qui précise des faits caractéristiques (exemple : rapport des opérations de sécurisation au titre de 2012).

Pour ce qui est des archives relatives aux marchés publics, les documents liés à chaque marché sont rangés dans une boîte d'archives. Il est inscrit sur chaque boîte l'objet du marché et les différents documents qui s'y trouvent (les pièces administratives, le dossier d'appel d'offre et les soumissionnaires ou plis).

Le constat fait sur les cotes par catégorie de documents décrits plus haut, montre une disparité du système de cotation non conforme au cadre de classement proposé par la DAN pour les documents communs à toutes les administrations publiques. Le SPA-GS en est conscient et c'est d'ailleurs ce pourquoi il est inscrit sur le PTA 2016 de la DIP l'élaboration des outils de gestion.

La communication des documents quant à elle se fait aisément aux services producteurs. Quant aux usagers externes (chercheurs, étudiants, acteurs du monde religieux ou politique et les exploitants de débits de boissons, casino et assimilés, etc), ils passent d'abord par le Service des Relations avec les Usagers (SRU) ou parfois il est demandé d'adresser une demande d'accès aux informations au ministre tout en précisant l'objet de la recherche.

Les outils dont dispose le SPA-GS pour les recherches à l'intérieur du fonds sont une base de données, un répertoire signalétique des archives et un catalogue des dossiers de marchés publics.

Pour faciliter les recherches documentaires et l'accès aux ressources, le SPA-GS a mis en place depuis 2011, un système de gestion électronique des archives du MISP. Le progiciel utilisé à cet effet, est le PMB reconfiguré. Les documents sont numérisés et intégrés à la base de données avec des droits d'accès pour ce qui relève des archives liées aux marchés publics et aux questions de sécurité. L'objectif premier poursuivi par la DIP est d'avoir une plateforme de gestion électronique des documents permettant à chaque direction d'accéder aux documents sans être obligée d'aller au SPA-GS. Les dispositions prises par la DIP sont notamment le contrôle d'accès. L'interface de recherche permet aux services producteurs d'accéder aux ressources. Notons à ce niveau, l'inexistence et la mauvaise qualité de la

connexion internet et du réseau local qui ne peuvent favoriser le fonctionnement cohérent d'un tel système.

2- Etat de la gestion des savoirs au MISP.

La gestion des savoirs au MISP incluant les activités de la création à la collecte pour aboutir au partage sans oublier le stockage, laisse apparaître plusieurs réalités. Mais avant tout propos, il convient de se demander, quels sont les savoirs propres à ce département ministériel ?

Les domaines des savoirs qui relèvent de ce département ministériel, ont trait notamment au volet sécurité des personnes et des biens, à la gestion de l'Etat Civil et des organisations associatives, à la gestion des espaces frontaliers et de la protection civile.

Le constat qui ressort de cet inventaire des savoirs du ministère est que certains savoirs sont spécifiques et d'autres sont par contre transversaux. Mais comment, ces savoirs qu'ils soient spécifiques ou non sont ils gérés ?

La gestion des savoirs au MISP se résume à l'élaboration de certains produits documentaires, la compilation et l'intégration au Système d'Archivage Electronique des actes officiels, des correspondances et de multiples documents de synthèse dont notamment des rapports de formation, des comptes rendus des ateliers, des documents de référence et de procédure mis à la disposition des agents. Cet effort se concentre principalement au niveau du Service de Pré-Archivage et de Gestion des Savoirs qui fait cette faible collecte¹ au niveau de certaines directions, les organise et les intègre à la base de données.

Pour diffuser les savoirs, le SPA-GS s'appuie sur la méthode d'entretien directe avec les utilisateurs désireux de renforcer leurs savoirs sur un domaine de leur choix. La base de données n'est pas accessible aux utilisateurs du fait de l'indisponibilité des outils de partage des savoirs (intranet ou réseau local) et des infrastructures adéquates. S'adresser au grand nombre devient une difficulté majeure pour le service.

Il convient de souligner que le service en charge de la gestion des archives et des savoirs ne dispose pas d'outils nécessaires au repérage, à l'extraction des connaissances et au partage des savoirs au profit des différents utilisateurs. Aussi, avons-nous remarqué d'une part, l'absence d'une plate-forme collaborative de travail, d'un référentiel des savoirs et d'un annuaire des compétences sans oublier l'indisponibilité du répertoire des ateliers, des

¹ Terme utilisé par le SPA-GS au niveau du rapport d'activité dudit service au titre de l'année 2014-2015

formations et contenus. Notons d'autre part l'absence de synergie d'action en matière de gestion des savoirs et la faible collaboration entre les cadres des différentes directions.

En parlant de l'environnement de travail, il est noté une méfiance entre les agents. Ces derniers sont réticents à partager les informations et leurs expériences. Le climat de collaboration est difficile et comme le disent plusieurs travailleurs du ministère, « chacun reste dans son coin ». Dans un tel environnement, l'information circule difficilement et le partage des savoirs demeure critique. Mieux, il est à noter que des savoirs théoriques aux savoirs procéduraux, des savoirs-faire procéduraux aux savoirs cognitifs propres aux différents domaines de compétence identifiés au niveau du ministère, aucune démarche structurante de gestion des acquis liés aux savoirs du ministère n'est mise en œuvre. Ainsi, la gestion des savoirs que détiennent les agents dans différents domaines devient difficile faute d'une mauvaise gestion et organisation des savoirs du MISP.

Dans toute structure digne, l'archivistique et la gouvernance informatique sont des atouts pour la bonne gestion des savoirs. Cependant, force est de constater que le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique non seulement ne dispose pas d'un schéma directeur informatique, mais en plus, la sécurité informatique est quasi inexistante et aussi l'instabilité énergétique est couplée au faible niveau de maintenance des équipements informatiques ce qui soumet à de rudes épreuves, le matériel informatique existant.

En somme, le SPA-GS de la DIP du MISP est en proie à de multiples problèmes et l'inventaire des forces et faiblesses qui en découlent est consigné dans le tableau 4.

B- Inventaire des éléments de l'état des lieux.

1- Inventaire des atouts (forces et opportunités) et inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).

L'approche SWOT : Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesse), Opportunities (opportunités) and Threats (Menaces) (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) nous permet d'identifier et d'inventorier les atouts et les problèmes liés à l'état des lieux.

✓ Inventaire des atouts (forces et opportunités).

Les atouts relevés sont nombreux et se résument à :

- la qualité professionnelle des agents du SPA-GS ;
- l'animation du SPA-GS par deux (02) spécialistes ;
- la disponibilité des compétences, des connaissances et des savoirs ;

- l'existence juridique du SPA-GS ;
- le traitement d'une partie du fonds d'archives du MISP ;
- la richesse du fonds d'archives du fait de sa valeur informative ;
- l'existence d'un logiciel de gestion documentaire et ;
- l'inscription au prochain PTA de l'élaboration des outils de gestion et des activités de sensibilisation sur la gestion des savoirs.

Malgré ces atouts, d'importants problèmes sont à signaler.

✓ **Inventaires des problèmes (faiblesses et menaces).**

Notre passage au Service de Pré-Archivage et de Gestion des Savoirs du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique, nous a permis de toucher du doigt les réalités auxquelles sont confrontées la gestion des archives et celle des savoirs. Les archives et les savoirs constituent donc le pilier de tout développement et sont mal gérées dans ce département ministériel. Il découle de ce constat les problèmes suivants :

- l'absence d'une politique sectorielle de gestion des archives ;
- le non traitement du passif documentaire du ministère ;
- l'absence d'outils de gestion des archives ;
- le mauvais traitement des documents d'archives ;
- l'absence de politique sectoriel de gestion des savoirs ;
- l'absence des outils de gestion des savoirs ;
- l'absence de synergie d'action en matière de gestion des savoirs ;
- le faible niveau de partage des connaissances ;
- l'absence d'un schéma directeur informatique et d'intranet ;
- l'instabilité de la connexion internet ;
- la quasi inexistence de la sécurité informatique et ;
- la faible maintenance des équipements informatiques et vétusté des installations électriques.

2- Synthèse des forces et faiblesses.

Tableau N°4 : Récapitulatif des forces et faiblesses.

	▪ Forces de la gestion des archives et des savoirs.
1-	<p>1-Qualité professionnelle des agents du SPA-GS ;</p> <p>2-Animation du SPA-GS par deux (02) spécialistes ;</p> <p>3-Disponibilité des compétences, des connaissances et des savoirs ;</p> <p>4-Existence juridique du SPA-GS ;</p> <p>5-Traitement d'une partie du fonds d'archives du MISP ;</p> <p>6-Richesse du fonds d'archives du fait de sa valeur informative ;</p> <p>7-Existence d'un logiciel de gestion documentaire et ;</p> <p>8-Inscription au prochain PTA de l'élaboration des outils de gestion et des activités de sensibilisation sur la gestion des savoirs.</p>
	▪ Faiblesses de la gestion des archives et des savoirs.
	✚ Faiblesses de la gestion des archives.
	<p>1- Absence d'une politique sectorielle de gestion des archives ;</p> <p>2- Non traitement du passif documentaire du ministère ;</p> <p>3- Absence d'outils de gestion des archives et ;</p> <p>4- Mauvais traitement des documents d'archives.</p>
	✚ Faiblesses de la gestion des savoirs au MISP.
2-	<p>1- Absence de politique sectorielle de gestion des savoirs ;</p> <p>2- Inexistence des outils de gestion de gestion des savoirs ;</p> <p>3- Manque de synergie d'action en matière de gestion des savoirs et ;</p> <p>4--Faible niveau de partage des connaissances.</p>
	✚ Faiblesse de la gouvernance informatique au MISP.
3-	<p>1- Absence d'un schéma directeur informatique, d'un intranet et d'un serveur ;</p> <p>2- Quasi inexistence de la sécurité informatique au MISP ;</p> <p>3- Instabilité énergétique et de la connexion internet et ;</p> <p>4-Faible maintenance des équipements informatiques et vétusté des installations électriques.</p>

Source : Etat des lieux 2016.

Section II : Ciblage de la problématique de l'étude, conception et mise en application du cadre méthodologique de l'étude.

Paragraphe I : Ciblage de la problématique de l'étude.

A- Problématiques possibles et choix de la problématique de l'étude.

1- Problématiques possibles.

Le dégagement et l'identification des problématiques possibles passent avant tout par le regroupement des différents problèmes par centres d'intérêts.

Cette démarche nous permet donc d'avoir une vue globale des problèmes qui se posent au niveau de notre cadre d'étude et de faire un choix conséquent sur la problématique à traiter. Ainsi, comme souligné haut, nous avons procédé au regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêts et ce en trois (03) problématiques possibles, comme le présente le tableau 5 à la page suivante.

2- Synthèse des problématiques possibles.

Tableau 5 : Liste des problématiques possibles.

N° d'ordre.	Centre d'intérêt.	Problèmes spécifiques.	Problèmes généraux.	Problématiques.
01	Gestion et Organisation des Archives du MISP.	1- Absence d'une politique sectorielle de gestion des archives ; 2- Non traitement du passif documentaire du ministère ; 3- Inexistence d'outils de gestion des archives ; 4- Mauvais traitement des documents d'archives.	Mauvaise organisation et gestion des archives du MISP.	Problématique d'une meilleure gestion et organisation des archives du MISP.
02	Gestion des savoirs du MISP.	1- Absence de politique sectoriel de gestion des savoirs ; 2- Inexistence des outils de gestion des savoirs ; 3-Manque de synergie d'action en matière de gestion des savoirs ; 4-Faible niveau de partage des connaissances.	Mauvaise gestion des savoirs du MISP.	Problématique d'une meilleure gestion des savoirs du MISP.
03	Gouvernance informatique.	1- Absence d'un schéma directeur informatique et d'intranet ; 2- Quasi inexistence de la sécurité informatique ; 3-Instabilité de la connexion internet ; 4-Faible maintenance des équipements informatiques et vétusté des installations électriques.	Mauvaise gouvernance informatique.	Problématique d'une gouvernance informatique au MISP.

Source : Etat des lieux 2016.

B-choix de la problématique de l'étude et séquences de résolution.

1- Intérêt du sujet de réflexion et problématique.

*** Justification et intérêt du sujet de réflexion.**

L'intérêt majeur de ce travail réside avant tout dans le fait qu'il se propose de permettre au SPA-GS du MISP et les divers responsables de :

- prendre conscience des enjeux de la bonne gestion des savoirs ;
- remédier aux imperfections du système actuel de gestion des savoirs du ministère ;
- prendre conscience des difficultés réelles liées à la sauvegarde des savoirs sur la performance du ministère ;
- faire du MISP un ministère stratégique qui intègre la gestion des savoirs à sa stratégie globale ;
- consolider grâce aux mécanismes clairs non seulement le travail collaboratif, la culture de partage des connaissances mais aussi les outils indispensables à la bonne gestion des savoirs du ministère ;
- trouver les moyens permettant de limiter la perte des savoirs du ministère et promouvoir le partage de l'information et des savoirs entre les agents.

En d'autres termes, l'intérêt de ce sujet s'explique par les grands enjeux liés à la gestion des savoirs dans la vie d'une organisation. La gestion des savoirs est source de compétitivité, de performance et surtout d'efficacité pour toutes les structures peu importe leur domaine de compétence. Il est donc indispensable que les administrations publiques prennent conscience de l'importance de cette approche managériale du patrimoine immatériel qui est complètement négligé dans nos structures publiques. Pourtant, aucune structure n'échappe aux exigences de son environnement. Il s'agit de se donner les moyens pour être à la hauteur des attentes à court et à moyen termes des besoins de son environnement.

*** Problématique.**

De nos jours, l'importance des connaissances est croissante et incontournable dans la vie des organismes. De plus en plus de structures sont conscientes de l'importance de la mise en place d'une bonne gestion de leurs patrimoines immatériels. L'économie du savoir reflète une accélération du changement dont la mise en œuvre est facilitée par l'usage des

La Gestion des Savoirs au Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP).

TIC et d'une bonne stratégie globale. En effet, dans la création et la diffusion des savoirs, dans l'organisation, l'élément humain, l'information et la conservation sont des facteurs très importants.

Mais, force est de constater que les archives des structures publiques et celles du MISP en particulier se retrouvent souvent dans un état piteux de conservation et les investissements au profit de leur assainissement ne suivent pas toujours. Albert MBAN, (2007), l'affirme si bien en déclarant que plusieurs cadres des administrations considèrent les archives comme «de vieux documents, abandonnés dans des lieux poussiéreux où dort le vieil archiviste ! ». Les conditions de gestion et d'entreposage des archives sont souvent lamentables. Bien souvent, on est frappé par l'état des documents et la méconnaissance notoire des règles élémentaires de gestion. Dans un tel contexte où les archives ne sont pas bien tenues et leur accès pose de graves difficultés, comment apprécier la mémoire organisationnelle de nos structures publiques avant même de parler de la gestion des savoirs ?

Selon Stoyko & Fang, (2007), la mémoire organisationnelle se définit comme un : « *moyen par lequel les connaissances acquises par le passé sont appliquées aux activités actuelles* ». Aux dires des cadres, cette mémoire organisationnelle est handicapée dans nos structures publiques où les informations affluent abondamment et de façon permanente d'où la gestion des archives et celle des savoirs sont intimement liées. La gestion des connaissances englobe celle des savoirs individuels et collectifs de l'organisme. Les structures y prennent conscience du fait que le savoir est une ressource dont l'exploitation efficace nécessite un processus explicite : mémoriser les savoirs, les communiquer, créer des liens et des synergies entre les différents savoirs individuels et générer de nouveaux savoirs collectifs. Cette gestion des savoirs a, entre autres, pour rôle de promouvoir l'innovation sous toutes ses formes, afin d'améliorer la performance de la structure, notamment à moyen et long terme.

Le décret 2012-191 du 3 juillet 2012 fixant la structure type des ministères a institué la création des Directions de l'informatique et du Pré-Archivage (DIP) chargées de gérer non seulement les archives mais aussi les savoirs. Les archives n'étant pas bien gérées, la

La Gestion des Savoirs au Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP).

gestion des savoirs ne saurait être chose aisée. Mieux, au niveau de nos structures, la compréhension faite du volet gestion des savoirs ne reflète pas son contenu réel.

Selon Stephen Denning, (2002), *la gestion du savoir est la façon de communiquer les connaissances au sein d'une organisation et vers l'extérieur*. Cette communication est facilitée par l'introduction de l'informatique. Ainsi, même s'il faut éviter d'assimiler la gestion des savoirs aux technologies de l'information et de la communication (TIC), il convient de souligner qu'ils facilitent le partage des connaissances au sein de l'organisation.

Le SPA-GS chargé de contrôler, mesurer et intervenir dans la construction, la diffusion et l'usage des savoirs au personnel n'a jamais pu identifier quelles connaissances ou savoirs gérer et où elles résident de façon précise, ni estimer également les bénéfices potentiels pour le ministère et choisir des outils de gestion appropriés pouvant assurer non seulement le partage des savoirs et favoriser le développement d'une culture du partage des savoirs.

En un mot, de la création à la capitalisation des connaissances via le transfert des connaissances ou partage pour aboutir à leur renouvellement, la question reste entière et des efforts restent à faire au niveau du ministère. Or, plusieurs structures publiques dont le MISP ne disposent ni d'un schéma directeur informatique, ni de l'intranet et de l'internet.

C'est l'ensemble de ces problèmes qui nous conduisent à orienter notre réflexion sur le présent thème intitulé : « *la gestion des savoirs au Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP)* ».

2- Séquences de résolution de la problématique.

La résolution de la problématique spécifiée nécessitera une démarche en douze (12) étapes, à savoir :

- 1- la fixation des objectifs à atteindre ;
- 2- l'identification des causes probables des différents problèmes ;
- 3- la formulation des hypothèses ;
- 4- la construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
- 5- la revue de littérature ;
- 6- le choix de l'outil de mobilisation des données ;
- 7- le choix de l'outil d'analyse des données ;

- 8- le dépouillement et la présentation des données ;
- 9- l'analyse des données ;
- 10- l'établissement du diagnostic ;
- 11- les approches de solutions et ;
- 12- les conditions de mise en œuvre des solutions.

Paragraphe II : conception et mise en application du cadre méthodologique de l'étude.

A- Des objectifs aux hypothèses de recherches.

1-Objectifs de l'Etude.

- **Objectif Général.**

L'objectif de cette étude est de proposer des techniques de gestion efficace et efficiente des savoirs au MISP.

- **Objectifs spécifiques.**

Il s'agit de :

Objectif spécifique N°1 :

Contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de gestion des savoirs au MISP.

- ***Objectif spécifique N°2 :***

Proposer des mécanismes pour une meilleure gestion des savoirs du MISP.

- ***Objectif spécifique N°3 :***

Rendre accessibles les savoirs du MISP.

2- Hypothèses de recherche et Tableau de Bord de l'Etude (TBE).

Elles sont formulées à partir des problèmes spécifiques relevés à l'issue de l'état des lieux à la Direction de l'Informatique et du Pré-Archivage du MISP.

✚ Causes et hypothèse liées au problème spécifique N° 1.

La cause plausible de l'absence de politique de gestion des savoirs au MISP serait liée au dysfonctionnement du SPA-GS. Car, en instituant la gestion des savoirs, le SPA-GS a la lourde responsabilité de se doter de tous les outils nécessaires à la gestion optimale des savoirs du ministère dont le document de politique.

Fort de cela, nous pouvons donc formuler l'hypothèse de la manière suivante :

L'absence de politique de gestion découle du dysfonctionnement du SPA-GS (hypothèse N° 1).

✚ Causes et hypothèse liée au problème spécifique N° 2.

Les causes que nous avons identifiées au problème spécifique N°2 sont liées à l'absence des fondamentaux et des outils de gestion des savoirs. L'absence de ces éléments ne favorise pas la collaboration des agents au travail et déstabilise le bon fonctionnement du service en charge du management des savoirs du MISP.

L'hypothèse formulée à cet effet se présente comme suit :

La méconnaissance des enjeux de la gestion des savoirs est due à l'absence des fondamentaux et des outils de gestion des savoirs (hypothèse N°2).

✚ Cause et hypothèse liée au problème spécifique N° 3.

En ce qui concerne la cause et hypothèse liée au problème spécifique 3, il convient de souligner qu'il s'agit de la mauvaise organisation des savoirs du MISP. Ceci s'apprécie par le fait qu'une bonne organisation permettrait de rendre disponibles les savoirs du MISP et donc les rendre accessibles aux utilisateurs qui en auront besoin au quotidien dans l'accomplissement des multiples tâches à eux confiées.

L'hypothèse rattachée est formulée et libellée de la manière suivante :

L'inaccessibilité et la perte des savoirs s'expliquent par la mauvaise organisation des savoirs du MISP (hypothèse N° 3).

Tableau 6 : Tableau de bord de l'étude (TBE).

Le Tableau de Bord de l'Etude (TBE) fait la synthèse des problèmes, objectifs, causes et hypothèses liés à l'étude. Il se présente comme suit :

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL	Problème général	Objectif général	Cause générale	Hypothèse générale
	mauvaise gestion des savoirs du MISP.	Proposer des techniques de gestion efficace et efficiente des savoirs au MISP.	-	-
NIVEAU SPECIFIQUE	Problème spécifique n°1	Objectif spécifique n°1	Cause spécifique n°1	Hypothèse spécifique n°1
	Absence de politique de gestion des savoirs.	Contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de gestion des savoirs au MISP.	Dysfonctionnement du SPA-GS.	L'absence de politique de gestion découle du dysfonctionnement du SPA-GS
	Problème spécifique n°2	Objectif spécifique n°2	Cause spécifique n°2	Hypothèse spécifique n°2
	Méconnaissance des enjeux de la gestion des savoirs et faible collaboration des agents au travail	Proposer des mécanismes pour une meilleure gestion des savoirs du MISP.	Absence des fondamentaux et des outils de gestion des savoirs.	La méconnaissance des enjeux de la gestion des savoirs est due à l'absence des fondamentaux et des outils de gestion des savoirs.
	Problème spécifique n°3	Objectif spécifique n°3	Cause spécifique n°3	Hypothèse spécifique n°3
	Inaccessibilité et perte des savoirs.	Rendre accessibles les savoirs du MISP.	Mauvaise organisation des savoirs.	L'inaccessibilité et la perte des savoirs s'expliquent par la mauvaise organisation des savoirs du MISP.

Source : Etat des lieux 2016

B- Revue de la Littérature et démarche méthodologique.

1- Revue de la Littérature.

Le point des connaissances sur notre sujet de réflexion touchera les écrits sur les archives du ministère pour aboutir à la question des savoirs.

Gnankpon S., (2011) à travers son mémoire du cycle I de l'ENAM intitulé « pour une meilleure gestion des archives du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique » a exposé le visage réel des archives de cette structure. Il a non seulement ressorti la problématique de la mise en place d'une politique de gestion des archives de ce ministère mais aussi et surtout la problématique du fonctionnement optimal du SPA avec des approches de solution et des conditions de mise en œuvre.

Mohamed Y., (2014) s'est penché à travers son rapport de stage du cycle I de l'ENAM sur les archives spécifiques aux organisations associatives et celles relatives aux frontières béninoises. Il soutient que la saine gestion et la maîtrise des archives qui touchent à ces deux (02) volets contribueraient à l'efficacité des actions administratives du ministère de l'Intérieur en ce sens que ces informations de nature stratégique éclaireront et rassureront le ministre dans les prises de décisions liées à la sécurisation des espaces frontaliers et le suivi des organisations associatives pour éviter des dérives.

Cela suppose donc la mise en place d'un management des savoirs permettant le repérage, la création, la capitalisation, la diffusion, la protection et le renouvellement des connaissances pour préserver la compétitivité.

Ainsi, certaines réflexions sont orientées sur les formes de connaissances, les enjeux, l'importance et les opportunités que le management des savoirs offre aux organismes à court, moyen et long terme.

Les postulats énumérés soulignent à cet effet que les compétitions entre les structures prennent aujourd'hui une dimension où les connaissances sont considérées comme des éléments pouvant apporter un avantage concurrentiel de différenciation et de leadership aux structures.

D'autres écrits par ailleurs mettent un accent sur les perspectives plutôt informationnelles de la connaissance qui suppose la définition des différentes natures de la connaissance et traite la question du « capital immatériel » de l'organisation au travers de la gradation (données-information-compétences et connaissances).

D'après Ferrary M., et Pesqueux Y., (2006) qui ont fait l'historique de la gestion des connaissances, l'apparition de cette thématique date des années 1970 avec l'apparition de deux (02) courants techniques (automatisation et système d'information) associés à une rupture de la chaîne de transmission du savoir (dévaluation des qualifications et marginalisation de l'expérience). Ainsi, le terme management de la connaissance a réellement émergé dans les années 1990 au travers de trois (03) prises de consciences : La connaissance reconnue comme centrale dans la « vie organisationnelle » et dans la « vie sociale ». La conséquence qui en découle est la nécessaire restructuration des organisations (publiques ou privées) pour assurer le management de la connaissance, le renforcement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise grâce à la connaissance « L'entreprise de la connaissance » est un modèle d'entreprise englobant puisqu'il effectue le lien entre des principes et des pratiques concernant la totalité de l'entreprise en mettant l'accent sur ce qui serait susceptible de servir de base à ce qui permettrait de juger ce que devrait être une « bonne » gestion.

Par ailleurs, certains auteurs soulignent la difficulté de définition de la gestion des connaissances.

Dans cette logique, Mbengue (2004, p.15) déclare que le management des savoirs est un processus à travers lequel les organisations tentent de faire fructifier leurs ressources immatérielles. Il précise que pour la plupart du temps, cela nécessite de partager des savoirs entre employés dans le but d'établir les meilleures pratiques. Le management à ce niveau, fait apparaître deux (02) activités liées à la gestion des savoirs : il s'agit de la codification des savoirs explicites et l'extraction pour l'acquisition des savoirs tacites à travers le transfert d'expérience et la pratique.

Pour Prax (2000, p.17), la gestion des connaissances est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation en tant que producteurs et consommateurs.

Quant à la Revue Statistique Canada (2001, p.29), la gestion des connaissances à trait à toute activité systématique de l'organisation liée à la saisie et au partage des connaissances.

L'Institut National de Santé Publique du Québec (INSPQ), (2014, p.5), définit la gestion des savoirs comme un ensemble d'activités et de mécanismes d'interaction favorisant la diffusion, l'adoption et l'appropriation des connaissances les plus à jour possible en vue de

leur utilisation dans la pratique professionnelle et dans l'exercice de la gestion en matière de réadaptation.

En résumé, les idées clés qui découlent de ces définitions sont que la gestion des savoirs est un processus multidisciplinaire qui vise à exploiter au mieux les ressources immatérielles que sont les connaissances en gérant leur acquisition, leur identification et leur diffusion ou partage entre les différents utilisateurs.

Les outils et enjeux de la gestion des connaissances sont également abordés par certaines réflexions.

Duymedjian R., (2001, p.18) fait remarquer que les outils du knowledge management sont toutes les techniques qui vont permettre aux salariés d'une organisation de partager des informations, des données ou des connaissances. Ce sont donc plus précisément les différentes techniques qui vont tendre vers la collecte des savoirs individuels et collectifs dans le but de les redistribuer ultérieurement. Ils vont permettre de placer l'individu au centre de l'action en le réinvestissant puisqu'il va être d'une part le producteur de l'information et son consommateur.

Jacob R., (2000, p11) revient sur l'importance de la gestion des connaissances. Il insiste sur les impératifs soulignant que la gestion des savoirs doit faire remonter à la surface les savoirs tacites, informels pour. Il conclut tout en résumant que la capacité innovante d'une organisation serait donc ancrée dans sa capacité à transformer ses actifs de connaissances plus ou moins organisés et individualisés en « intelligence stratégique collective ».

Duizabo S., et Guillaume N., (1997, p.9) quant à eux reviennent sur l'émergence des problématiques de gestion des connaissances. Selon ces derniers, l'origine de l'émergence de ces problématiques se rattache à la nécessité d'un recours accru aux connaissances, lesquelles connaissances sont une réponse à un environnement devenant de plus en plus complexe aux organismes, et ces connaissances constituent un moyen d'adaptation des représentations et des modes de pilotage de l'activité par rapport à la complexité de cet environnement. A cela s'ajoute la tension accrue sur les savoirs et la fragilisation des connaissances.

Duizabo S. et Guillaume N., (1997, p.10) ont conclu que, l'importance accordée aux connaissances devient alors plus compréhensible. Ils reviennent tout de même sur le problème de conception des connaissances. Lorsque le rythme des changements s'accélère,

le temps et les ressources pour apprendre ou réapprendre se raréfient. Il n'est plus possible de partir d'une table rase et de recréer à chaque fois. Le problème s'exprime alors en termes de conception des produits, des processus, des tâches, etc. Et une économie de la conception passe nécessairement par l'utilisation accrue des connaissances accumulées dans le domaine.

En outre, d'autres travaux se penchent sur l'importance des outils de gestion des savoirs, leur impact sur le travail collaboratif et le transfert des savoirs. Martin Rouleaux-Dugage, (2004) le dit si bien en soulignant que la compétitivité s'acquiert plus par le biais de la collaboration entre les agents et le partage des savoirs.

Ainsi, la plupart des travaux consultés abordent notre sujet de réflexion de manière générale à savoir la problématique générale de la gestion des savoirs. Ainsi, pour nous il s'agira donc d'étudier de manière spécifique la gestion des savoirs au niveau d'une structure publique béninoise : le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique, une étude de cas.

2- Choix de la démarche méthodologique de l'étude.

La réflexion sur la gestion des Savoirs au MISP conduit à emprunter une méthodologie basée à la fois sur une approche théorique et sur une approche empirique.

✘ Approche théorique.

Après le choix de la problématique de l'étude retenue, nous avons fait une revue documentaire qui a permis de réaliser la revue de la littérature. Pour y parvenir, nous avons fait un travail de recherche documentaire à la bibliothèque Patrick VIEYRA de l'ENAM, à la bibliothèque de la Faculté des Lettres, Arts et Sciences humaines (FLASH), à l'Institut français, au Service des Archives et de Gestion des Savoirs du MISP (SPA-GS /MISP), au Centre Informatique de Recherches et de Formation (CIRF) de l'ENAM pour des recherches sur internet. En plus des revues, rapports et ouvrages consultés, nous avons fait recours aux textes règlementaires régissant le fonctionnement du MISP et de ses directions.

✘ Approche empirique.

Nature des données à collecter.

Notre recherche est de nature qualitative et quantitative, il est donc question pour nous dans cette étude de mesurer non seulement le degré de satisfaction du personnel sur la

qualité de la gestion faite des savoirs du MISP mais aussi d'évaluer la qualité de ce qui est fait par la structure en charge de la gestion des savoirs au niveau de ce département ministériel de manière spécifique.

Pour y parvenir, nous avons recueilli des informations pour confirmer ou infirmer nos hypothèses formulées à cet effet.

Moyens et outils de collecte des données.

S'agissant des moyens et outils de collecte des données, nous avons utilisé le guide d'entretien et la méthode d'enquête par questionnaire pour recueillir les informations dont nous avons besoin. Le questionnaire d'enquête (Annexe N° 01) et un guide d'entretien avec les responsables administratifs est joint au document (Annexe N° 02) pour avoir les avis et considérations des employés sur la gestion des savoirs au MISP. Dans le traitement des données collectées, nous avons fait usage du logiciel de traitement de texte Word et du logiciel SPSS d'où la méthode statistique.

Il convient de préciser que ces outils de collecte ont fait l'objet de validation par étape. A cet effet, nous avons eu d'abord à faire recours aux avis de certains cadres et agents du MISP et ensuite à faire valider notre questionnaire et guide d'entretien par notre maître de stage puis le maître de mémoire.

Choix des personnes à interroger.

Compte tenu du temps qui nous est imparti, nous avons d'abord limité notre entretien à environ vingt cinq (25) Directeurs dont le DIP.

Ensuite, nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire d'environ une centaine (100) d'agents parmi le personnel du MISP. L'ensemble de nos enquêtés s'élève donc à cent vingt (120) employés du MISP.

Délimitation du travail.

Notre recherche est limitée clairement dans sa portée spatiale comme le précise le thème. En effet, elle se borne à nous fournir des éléments sur la problématique de la gestion des savoirs au MISP. Ainsi, les conclusions de notre étude sont adaptées à ce cadre spatio-temporel.

 **Difficultés rencontrées.**

La réalisation de cette recherche est confrontée à plusieurs difficultés dont :

- L'audience pour atteindre les responsables administratifs du MISP car la réalisation quasi complète de notre recherche a nécessité des entretiens et interview libres avec ces derniers ;
- Le temps énorme pris pour la collecte des données car, la fréquence de notre présentation au niveau des directions a été très grande et ;
- Le recours aux Services d'Information Documentaires (SID) en ligne et aux documents techniques et généraux sur place du fait du manque de livres spécifiques cadrant avec notre sujet de recherche dans les Services d'Information Documentaires (SID).

CHAPITRE 2 : ANALYSE DES RESULTATS ET CONTRIBUTIONS.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats.

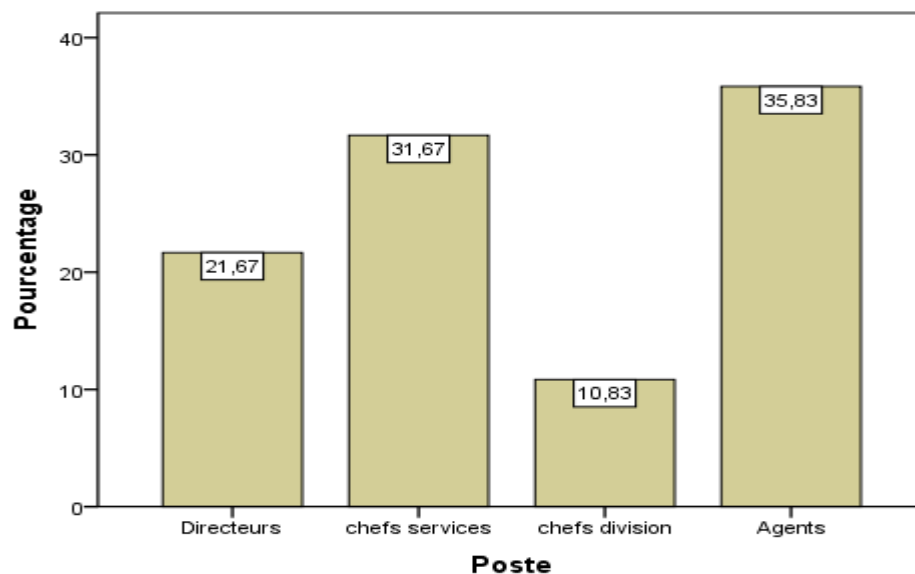
Paragraphe 1 : Présentation de l'échantillon de recherche et les facteurs techniques de la mauvaise gestion des savoirs au MISP.

A- Présentation de la Cible étudiée.

1- Présentation de l'échantillon selon les postes occupés.

Les résultats issus des données collectées permettent de conclure que notre échantillon suivant la répartition par poste (graphique n° 1) comprend 21,67 % de directeurs, 31,67 % de chefs de services, 10,83 % de chefs division et 35,83 % d'agents.

Graphique N°01 : Répartition des enquêtés selon poste occupé.

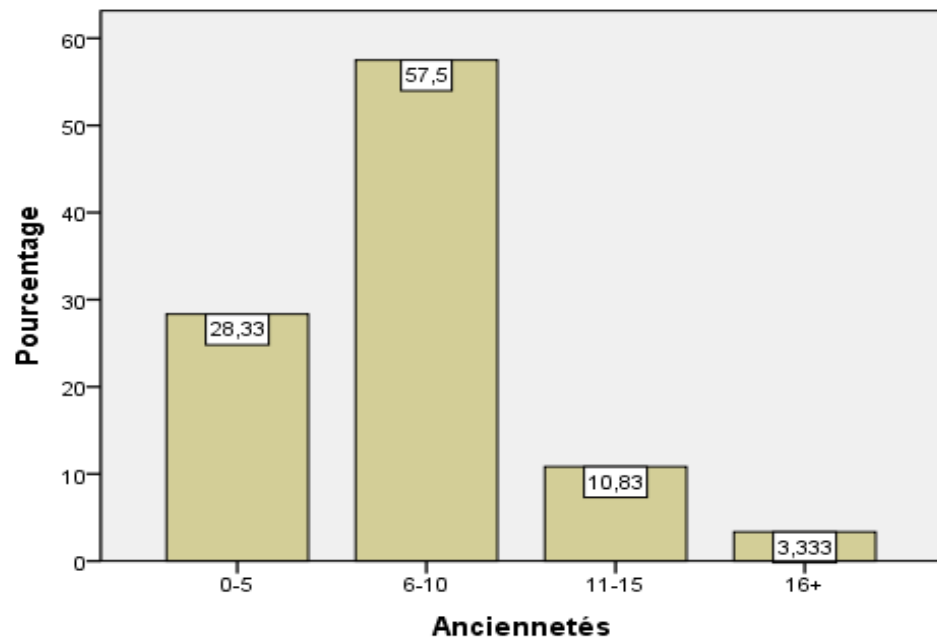


Source : Données de terrain, août 2016.

2- Présentation de l'échantillon selon l'ancienneté.

Pour ce qui est de l'ancienneté illustrée par le graphique n° 2 ci-dessous, 28,33 % des agents ont une ancienneté variant de zéro (0) à cinq (05) ans, soit un effectif de trente quatre (34) agents. De six (06) à dix (10) ans nous enregistrons plus de la majorité soit 57,50 % avec un total de 69 agents, 10,83 % ont plus de dix (10) ans d'ancienneté soit treize (13) agents de l'effectif total et enfin 3,33 % ont plus de quinze (15) années de service soit un total de quatre (4) agents.

Graphique n°02 : Répartition des enquêtés selon leur ancienneté.



Source : Données de terrain, août 2016

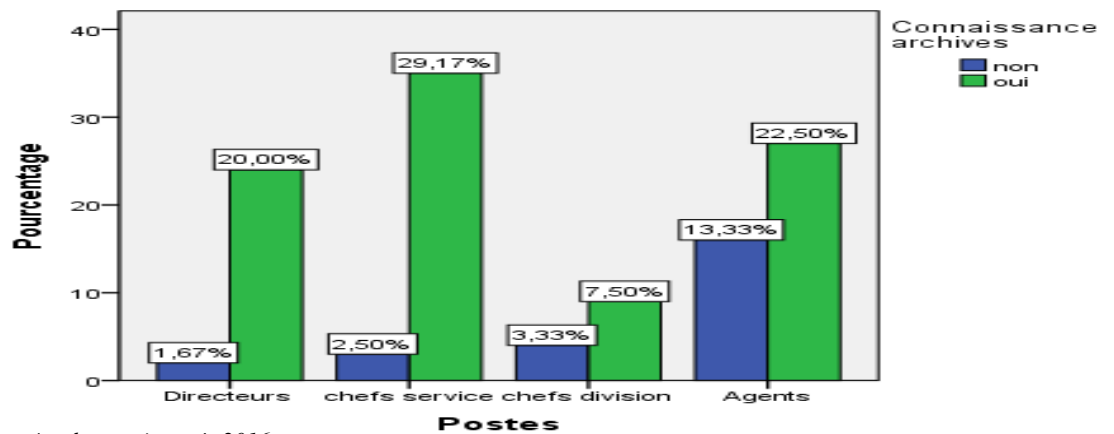
B- Les facteurs techniques de perte des savoirs au MISP.

1- l'appréhension des notions d'archives et de savoirs.

Les facteurs qui génèrent la perte des connaissances s'apprécient à travers plusieurs variables en l'occurrence celles qui sont liées à la faible compréhension des terminologies et des variables relatives à l'approche de gestion des savoirs mise en œuvre. En parlant des variables liées à la compréhension des terminologies, les graphiques n° 4 et 5 (voir page suivante) relèvent que 20,83 % des enquêtés ne savent pas ce qu'on entend par archives tandis que 79,17 % admettent connaître les archives. Mais il convient de préciser que le fort taux de compréhension se concentre au niveau des chefs de service.

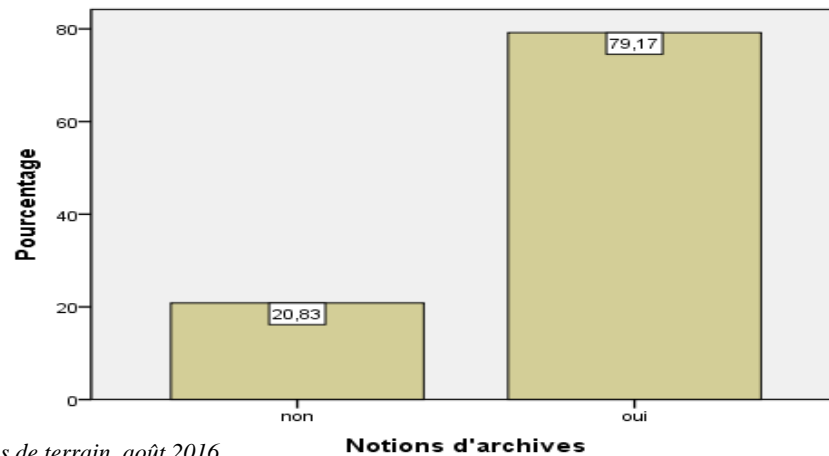
En fait, quand bien même, près de 79,17 % ont affirmé connaître ce qu'on entend par archives, sur les cent vingt (120) agents enquêtés, 88,8 % soulignent tout de même que les archives sont « de vieux documents sans valeur ». Il convient donc de déduire que la connaissance de la notion relative aux archives est mal perçue au MISP et le graphique n° 6 (confère page suivante) remet en cause l'affirmation des enquêtés sur la compréhension de la notion archives.

Graphique n°03: Répartition des enquêtés sur la connaissance des archives.



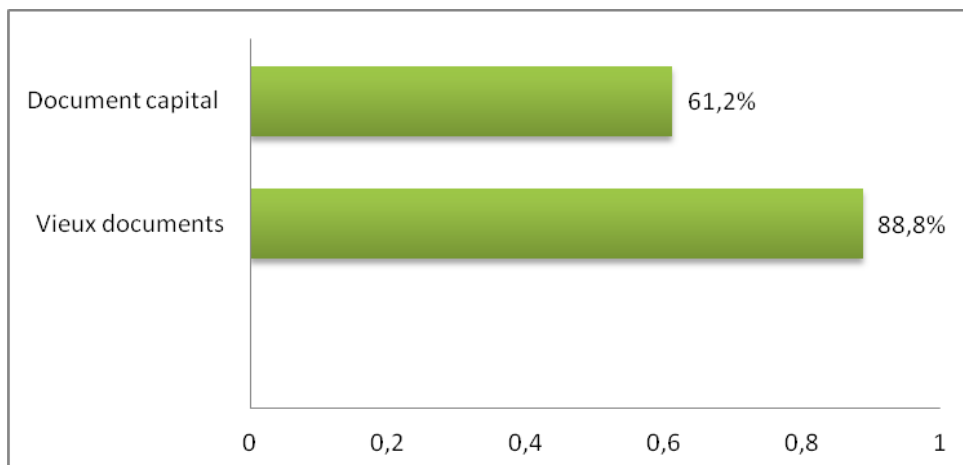
Source : Données de terrain, août 2016.

Graphique n°04 : Maîtrise de la notion d'archives par les enquêtés.



Source : Données de terrain, août 2016

Graphique n°05: Répartition des enquêtés sur la maîtrise du concept archives.



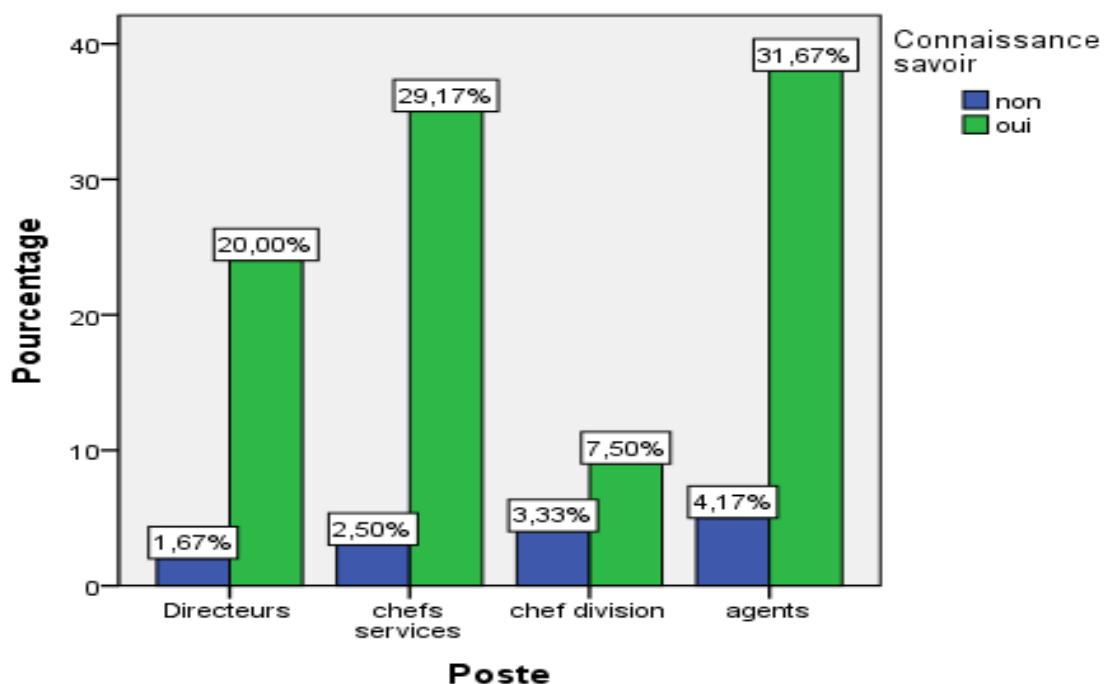
Source : Données de terrain, août 2016.

Pour ce qui est de la maîtrise de la notion de savoir, en se référant au graphique n° 6, il est noté que 20 % de directeurs affirment connaître la notion de savoir tandis que 29,17 % de

chefs de service et trois virgule trente trois de chefs de division déclarent connaître la notion de savoir. Le fort taux est noté au niveau des agents qui admettent à 31,67 % connaître cette notion. La cible la mieux imprégnée est sans doute, les agents, suivis des chefs de service. Ainsi, dans l'ensemble, nous résumons que 85,83 % des enquêtés affirment connaître cette notion de savoir (confère graphique n° 07).

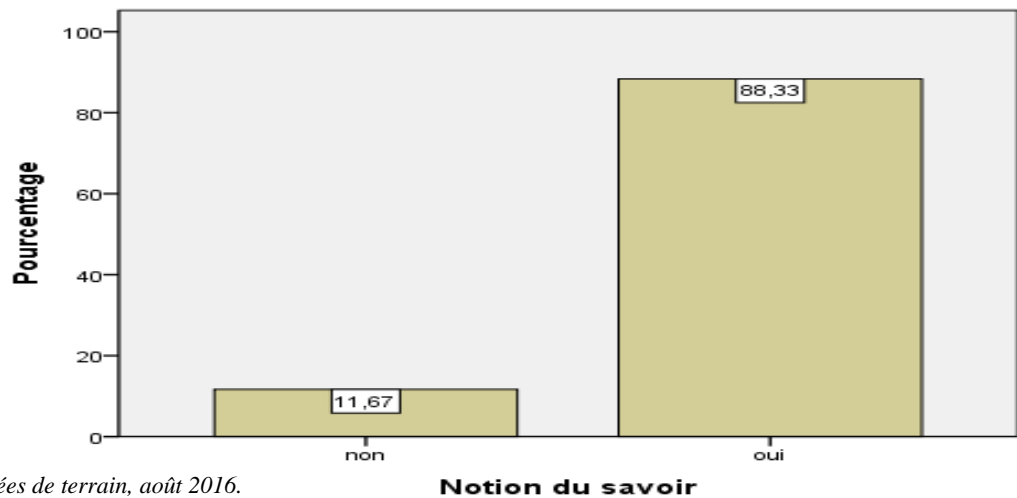
Mais force est de constater qu'à la question relative à l'utilité des savoirs suivant les quatre (04) variables rattachées, (confère graphique n° 8 à la page suivante), les réactions ont été diverses. Sur notre échantillon de cent vingt (120) agents, 72,30 % des enquêtés relèvent que les savoirs permettent d'accomplir une tâche. Le niveau de maîtrise du contenu de la notion de savoir s'apprécie dans le cas d'espèce à travers les quatre (04) variables à savoir : le savoir est source de performance individuelle et de l'organisation elle-même, il permet d'accomplir les tâches et de prendre surtout les bonnes décisions. Ce fort taux explique tout de même que le vrai niveau de compréhension des enquêtés apparaît faible, car le degré de compréhension de ces notions doit être également apprécié par rapport à l'appréhension de ces derniers sur l'utilité des savoirs dans une organisation. Ainsi, les enquêtés quand bien même ils ont affirmé à 85,83 % connaître ce qu'on entend par savoir, cette maîtrise apparaît en réalité superficielle. En somme, nous déduisons un faible niveau de maîtrise de la notion de savoir et de son contenu.

Graphique n°06 : Maîtrise de la notion de savoir par les enquêtés par poste.



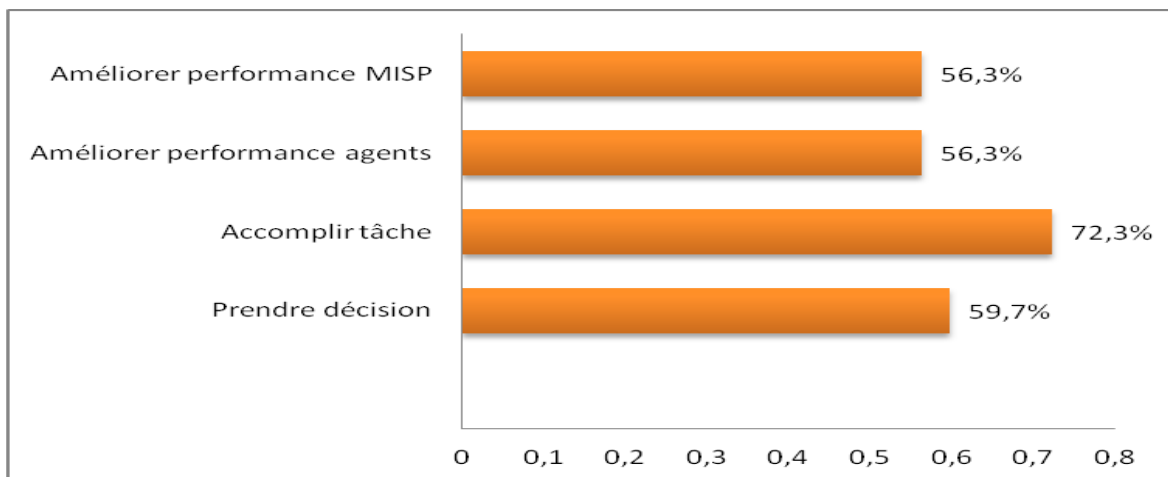
Source : Données de terrain, août 2016.

Graphique n°07: Répartition des enquêtés par poste sur la notion de savoir.



Source : Données de terrain, août 2016.

Graphique n°08: Répartition des enquêtés sur l'utilité et la finalité des savoir.



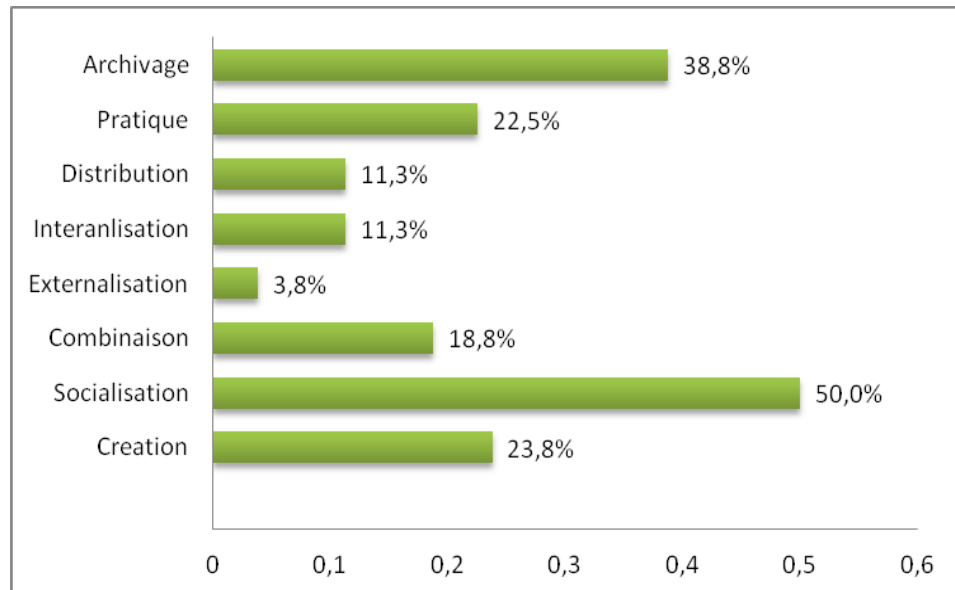
Source : Données de terrain, août 2016.

2- L'appréhension des enquêtés sur la qualité de la gestion des savoirs au MISP et appréciation des outils de gestion disponibles.

En ce qui concerne la manière dont les savoirs sont gérés au MISP (voir le graphique n° 09), nous notons que 50 % affirment que les savoirs sont gérés à travers la socialisation et 38,80 % à leur tour mentionnent que les savoirs sont gérés par l'archivage. 23,80 % soulignent respectivement que les savoirs sont gérés à travers la création et la communauté de pratique. Face à ces résultats, il convient de souligner que la bonne gestion des savoirs intègre plusieurs actions coordonnées, lesquelles actions permettent d'apprécier la qualité de la gestion des savoirs au niveau d'une entité. A cet effet, s'il n'y a pas capture

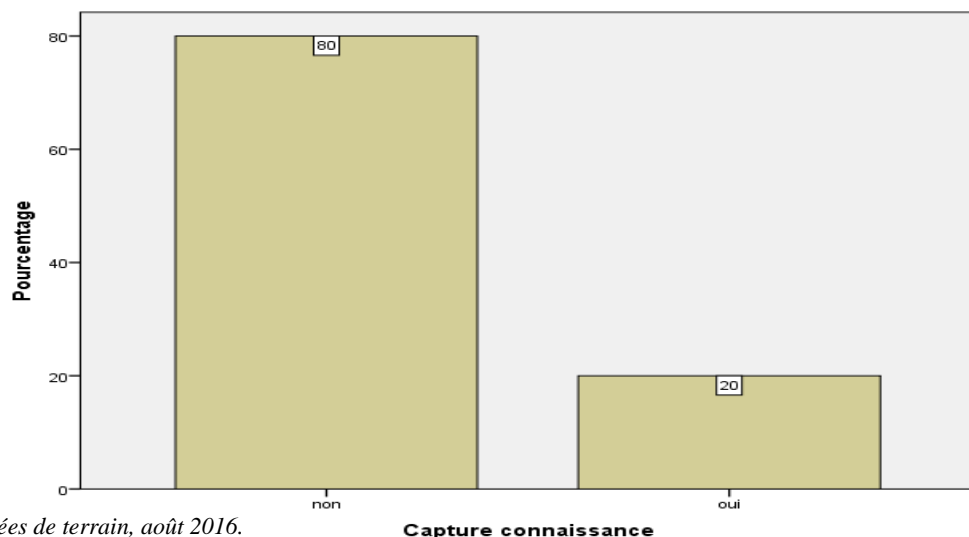
des connaissances comme c'est le cas au MISP en se référant au graphique n° 10, la création de connaissances en est affectée. Mieux, la faible collaboration et le climat de travail défavorable entravent la gestion des savoirs par la communauté de pratique avant d'aboutir à la socialisation. Dans le cas d'espèce, il est important de noter que la qualité de la gestion des savoirs au MISP au regard de ces données présente beaucoup d'insuffisances.

Graphique n°9: Répartition des enquêtés sur la manière dont les savoirs sont gérés au MISP.



Source : Données de terrain, août 2016.

Graphique n°10 : Pratique de la capture des connaissances au MISP.



Source : Données de terrain, août 2016.

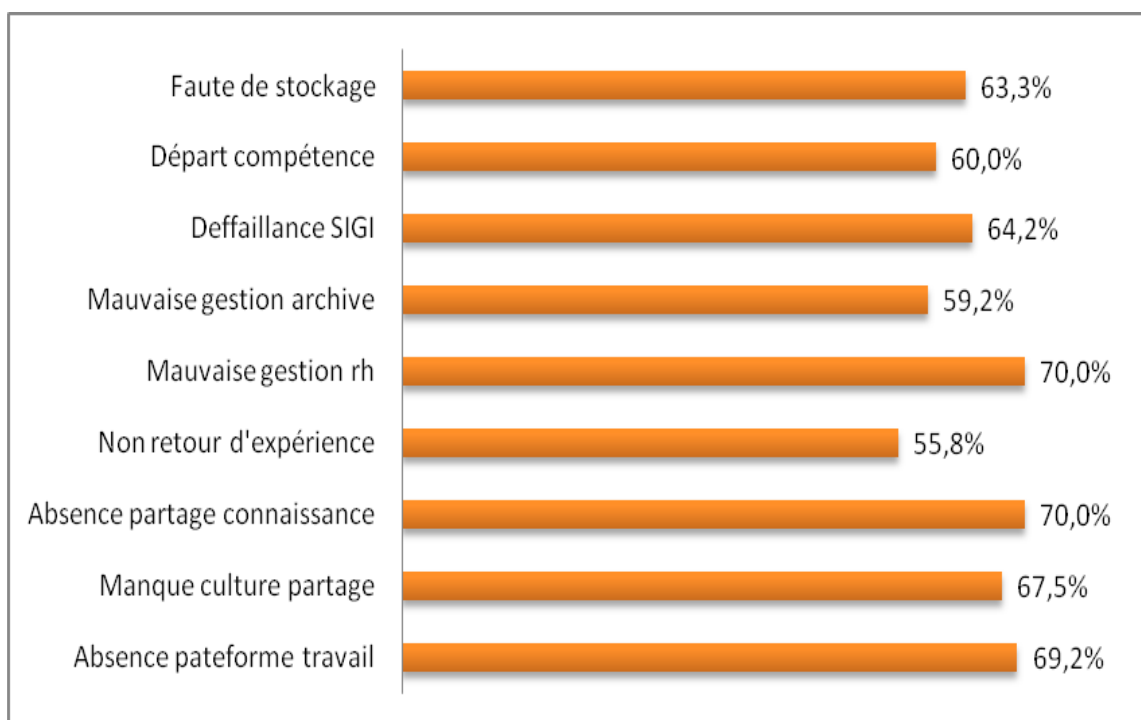
De l'avis des enquêtés, étayé par le graphique n° 11 (ci-dessous), 70 % des enquêtés soulignent que les éléments dont l'absence pourrait expliquer la perte des savoirs sont

principalement la mauvaise gestion des ressources humaines et l'absence d'un dispositif de partage des savoirs. Aussi, 69,20 % pensent-ils que l'absence d'une plate forme collaborative de travail représente un handicap sérieux. L'absence d'une culture de partage des savoirs est aussi évoquée par 67,50 % des enquêtés, 64,20 % des enquêtés mentionnent également au rang des facteurs négatifs, la défaillance du système intégré de gestion de l'information tandis que 63,30 % admettent que l'absence d'un dispositif de sauvegarde et de stockage des savoirs sont également des facteurs.

Dans cette même dynamique, plusieurs autres éléments sont retenus par plus de 50 % des enquêtés comme étant des facteurs négatifs. Il s'agit : des départs des compétences si non du personnel vers d'autres structures notés par 60 %, de la défaillance d'un système intégré de gestion de l'information affirmée par 64,20 %, la mauvaise gestion des archives par t 59,20 % et le non retour d'expérience des agents du MISP prenant part aux diverses formations par 55,80 % des enquêtés.

Il ressort de l'analyse de ces résultats que les enquêtés reconnaissent l'importance de chacun des éléments cités dans le cadre d'une gestion optimale des savoirs. Ainsi, l'absence de ces éléments explique logiquement la perte des savoirs au MISP.

Graphique n°11: Répartition des enquêtés sur les facteurs de perte des savoirs



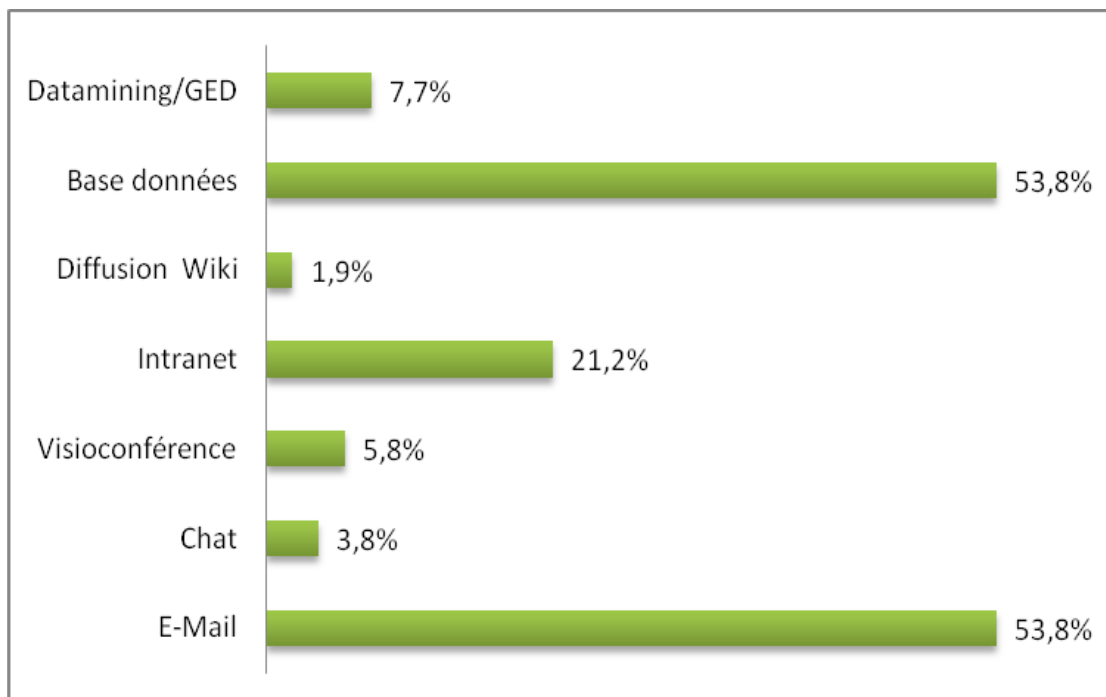
Source : Données de terrain, août 2016.

En ce qui concerne les outils de gestion des savoirs utilisés au MISP représenté par le graphique n° 13 à la page suivante, 53,80 % des enquêtés admettent que le SPA-GS dispose et use non seulement d'une base de données mais aussi d'un E-mail. La base de données à laquelle ces derniers font allusion n'est rien d'autre que l'outil de gestion électronique des archives car ledit outil au-delà de l'information gère des fichiers.

Parlant de l'E-mail, il convient de préciser qu'il s'agit des adresses électroniques personnelles de certains agents, ce qui leur permet de s'échanger des informations. Cela relève également le problème d'utilisation de la messagerie privée pour échanger des données publiques et dans le cas du ministère de l'intérieur aux données sensibles, (confère le cas Hillary Clinton aux Etats unis).

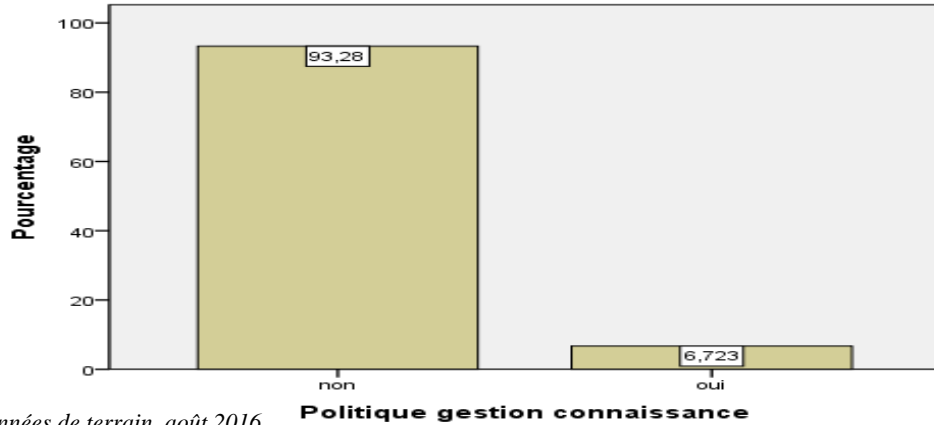
Il ressort donc des résultats collectés qu'en réalité, le SPA-GS dispose au rang des outils de gestion des savoirs, la base de données. Quand bien même certains enquêtés ont noté l'existence d'intranet, ils n'ont pas manqué de précisé que ce dispositif n'est plus fonctionnel. Il est donc important de mentionner que le ministère de l'Intérieur ne dispose pas d'outils suffisants pour une bonne gestion des savoirs.

Graphique n°12: Répartition des enquêtés sur les outils de gestion des savoirs utilisés au MISP.



Source : Données de terrain, août 2016.

Graphique n°13 : Existence d'une politique de gestion des connaissances au MISP.

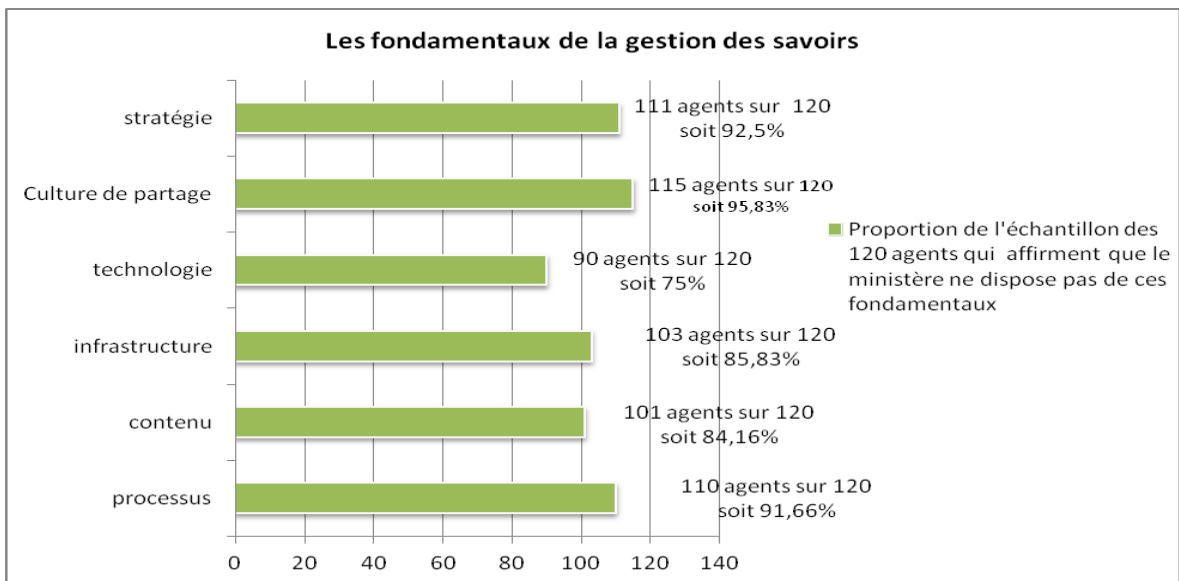


Source : Données de terrain, août 2016.

En management, il est dit souvent qu'il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. Le graphique n° 14 ci-dessus (voir page précédente) démontre que 93,28 % des enquêtés soulignent que le ministère n'a aucun repère en matière de gestion des savoirs. En d'autres termes, ces derniers affirment que le ministère ne dispose pas d'un document de politique en matière de gestion des savoirs. C'est justement là une preuve attestant que les enjeux d'une bonne gestion des savoirs ne sont pas bien perçus.

Quant au graphique n° 15 (voir page suivante), il retrace et matérialise l'inexistence de fondamentaux de gestion des savoirs au Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique. Soulignons que 25 % des agents qui affirment que le MISP dispose de fondamentaux font exclusivement allusion aux équipements informatiques (ordinateurs) existants.

Graphique n°14 : Répartition des éléments fondamentaux dont dispose le ministère pour une réelle gestion des savoirs.



Source : Données de terrain, août 2016

Paragraphe 2 : Les handicaps à la gestion des savoirs au MISP et vérification des hypothèses.

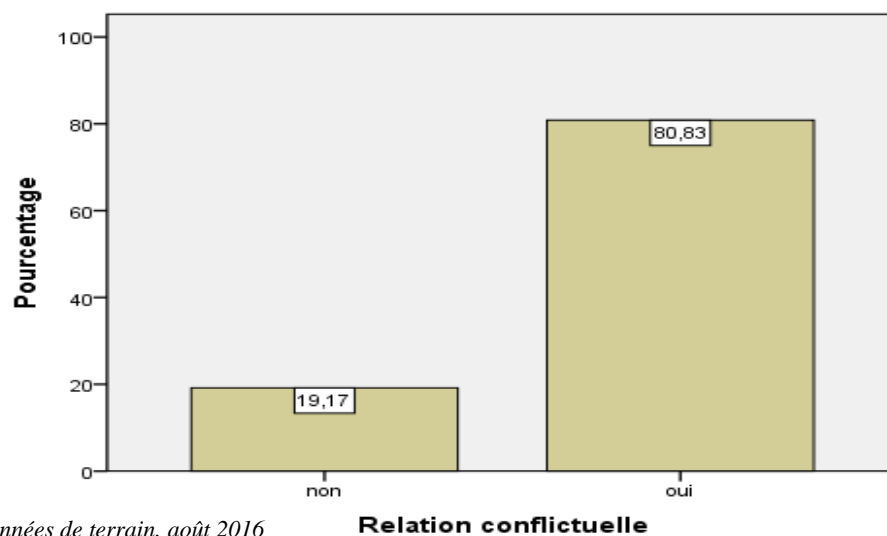
A- Les facteurs humains de perte et de blocage du partage des savoirs.

1-Du climat interne de travail au management de l'administration et du SPA-GS.

Les facteurs de blocage au partage des savoirs s'expliquent à travers plusieurs paramètres.

Les différents graphiques suivants permettront d'appréhender la question dans toute sa plénitude.

Graphique n°15: Perception de la relation conflictuelle comme entrave au transfert des savoirs.

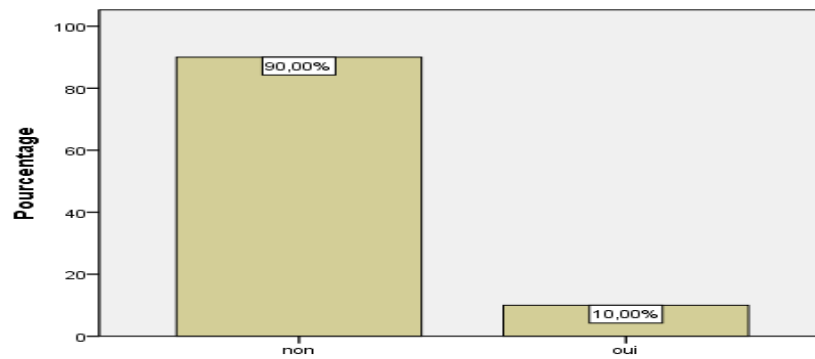


Source : Données de terrain, août 2016

Pour ce qui est de la perception des relations conflictuelles et principalement leurs entraves au transfert des connaissances, (voir graphique n° 12 ci-dessus), 80,83 % des enquêtés déclarent que les relations conflictuelles ont un impact négatif sur le transfert des connaissances au MISP.

Le graphique n° 16 (ci-dessous) illustre à son tour que le soutien de l'administration est faible en matière de management des savoirs alors qu'il est censé être le premier élément fédérateur non seulement au regard des dotations financières mais aussi et surtout au regard des actions qu'elle est appelée à accompagner toutes les fois que le service en charge de la gestion des savoirs met en œuvre une activité. Ce graphique montre que 90 % des enquêtés admettent que le SPA-GS n'a pas tout le soutien nécessaire de l'administration en la matière. L'administration ne s'engage pas suffisamment au profit d'une bonne gestion des savoirs.

Graphique n°16 : Soutien de l'administration à la gestion des savoirs.

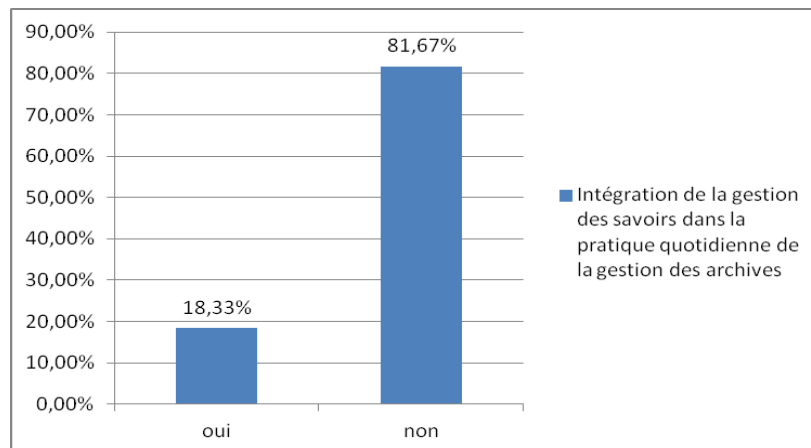


Source : Données de terrain, août 2016.

Administration du MISP et gestion des savoirs

Le dysfonctionnement et le faible dynamisme du SPA-GS sont également soulevés par les enquêtés. A cet titre, selon 81,67 % des enquêtés (confère graphique n° 17 ci-dessous), la gestion actuelle des archives n'intègre pas celle des savoirs. C'est justement un élément explicatif qui appuie le fait que le service en charge même de ce volet en souffre. On note donc juste une existence de nom du SPA-GS, car la réalité ne reflète pas le contenu.

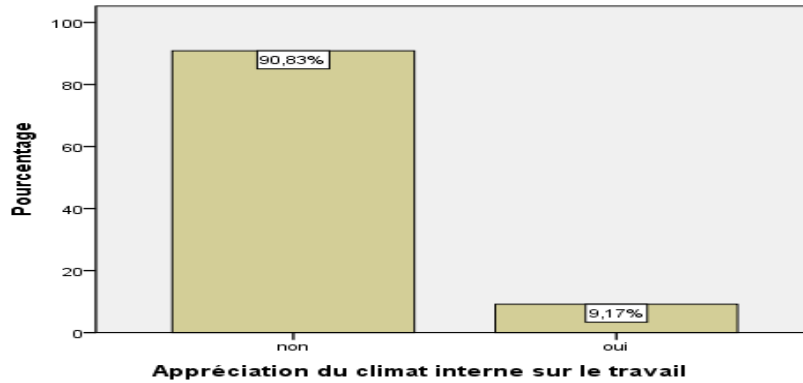
Graphique n°17 : Intégration de la gestion des savoirs dans la gestion actuelle des archives.



Source : Données de terrain, août 2016.

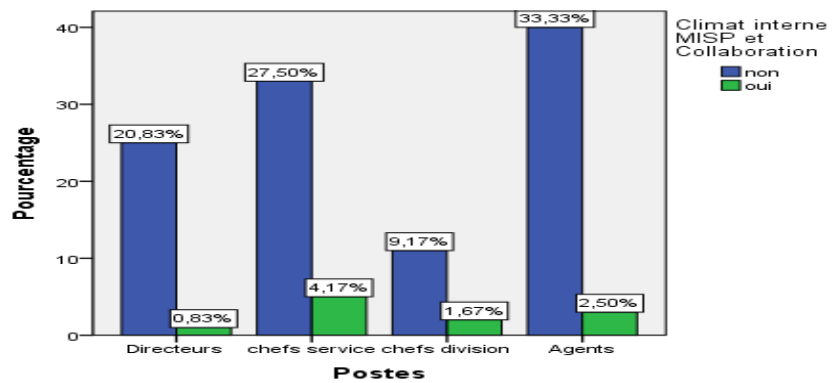
Au sujet du travail collaboratif au MISP, 90,83 % des enquêtés affirment que le climat interne du ministère n'est pas favorable au travail collaboratif (confère graphique n° 18). C'est aussi, l'une des raisons qui expliquent non seulement le blocage du partage des savoirs mais encore, le transfert des connaissances d'un travailleur à l'autre et la perte des savoirs du ministère. Le graphique n° 19 ci-dessous qui récapitule par poste les enquêtés sur la même question, démontre que le sommet stratégique composé des directeurs, souligne à un taux d'environ 1% que le mauvais climat interne n'impacte pas le travail collaboratif.

Graphique n°18 : Impact du climat interne sur le travail collaboratif.



Source : Données de terrain, août 2016.

Graphique n°19 : Impact du climat interne sur le travail collaboratif au MISP selon les enquêtés par poste.



Source : Données de terrain, août 2016.

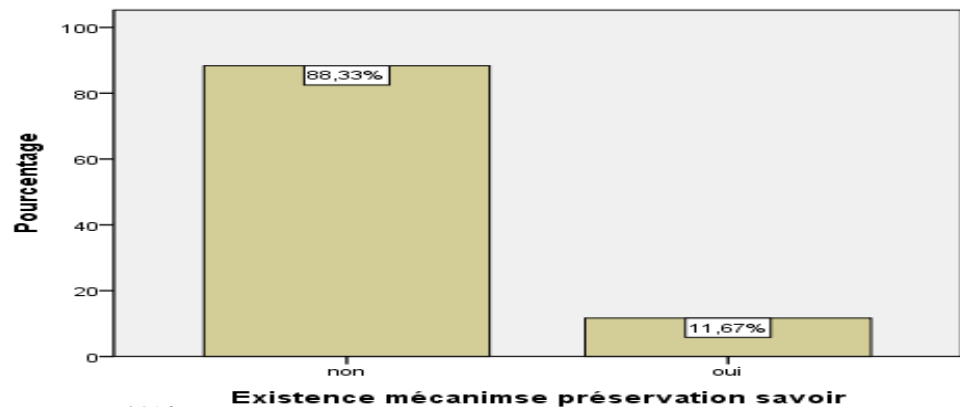
2- Les mécanismes de préservation et de consolidation des savoirs au MISP.

Pour ce qui est du mécanisme de préservation des savoirs, (voir le graphique n° 20 ci-dessus), 88,33 % des enquêtés soulignent que le ministère ne dispose pas d'un mécanisme de préservation des savoirs tandis que 11,67 % affirment le contraire. Les éléments explicatifs soulignés par certains de nos enquêtés sur cette question, partent d'ailleurs de l'inexistence des textes qui réglementent la gestion des savoirs, des outils qui permettent d'assurer la préservation des savoirs du ministère, le climat général de travail du ministère et ils débouchent sur non seulement les questions de motivation mais aussi et surtout sur les statistiques liées au départ du personnel du ministère de l'Intérieur vers d'autres structures. A titre illustratif, au titre de l'année 2016, environ 70 agents sont partis du MISP.

La sédentarisation du personnel est un facteur humain déterminant en parlant des mécanismes de préservation des connaissances du ministère dans la mesure où c'est le personnel qui détient les savoirs. La défaillance du système de sauvegarde des archives du

ministère justifie également l'inexistence de mécanisme de préservation des savoirs du ministère.

Graphique n°20 : Existence d'un mécanisme de préservation des savoirs au MISP.



Source : Données de terrain, août 2016.

B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic de l'étude.

Les résultats des recherches sont rapprochés des seuils de décision pour pouvoir vérifier les hypothèses et établir le diagnostic de l'étude.

1-Vérification des hypothèses.

Les différentes hypothèses émises feront l'objet d'une vérification qui permettra de les confirmer ou de les infirmer.

✚ Hypothèse n° 1.

L'analyse des résultats issus des investigations a permis de retenir que le MISP ne dispose pas d'une politique de gestion des savoirs et ce handicap majeur porte une sérieuse entorse à la bonne gestion des savoirs du ministère de l'intérieur. La cause qui se rattache a ce problème est notamment le dysfonctionnement du Service de Pré-Archivage et de Gestion des Savoirs du ministère.

En conséquence, l'hypothèse de départ selon laquelle *l'absence de politique de gestion découle du dysfonctionnement du SPA-GS* est confirmée.

✚ Hypothèse n° 2.

A l'issue de l'analyse des données, les enquêtés ont admis que le Service de Pré-Archivage et de Gestion des Savoirs ne dispose pas de fondamentaux et des outils de gestion des

savoirs lesquels éléments constituent de la méconnaissance des enjeux de la gestion des savoirs du MISP.

Ainsi, l'hypothèse n° 2 selon laquelle *la méconnaissance des enjeux de la gestion des savoirs est due à l'absence des fondamentaux et des outils de gestion des savoirs* est également confirmée.


 **Hypothèse n° 3.**

Au regard de l'analyse des données, la cause première de l'inaccessibilité et la perte des savoirs s'explique par la mauvaise gestion des savoirs du ministère. C'est donc claire que la présence de fondamentaux de la gestion des savoirs et des outils faciliterait une bonne organisation et permettrait de rendre non seulement disponibles les savoirs et donc les rendre accessible aux utilisateurs qui en auront besoin dans l'accomplissement des multiples tâches à eux confiées.


Par conséquent, l'hypothèse n° 3 selon laquelle *l'inaccessibilité et la perte des savoirs s'expliquent par la mauvaise organisation des savoirs du MISP*, est aussi confirmée.

2. Etablissement du diagnostic de l'étude.


La vérification des hypothèses a permis d'identifier les causes réelles qui sont à la base des différents problèmes en résolution. Les éléments de diagnostic sont alors formulés ainsi qu'il suit :

 **Elément de diagnostic lié au problème spécifique n° 1.**

Suite à la vérification des hypothèses, le problème spécifique n° 1 relatif à l'absence de politique de gestion des savoirs a pour cause le dysfonctionnement du SPA-GS.

 **Elément de diagnostic lié au problème spécifique n° 2.**

La vérification de l'hypothèse n° 2 nous confirme que le problème n° 2 concernant la méconnaissance des enjeux de la gestion des savoirs est lié à l'absence des fondamentaux et des outils de la gestion des savoirs.

 **Elément de diagnostic lié au problème spécifique n° 3.**

Il ressort de la vérification de l'hypothèse n° 3 que la cause du problème n° 3, à savoir l'inaccessibilité et la perte des savoirs s'expliquent par la mauvaise organisation des savoirs du ministère.

Les réelles causes des différents problèmes étant connues, il est nécessaire de proposer des solutions pouvant contribuer à y remédier.

SECTION II : LES APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.

Paragraphe 1 : Les approches de solutions.

Les approches de solutions que nous aurons à définir s'articuleront autour de deux (02) axes principaux étant donné que la gestion des savoirs se repose sur deux (02) grandes dimensions à savoir : la première dimension humaine qui est centrale et la seconde également essentielle composée des fondamentaux et les outils de gestion.

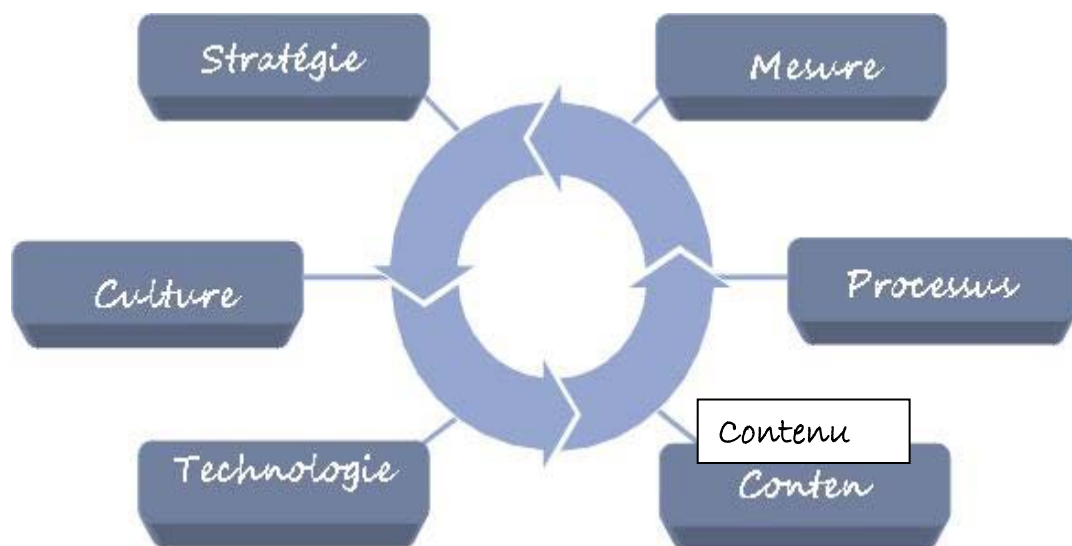
A- Les approches de solutions techniques pour pallier la mauvaise gestion des savoirs du ministère.

1- les approches de solutions sur les fondamentaux de la gestion des savoirs.

Les fondamentaux de la gestion des savoirs constituent à la fois un facteur technique et humain de la bonne gestion des savoirs.

En effet, toute démarche de gestion des savoirs repose sur six (06) éléments incontournables (confère figure n° 1 ci-dessous) que sont : la stratégie, la culture, la technologie, l'infrastructure, les contenus, les processus et les mesures.

Figure 1 : fondamentaux de la gestion des savoirs²



Source : www.gestion.des.connaissances

² www.gestiondesconnaissances.be/six_elements.php.

▪ **La stratégie.**

La stratégie est le premier élément qui sous-tend toute la vision, l'orientation stratégique et la démarche en gestion des savoirs. Elle doit donc s'inscrire dans la stratégie organisationnelle du ministère. Cette première réflexion est fondamentale, car elle permet à l'organisation dans son ensemble de comprendre les enjeux stratégiques de la gestion des savoirs et donc d'apporter le support requis dans le cadre de cette démarche. Par exemple, la stratégie peut définir et identifier les approches de création des savoirs à partir de quatre (04) modèles de flux au sein du ministère à savoir du tacite à tacite : socialisation³, du tacite à explicite : externalisation, de l'explicite à explicite : combinaison⁴ et enfin de l'explicite au tacite : internalisation⁵.

▪ **La culture de partage des savoirs.**

A ce niveau, il faudra mettre en place une culture de partage des savoirs qui puisse encourager le travail collaboratif et le partage des acquis qui conditionnent la suite de la démarche. Plusieurs éléments doivent être intégrés tels que :

- la définition des rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués dans la démarche ;
- le développement d'un système de reconnaissance et d'incitation au partage afin de promouvoir l'attitude de partage et ;
- le temps accordé aux agents afin de permettre la collaboration.

▪ **La technologie.**

La technologie se rapporte non seulement aux ressources informatiques mais aussi aux ressources logicielles qui constituent l'architecture d'accès, de diffusion et de partage des savoirs entre les agents producteurs et les agents utilisateurs. Pour y arriver, il faudra vérifier que le dispositif technologique est opérationnel et que son organisation est cohérente.

³ La socialisation est le processus de partage d'expériences. Le savoir existe d'abord sous forme implicite dans les pratiques individuelles qui sont ensuite socialisées et partagées de manière informelle pour s'incorporer à des cultures organisationnelles.

⁴ La combinaison se réalise par la collecte de connaissances externes ou internes qui seront combinées en vue de leur diffusion. Elle permet par le biais d'un langage commun la communication des connaissances explicites qui sont combinées pour produire des connaissances nouvelles.

⁵ L'internalisation : est le processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite. La difficulté réside dans l'adoption d'un langage et de concepts partagés.

▪ **Les contenus.**

Par contenu, nous désignons ici les connaissances elles-mêmes, sur lesquelles se centre la démarche de gestion des savoirs. Ces contenus feront référence à des informations internes de fonctionnement et d'organisation du ministère, des documents internes relatifs aux projets et aux divers domaines de compétences propres au MISP ; des acquis suite aux formations. En effet, partager les connaissances ne signifie pas tout partager à tout le monde. Il est donc essentiel de définir pour les différents types de contenu :

- quels contenus sont considérés comme importants pour le ministère ?
- quelles sont les règles à leur appliquer, par exemple quels en sont les niveaux de sécurité et qui peut avoir accès à quels contenus ?

▪ **Les processus.**

Les processus relatifs au partage des savoirs doivent être identifiés, définis et mis en place. Par exemple, les processus suivants doivent être prévus et modélisés :

- le processus de création et de capture des savoirs ;
- le processus de contribution ou comment les employés peuvent-ils soumettre leurs connaissances ? ;
- le processus de validation ou comment la qualité des connaissances est-elle garantie ? ;
- le processus de stockage pour assurer la pérennité des savoirs enregistrés et ;
- le processus de partage ou comment disséminer les savoirs nouvellement acquis et les rendre réutilisables ?

D'autres processus, plus spécifiques, peuvent être également prévus et même instaurés au niveau du ministère tels que le processus de capture systématique des leçons retenues en fin d'activité, de projets ou le processus d'évaluation des performances des acteurs en matière de partage des connaissances.

- En somme, il s'agit d'organiser :
- le processus de création qui doit permettre au MISP de créer et de maintenir le niveau de création de connaissances de ces agents ;
- le processus de stockage pour ne pas perdre les connaissances acquises et ;
- le processus de distribution qui doit fournir aux individus les bonnes connaissances quand ils en ont besoin.

▪ **Les mesures.**

Les mesures concernent l'ensemble des instruments mis en œuvre afin d'évaluer les progrès réalisés dans le cadre de la démarche en gestion des savoirs.

Les mesures peuvent être prises à l'échelle de tout le ministère, afin de considérer comment le ministère progresse dans la gestion de son capital intellectuel. Par exemple, au niveau de la communauté de pratiques spécifiques à la gestion des organisations associatives, lesdites mesures peuvent permettre au responsable chargé de la gestion des savoirs de vérifier régulièrement le niveau de satisfaction des usagers tant à l'interne qu'en dehors du ministère.

2-La mise en place d'une base de connaissances et mécanisme de transfert des savoirs.

× **La cartographie des savoirs du ministère.**

Il s'agit d'identifier les savoirs procéduraux, cognitifs et expérientiels en matière de gestion administrative et financière, les savoirs procéduraux, cognitifs et expérientiels en matière de gestion des organisations associatives, les savoirs procéduraux, cognitifs et expérientiels en matière de gestion des espaces frontaliers, les savoirs procéduraux, cognitifs et expérientiels en matière sécuritaire et des faits d'Etat-Civil. L'élaboration de la cartographie des savoirs du MISP passe par la collecte, la description, l'architecture et l'analyse des processus et approches méthodologiques de mise en œuvre de chaque tâche et les activités menées au niveau de chaque secteur d'activité du ministère. Les savoirs critiques et vitaux sont également identifiés. C'est le descriptif et l'analyse du processus opérationnel des activités du MISP et de son dysfonctionnement, un document qui ne doit pas être publié donc confidentiel.

× **La base de connaissances.**

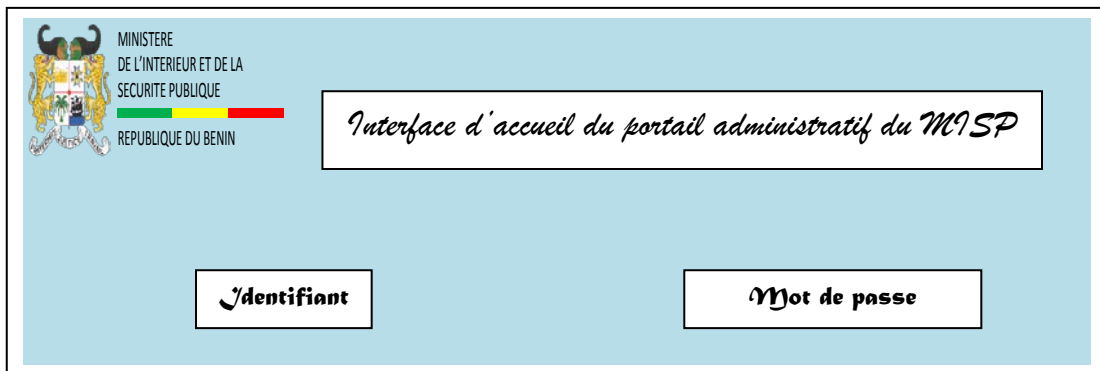
Une base de connaissances regroupe des connaissances spécifiques à un domaine donné, sous forme exploitable par un ordinateur. Une base de connaissances sert à rassembler de manière centralisée l'expertise formalisée d'un domaine de manière déclarative. De manière spécifique, pour mettre en place une base de connaissances du ministère, il faudra doter le ministère d'outils et d'infrastructures nécessaires à la gestion des savoirs tels qu'un intranet, un serveur de données et une plateforme de diffusion des savoirs. En parlant d'intranet, à travers ce réseau, on met en place des ressources. Un portail administratif

sécurisé avec des possibilités d'accéder à la base de connaissances, la plate forme collaborative de travail et le système de gestion électronique des archives.

Mais, il convient de préciser que la base de connaissances s'enrichit par l'information institutionnelle et complétée par la veille stratégique. La veille stratégique permet de disposer à temps d'informations analysées et facilitent la prise de décisions ayant une portée stratégique. Elle permet aux directions du MISP, par la diffusion d'alertes sur des risques ou opportunités (de court ou long terme), de prendre des mesures préventives en un mot d'anticiper. Aussi, permet-elle d'augmenter le niveau de connaissances du ministère en disposant en temps réel des savoirs nouveaux dans ses domaines de compétence.

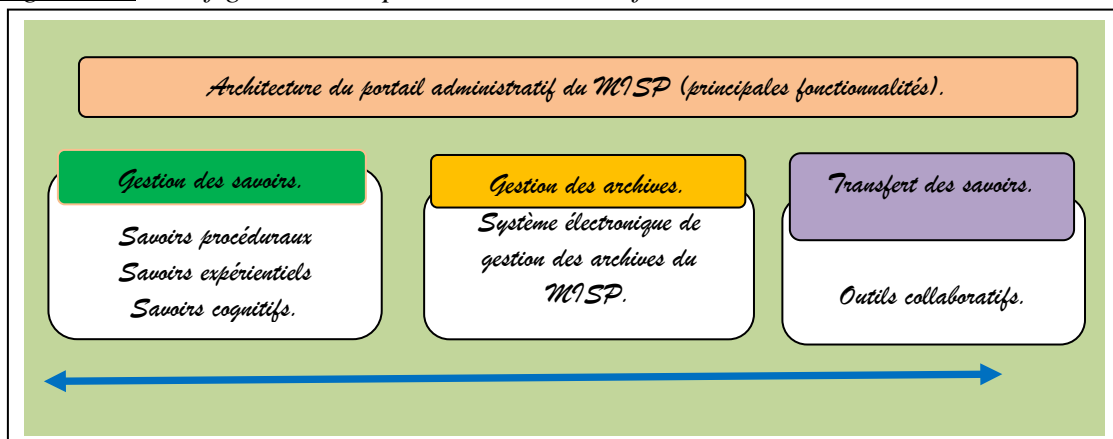
Cette base de connaissances doit se présenter sous forme de portail administratif sécurisé comme l'indique la figue ci-dessous.

Figure n°2 : portail administratif sécurisé.



Plusieurs possibilités s'offrent pour ce qui relève de la méthode de gestion des savoirs. Par exemple nous pouvons organiser les informations suivant la méthode de foire aux questions (voir les annexes n°3) et la méthode de time line (présentation des informations liées au savoir sous forme chronologique).

Figure n°3 : configuration du portail administratif.



Quant au système de gestion des archives, un outil de gestion joue la fonction de sauvegarde des savoirs du ministère comme l'indique la capture d'image ci-dessous.



Source : interface de recherche du système de gestion électronique des archives du MISP.

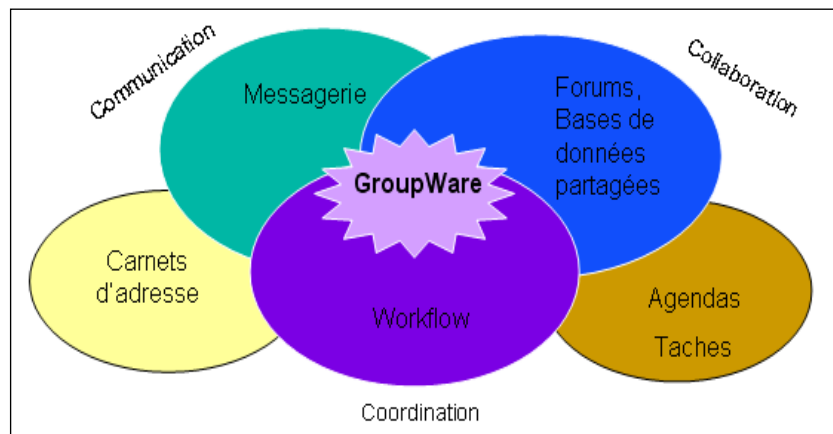
× La plateforme de partage des savoirs et les infrastructures.

La plateforme de partage des savoirs est un outil collaboratif et de coopération qui permet aux agents d'accéder aux informations et de se partager leurs propres expériences.

Le travail collaboratif est un travail réalisé en commun par plusieurs agents aboutissant à une œuvre commune et ces derniers interagissent pour atteindre l'objectif fixé, chacune selon ses compétences et le rôle qu'il joue dans la dynamique de groupe.

Les outils de travail collaboratif sont un ensemble de moyens et d'outils qui permettent à un groupe de personnes de travailler ensemble, de se partager des informations en s'affranchissant des contraintes de temps et de lieux. Les fonctions principales de cet outil collaboratif de travail sont basées sur la communication, la collaboration, la coordination et des compétences de la part des agents comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure n°4 : outil collaboratif de travail.



Source : Loïc Heuzé, (2004), <http://www-igm.univ-mlv.fr/~dr/XPOSE2004/heuze>, Consulté, le 4/12/2016.

B-Approches de solutions relatives au mécanisme de transfert des savoirs.

1-Les séances de formation et de sensibilisation sur les enjeux de la gestion des savoirs.

Pour parvenir à limiter la perte des savoirs, plusieurs actions intégrées sont indispensables. Il s'agit dans un premier temps d'amener les différents acteurs à prendre conscience des enjeux d'une bonne gestion des archives et des savoirs. Une bonne appréhension de tous les acteurs du contenu des questions qui touchent à la bonne gestion du patrimoine immatériel du ministère est donc cruciale. A ce titre, il convient d'organiser des séances de formations en vue de permettre aux acteurs de s'approprier non seulement le contenu des terminologies, l'utilisation des divers outils de gestion mais aussi et surtout de prendre conscience des enjeux stratégiques de la bonne gestion des savoirs pour le MISP. La formation pourrait donc prendre plusieurs formes à savoir :

- la formation classique en salle ;
- la formation apprentissage sur le poste de travail (monitoring) et ;
- la formation action sous la forme d'un groupe de travail accompagné par un consultant mettant en œuvre une résolution de problème et ; la formation documentaire et l'autoformation qui consiste à se former individuellement à partir de supports formels (documents).

En parlant des enjeux, les différents acteurs pourront comprendre que la bonne gestion des savoirs permet de :

- réduire les erreurs professionnels, les redondances, les coûts de formation du personnel et les coûts de la recherche ;
- résoudre les problèmes professionnels le plus rapide possible ;
- améliorer la prise de décision, la performance des structures, le rendement du personnel et les relations internes ;
- accroître l'autonomie du personnel ;
- partager la compréhension des savoirs propres à un domaine ;
- permettre la réutilisation du savoir dans ce domaine ;
- expliciter ce qui est implicite dans un domaine ;
- analyser les savoirs sur un domaine ;

- optimiser les processus et développer les capacités d'apprentissage du personnel du MISP et ;
- développer l'innovation et l'amélioration continue de l'exécution des tâches administratives.

A partir de cet instant, il faudra :

- mettre en place une plate forme collaborative de travail ;
- asseoir une culture de partage des connaissances et ;
- motiver le personnel afin de limiter le départ des compétences vers d'autres ministères sans oublier l'opérationnalisation du mécanisme de retour d'expérience et du système intégré de gestion de l'information.

Pour ce qui relève de la façon dont les savoirs sont gérés il urge :

- d'adopter une méthode systémique permettant d'opérer une réelle capture des savoirs du ministère ;
- de maintenir le niveau de création de connaissance et ;
- de s'assurer que ses savoirs soient valorisés.

C'est justement à travers, la socialisation (l'observation, l'imitation et la pratique), la combinaison, l'externalisation, l'internalisation, la distribution et un bon système d'archivage que ce défi pourrait être relevé.

2- Approches de solutions sur les facteurs de blocage au partage des savoirs.

Pour ce qui est des approches de solutions susceptibles de limiter les blocages du partage et le transfert des savoirs, plusieurs actions sont donc à entreprendre. Il s'agit :

- d'instaurer un climat de confiance et motiver le personnel afin que les relations conflictuelles permanentes et tendues au sein du personnel ne constituent plus une entrave au transfert des connaissances. C'est justement à ce prix que le climat interne du MISP sera favorable non seulement au travail collaboratif mais aussi et surtout au partage des savoirs.

Pour réussir le transfert des savoirs, il est indispensable d'organiser les agents en groupes fonctionnels structurés d'activité et de discussion. A partir de là, il est indiqué :

- d'organiser et coordonner les échanges de données électroniques ou de documents physiques (manuels et rapports écrits) au sein des groupes qui doivent bénéficier de formations par le biais des séminaires ou autres rencontres.

Par ailleurs, il faudra :

- renforcer et formaliser les normes, les procédures et les directives ;
- procéder aux intégrations modulaires (décomposition d'un système qui permet de s'approprier les connaissances liées à sa spécialité sans posséder l'ensemble des connaissances) sans toutes fois occulter de ;
- développer la communication impersonnelle et personnelle et l'évaluation des performances et des savoirs.

Les raisons qui soutiennent l'évaluation se rattachent au fait que toutes les pertes de connaissances ne sont pas importantes pour le MISP. Au contraire, certaines sont probablement devenues désuètes et contre-productives et leur abandon fait partie d'un processus de sélection méthodique.

Paragraphe 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions pour une meilleure gestion des savoirs au MISP.

A- Les recommandations à l'endroit des acteurs.

Les différentes approches de solutions proposées nécessitent un minimum d'actions de la part des différents acteurs, directement ou indirectement concernés par cette étude. Ce sont la DIP, la DAF à travers l'ex-DRH, les différents directeurs et le cabinet. C'est pourquoi il est fait quelques suggestions respectivement à leur endroit.

1- Les recommandations à l'endroit de la DIP et la DAF.

En tant que structure faîtière de la chaîne, ces deux (02) directions doivent travailler en étroite collaboration et sont appelées à :

- instaurer une étroite collaboration entre les services compétent chargé de la gestion des savoirs et des ressources humaines (SPA-GS de la DIP) et (ex-DRH de la DAF) car la gestion des archives et des savoirs doit s'opérer de manière intégrée ;
- mettre en place un dispositif qui permette d'opérer une veille stratégique. La veille stratégique est le fruit d'une volonté d'excellence et de qualité, de culture des compétences, de collecte d'informations ou de renseignements stratégiques. A ce

titre, elle doit être pilotée par la DIP qui lui donne les moyens et œuvre pour son utilisation. Elle permet au MISP de s'intéresser plus à son environnement et à s'investir dans l'innovation ;

- être le moteur de toutes les actions de réforme sur la gestion des savoirs, avec l'appui des directeurs généraux, centraux, techniques, les organismes sous tutelle et le cabinet ;
- mettre en relation et en interaction les différents acteurs de la gestion des savoirs au MISP. Il s'agit d'impliquer tous les responsables à divers niveaux à la gestion des savoirs ;
- identifier les savoirs ou les connaissances à partager suivant les besoins de chaque utilisateur. Il est question ici d'identifier et d'orienter à l'endroit des acteurs de la sécurité ce qui leur sera utile, les agents en charge de la gestion des organisations associatives ce qui leur est propre ainsi de suite ;
- mettre en œuvre les conditions nécessaires à la création, la capture et au partage des connaissances à travers la mise en place des outils de création, de capture et de partage des savoirs ;
- instaurer formellement et organiser des séances de restitutions et aussi de formations des agents bénéficiaires de formations à l'endroit du personnel afin de faciliter la dissémination de l'expérience de ces derniers aux autres agents ;
- élaborer le référentiel des savoirs et des compétences du ministère. Le référentiel des savoirs est un document qui permet à tous les acteurs de mieux s'imprégner de la manière dont les savoirs doivent se gérer. Ce document présente les concepts, explique en quoi la gestion des savoirs est un atout stratégique pour le ministère, les normes de communication ou de diffusion des savoirs, la clarification des rôles et responsabilités des différents acteurs de la gestion des savoirs, les stratégies de gestion sans oublier comment instaurer une gouvernance des savoirs et définir des priorités, les actions à mettre en œuvre en matière de gestion des savoirs et enfin comment mutualiser la gestion des savoirs ;

- doter le MISP d'un site web institutionnel qui permettra de donner accès aux informations et savoirs du MISP aux agents de terrains par le biais des identifiants pour consulter ces ressources protégées ;
- élaborer de multiples produits documentaires relatifs aux divers domaines de compétences propres au MISP en vue de faciliter l'accès aux savoirs par les différents utilisateurs. Par exemple les produits documentaires sur les comités locaux de sécurité de 1977 à 1987, produits documentaires sur les opérations de sécurisations de 1990 à nos jours, produits documentaires sur les partis politiques au Bénin sans oublier les organisations à caractère culturel : cas des églises évangéliques ;
- doter le ministère d'un document de politique de gestion des savoirs du ministère assorti d'un plan d'action. Ce document indispensable doit faire ressortir : le préambule, une introduction, les principes directeurs et orientations en matière de gestion des savoirs, les fondements, les références, la définition des rôles et responsabilités des acteurs, les mécanismes de suivi de l'application des savoirs, les annexes et la définition des terminologies ;
- élaborer le plan d'action : ce document en dehors du préambule et l'introduction doit rappeler le cadre du plan d'action, rappeler la mission du MISP et des orientations stratégiques en lien avec ce Plan d'action sur la gestion et le transfert des connaissances, la définition de la gestion et du transfert des savoirs, les visées et objectifs spécifiques du Plan d'action, la précision des processus visés et les résultats attendus ;
- présenter le rôle de chacune des directions et des acteurs dans la Gestion des savoirs, en ce qui concerne la culture du partage, le climat de travail et le retour d'expérience ;
- prendre de nouveaux arrêtés réorganisant les attributions de la DIP en matière de gestion des savoirs ;
- procéder au redéploiement du personnel ou le turn-over en tenant compte du principe de l'adéquation profil poste. Il s'agit de procéder à une rotation du personnel au sein des différentes directions du MISP. Cette rotation permet aux

agents d'acquérir non seulement de nouvelles expériences, d'apprendre de nouvelles choses, chercher à mieux faire mais aussi et surtout les agents sont au cœur du processus d'intégration du personnel, source de collaboration et de partage des savoirs. En d'autres termes, le redéploiement permet d'augmenter le capital connaissances et savoirs-faire du personnel du MISP, stimuler les esprits, les mentalités et la créativité des agents, brasser les hommes en construisant un système homogène et ajuster en permanence les potentiels de savoirs du MISP aux besoins ;

- organiser des séances de sensibilisation en vue de permettre aux différents acteurs de prendre conscience du type de management à mettre en œuvre dans leur direction en vue d'accompagner la DIP à assurer une bonne gestion des savoirs et ;
- rendre dynamique le Service de Pré-Archivage et de Gestion des Savoirs en le dotant de ressources conséquentes sur le plan humain, financier et matériel.

2-Les recommandations à l'endroit du cabinet.

Faisant office de sommet stratégique, l'administration se doit de :

- accompagner la structure en charge de la gestion des archives et des savoirs en lui facilitant la mobilisation de toutes les ressources dont elle a besoin ;
- mettre à disposition toutes les ressources indispensables à une meilleure gestion des savoirs du ministère ;
- restaurer le climat de confiance, car il est impossible de parler de partage des savoirs sans aborder le concept de la confiance. En effet, les individus sont réticents à partager leurs informations et connaissances car ils ne savent pas l'usage qu'il va en être fait. Ils craignent également d'être dépouillés de leur valeur ajoutée et de perdre toute reconnaissance à la suite du partage, voire même de perdre leur avantage compétitif sur leurs collègues. A partir du climat de confiance il est facile de promouvoir la « réciprocité » dans la mesure où tout le monde doit participer au partage de ses savoirs, car c'est un « jeu gagnant-gagnant ». Le respect de ce point est primordial pour ne pas démotiver les contributeurs les plus assidus qui risqueraient d'avoir le sentiment d'être « exploités » par les individus inactifs.

Le climat de confiance est une condition nécessaire au partage des savoirs.

B- Proposition de la dynamique de gestion des savoirs du ministère.

1-Schéma de mobilisation des savoirs du ministère.

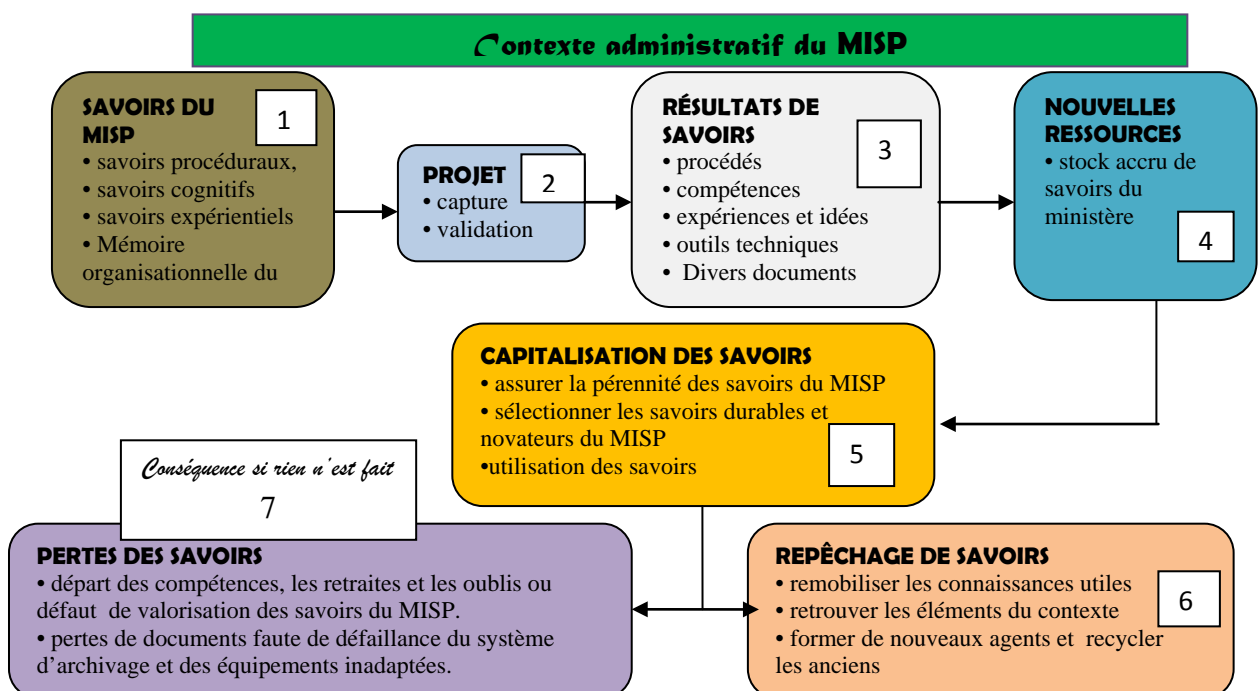
Les savoirs sont des ressources qui sont à la fois indissociables de l'action et donc du contexte d'action et également en perpétuel renouvellement. Ils doivent s'inscrire dans une logique de mobilisation continue. Il s'agit de procéder aux captures de savoirs pour accroître le niveau de connaissances du ministère, partager les savoirs tout en prenant des dispositions pour éviter les pertes éventuelles des savoirs.

La dynamique de mobilisation des savoirs du MISP est un ensemble d'actions intégrées qui permet de mobiliser les savoirs, les valoriser, afin d'éviter la perte du patrimoine immatériel du MISP.

En parlant donc de cette mobilisation, il s'agit de capturer les savoirs, les organiser pour aboutir aux résultats concrets de savoirs à mettre à la disposition du personnel. De l'utilisation, l'appropriation de ses savoirs, de nouvelles connaissances sont créées. La sauvegarde permettra d'assurer non seulement la pérennité des ressources, la disponibilité des savoirs et aussi leur accès. Cette mesure de sauvegarde facilite donc la capitalisation du capital de savoirs du ministère ce qui permet donc de minimiser tous les facteurs de pertes des savoirs du ministère.

La présente figure retrace cette dynamique qui contribue les acquis du ministère en matière de savoirs.

Figure n°5 : la dynamique de mobilisation des savoirs.



2- Dynamique de la collaboration au MISP.

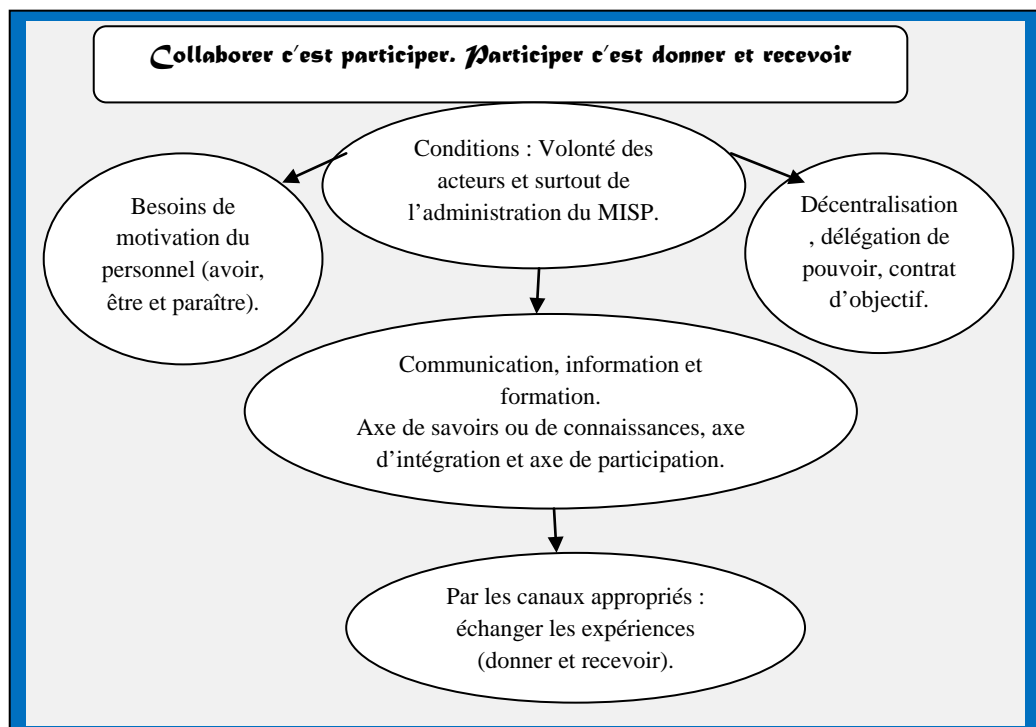
La collaboration est essentielle dans le processus de partage des savoirs. A ce titre, toutes les conditions doivent être réunies pour permettre au personnel de participer aux diverses actions qui touchent au partage des savoirs.

Le processus de collaboration passe habituellement par plusieurs phases, commençant par une analyse de la situation et un diagnostic sur les problèmes les plus importants à résoudre par rapport aux relations entre agents et les facteurs de blocage de la bonne collaboration. A cela s'ajoute, la définition du résultat désiré à savoir la participation massive, la collaboration et les échanges, une vision partagée, une stratégie pour actualiser cette vision et les buts visés, pour la réalisation ces résultats.

Dans le cas particulier du MISP, il est important de partir de l'analyse des besoins du personnel, s'appuyer sur la volonté des différents acteurs (l'administration et le personnel) et communiquer suffisamment par des canaux appropriés autour des principaux axes de la participation.

La figure ci-dessous proposée décrit les différents éléments qui assurent la participation des agents.

Figure n°6 : Dynamique d'instauration de la collaboration du personnel.



CONCLUSION

Le problème de la gestion des savoirs apparaît multidimensionnel et prend en compte la dimension humaine et la dimension technique. En parlant de la dimension humaine, nous faisons allusion aux facteurs humains dont l'organisation elle-même, le cadre institutionnel, l'incitation des acteurs, la collaboration et le climat interne. A ce titre, bien gérer les savoirs d'une organisation relève non seulement d'une question de bon sens, de la bonne gouvernance administrative mais aussi et surtout appuie une vision stratégique pour le fonctionnement harmonieux du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique.

Ainsi, face aux multiples problèmes dégagés, les solutions envisagées relèvent davantage de l'administration du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique que de la technique et des outils qui seront utilisés. En d'autres termes, il convient de préciser que ces solutions contextualisées sont liées à la volonté de sauvegarder la mémoire organisationnelle des responsables administratifs du ministère, la qualité de la technique utilisée, la synergie d'action des acteurs et la communication autour de toutes les actions y relatives, des attentes claires du personnel et des outils appropriés qui seront utilisés.

Les efforts doivent être conjugués et soutenus au niveau de tous les acteurs. Ainsi, au rang des handicaps sérieux, la bureaucratie excessive doit être évitée dans la mesure où les informations se retrouvent bloquées à une échelle donnée de la chaîne. C'est d'ailleurs pour pallier à une telle situation que l'approche présentée et proposée souligne, les intentions claires basées sur un processus dynamique, interactif et régulier.

La gestion des archives prend en compte le management du patrimoine documentaire du ministère tandis que la gestion des savoirs prend en compte non seulement les archives mais et surtout va au delà. Certaines composantes s'y retrouvent déjà comme le fait de stocker et d'archiver tout type de documents utiles et de donner ensuite le moyen d'y accéder. La gestion des savoirs va donc au-delà de simples infocentres, ou entrepôts de données structurées et non structurées. Il s'agit en un de la gestion du patrimoine matériel informationnel et immatériel du ministère.

Les savoirs sont retenus au niveau de plusieurs endroits dont les individus, le MISP en tant que structure et au niveau des pratiques et procédures du MISP. L'élément le plus complexe représente les hommes et c'est d'ailleurs ce pour quoi la gestion des savoirs apparaît toujours problématique.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

1- Textes réglementaires.

Décret 2016-416 du 20 juillet 2016 portant attributions organisation et fonctionnement du ministère de l'intérieur et de la sécurité publique.

Décret n°-2007-532 du 02 Novembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement des Archives Nationales en République du Bénin.

Décret 2016-292 du 17 mai 2016 fixant la structure type des ministères.

Arrêté n°2012-197 du 19 novembre 2012 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la Direction de l'Informatique et du Pré-Archivage du Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et des Cultes (DIP).

Arrêté n° 2010-072 du 18 mai 2010 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Service de Pré-Archivage du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique.

2- Ouvrages généraux et spécifiques.

▪ Thèse.

FRENETTE-LECLERC, C. A., (2000). *La dynamique des savoirs dans un service bénévole de soins palliatifs à domicile*, Thèse, Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, Département d'études en éducation et d'administration de l'éducation, 382p.

▪ Mémoires et rapports de stage.

BAUDOIN, N., (2001). *Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires*, Mémoire, Institut National des Sciences et Techniques de la Documentation (INTD), niveau I, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, 78p.

FREMONT, L., (2011). *Quelle stratégie pour la mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein d'une organisation ? Le cas d'un site SharePoint pour la Division santé d'Orange-Orange Healthcare*, Mémoire : niveau I,

Conservatoire National des Arts et Métiers, Institut National des Sciences de la Documentation, Ecole Management et Société-Département CITS, Paris, 88p.

GNANKPON, R. S., (2010). *Pour une meilleure gestion des archives du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique*, Mémoire de fin de formation au cycle I, Option : Sciences et Techniques de l'Information Documentaire, Filière : Archivistique, 90p.

JOCHEMCZAK, F., (2005). *Knowledge management et partage des connaissances*, Mémoire de Master Gouvernance et Management des Entreprises, Institut International de Commerce et Distribution (ICD) et Université de Lille 2, 52p.

MOHAMED, T. Y., (2014). *Rapport de stage pour l'obtention du diplôme de technicien supérieur de l'action culturelle*, ENAM, 20p.

PHIRMIS, L., (2009). *Capitaliser et partager les connaissances pour assurer une meilleure gouvernance associative. Le cas de la mise en œuvre d'un système de veille au Service Actions Diabète de l'Association Française des Diabétiques*, Mémoire professionnel, Niveau I, Institut National des Sciences et Techniques de la Documentation (INTD), Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, 122p.

SALVAYRE RABILLOUD, S., (2009). *Les outils collaboratifs au service de la capitalisation des connaissances d'une structure interorganisationnelle*, Mémoire de Master 2 en Sciences humaines et sociales (Spécialité Information et Documentation), Université Jean Moulin de Lyon, Faculté des Lettres et Civilisations, 43p.

TURSI, R., (2006). *Défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel*, Mémoire de maîtrise en administration des affaires, faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 108p.

▪ **Actes de conférence.**

Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (11^{ème}), (2003). *Une initiative de gestion des connaissances dans le contexte de la fonction publique au Québec : Le processus de création et d'exploitation des fiches de dossiers stratégiques au Ministère des Transports du Québec*, 26p.

Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (11^{ème}), (2001). *Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale*, 26 p.

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, Note du secrétariat de la CNUCED, (2012). Thème de la conférence : *Gestion des connaissances et des ressources humaines pour une bonne application du droit de la concurrence*, 20p.

▪ **Acte de séminaire.**

RINFRET, N. et LEMAY, L. (2010). Séminaire sur la gestion et le transfert des connaissances *La gestion des connaissances dans le secteur public : Constats et observations*, 29p.

▪ **Articles scientifiques.**

GILDA, S., (2000). *Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D*, article, Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail (UMR 6123) 35 av. Jules Ferry 13 626 Aix en Provence Cedex, 22 p.

GOURY, M.L. et SPALANZANI, A., (2004). *Le rôle d'un outil de gestion des connaissances pour les communautés de pratique : le cas d'une chambre de commerce et d'industrie*, Université Pierre Mendès France, CERAG, 24p.

HARMAN, C. et BRELADE, S., (2007). *Managing human resources in the knowledge economy*, 7^{ème} Forum mondial, ONU, 35p.

JULIE, N., (2004). *Résultats des enquêtes menées au niveau des agents du Reed Midem*, filiale du groupe Reed Exhibition, 35 p.

ROBERT, J., (2004). *Le management des connaissances : une révolution pour la GRH ?* Dossier-Extrait de Personnel & gestion, Kluwer, N ° 10 de Novembre, 16p.

▪ **Documents de références.**

Comité sectoriel de la main d'œuvre aérospatiale, (2013). *Guide sur le transfert des connaissances à l'intention des gestionnaires de PME*, Québec, 30 p.

Comité interministériel aux Archives de France, (2013). *Référentiel général de gestion des archives : Pourquoi les archives sont-elles un atout de modernisation pour votre administration ?*, Paris, Cedex 03, 60 p.

Dictionnaire multimédia hachette, (2013), Article sur la connaissance et le savoir.

Encyclopédie multimédia Encarta, (2010), Article sur la connaissance et le savoir.

Encyclopédia Universalis, (1980), Article sur la connaissance et le savoir.

Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique (2013). *Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines*, DGAFP, Paris, 44 p.

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, (2011). *Dictionnaire des compétences*, Paris, 39p.

▪ **Monographies.**

Alliance Mondiale pour les Personnels de Santé, (2009). *Stratégie de gestion des connaissances de l'Alliance mondiale pour les personnels de santé (2009-2011)*, Suisse, Avenue Appia 20, 1211 Genève 27, 10p.

BES, MP., (1998). *La Capitalisation active des Connaissances : Principes, contextes et obstacles*, LIRHE-CNRS & Université de Toulouse, 51p.

Courrier ACP-UE, (2002). *Gestion du savoir et aide au développement*, Paris, 61 p.

DUDEZERT, A., (2007). *Cartographie des connaissances et gestion des ressources humaines : exemple de l'ambiguïté cognitive des Systèmes de Gestion des Connaissances*, Laboratoire de Génie Industriel, Ecole Centrale, Paris, 56p.

DUIZABO, S. et GUILLAUME, N., (1997). *Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises*, Cahier n° 252, DMSP : Dauphine Marketing Stratégie Prospective, Université Paris Dauphine, Paris Cedex 16, 35 p.

Ecole Nationale d'Administration (ENA), (2015). *Fonction publique et gestion des ressources humaines*, Paris, Centre de documentation, 32 p.

FERRARY, M. et PESQUEUX, Y. (2006). *Management de la connaissance, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Ed. Economica, 28p.

Fonds québécois de recherche sur la société et la culture : comité ad « hoc, (2011), *Plan d'action en matière de transfert des connaissances 2011-2014*, Québec, 18p.

GAUMAND, C., CHAPDANIEL, A. et DUDEZERT, A., (2010). *Systèmes de Gestion des Connaissances pour la chaîne logistique intra-organisationnelle, Cas de la société BONFIGIOLI*, Knowledge Management Research Group, Ecole Centrale Paris, 34 p.

JACOB, R., (2000). *Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21^e siècle (Information, interaction, innovation)*, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, 73 p.

MBAN, A., (2007). *Les problèmes des archives en Afrique : A quand la solution ?*, L'Harmattan, 169p.

MOHAMED, B., CAZAL, D., CHABAUD, D. et... (2002). *Gestion des Compétences et Knowledge Management : Renouveau de la création de valeur en Gestion des Ressources Humaines ?*, Editions Liaisons, 2002, 19 p.

Nations Unies : Commission Economique pour l'Afrique, (2014). *La stratégie de gestion des connaissances de la CEA : Gérer les connaissances d'une organisation fondée sur le savoir*, Addis-Abeba, 59 p.

3- Webographie.

www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information., consulté le 15 août 2016.

www.gestiondessavoirs, Consulté, le 15 août 2016.

www.gestiondesconnaissances, Consulté, le 20 août 2016.

www.knowledgemanagement, Consulté, le 20 août 2016.

www.knowledgebusiness.com , Consulté, le 22 août 2016.

www.knowledgesocieties.com, Consulté, le 28 août 2016.

www.travail-collaboratif.info, Consulté, le 28 août 2016.

www.travailcollaboratif.info, Consulté, le 28 août 2016.

www.gestiondesconnaissances.be/six_elements.php., Consulté, le 28 août 2016.

www.fondamentauxdela_gestiondessavoirs.be/six_elements.php., Consulté, le 28 août 2016.

[Encyclopédie en ligne collection encarta](#), Consulté, le 12, 15, 20, 21 et 26 septembre 2016.

www.wikipédia.org. Gestion des savoirs, Consultés, le 26 et 28 septembre 2016.

ANNEXES

ANNEXE N° 1 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Je suis IDRSSOU BIO BOUBARI. Issa, étudiant en Sciences et Techniques de l'Information Documentaire (STID, cycle II) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM). Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation, je vous serais reconnaissant de bien vouloir m'aider en répondant à ce questionnaire afin de mieux aborder le thème de mon mémoire ainsi libellé : « **La gestion des savoirs du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique** »

Cible : Responsables et agents du MISP à divers niveaux.

Objectif : recueillir des informations pouvant me permettre de proposer une autre politique de gestion des archives.

1-Identification				
1.1-Nom :	Facultatif			
1.2-Prénom :	Facultatif			
1.3-Poste	Directeur	Chef Service	Chef Division	Agents
	1	2	3	4
1.4-Profiles-corps	Administrateur Civ./Fi./Ingénieur	Attaché SA/SF-Technicien sup.	Secrétaire SA/Cont. SF/TP	Secrétaire Adjoint SA
	1	2	3	4
1.5-Catégorie	A	B	C	D
	1	2	3	4
1.6-Ancienneté	1-5 ans	5-10 ans	10- 15 ans	+ de 15 ans
	1	2	3	4
1.7-Sexe	M		F	
	1		2	
2- facteurs qui génèrent la perte des savoirs et le blocage du partage				
			Oui	Non
			1	0
2.1- Connaissez-vous ce qu'on appelle archives ? si oui ;			1	0
2.2- Qu'entendez par archives ?				
a- Ensemble de vieux documents ayant perdu leur utilité			1	0
b- Ensemble de documents produits et reçus par une structure dans le cadre de son fonctionnement.			1	0
2.3-Connaissez-vous ce qu'est le savoir ?			1	0
2.4-Avez-vous une idée de ce qu'on appelle connaissance?			1	0
2.5-A quoi servent les savoirs selon vous ?				

a- Prendre des décisions.	1	0
b- Accomplir correctement les tâches.	1	0
c- Permet d'améliorer les performances individuelles.	1	0
d- Permet d'améliorer les performances d'un organisme.	1	0
2.6 -Comment les savoirs sont- ils gérées au MISP ?		
e- le maintien de niveau de création de connaissance.	1	0
f- la socialisation l'observation, l'imitation et la pratique.	1	0
g- la combinaison.	1	0
h- l'externalisation.	1	0
i- l'internalisation.	1	0
j- la distribution.	1	0
k- Par la communauté de pratique.	1	0
l- Bon système de sauvegarde et d'archivage.	1	0
2.7-selon vous, l'absence des éléments suivants peut-elle expliquer la perte des savoirs au MISP ?		
a- plate forme collaborative de travail.	1	0
b- culture de partage des connaissances.	1	0
c- dispositifs formel de partage des connaissances.	1	0
d- mécanisme de retour d'expérience.	1	0
e- mauvaise gestion des ressources humaines.	1	0
f- mauvaise gestion des archives.	1	0
g- non opérationnalité du système intégré de gestion de l'information.	1	0
h-Le départ des compétences vers d'autres ministères.	1	0
i-mécanisme défaillant de création, de stockage et de diffusion des connaissances.	1	0
3- facteurs de blocage de partage des savoirs.		
3.1-les relations conflictuelles au sein du personnel ne constituent-elles pas une entrave au transfert des connaissances ?	1	0
3.2-Selon vous, quels sont les outils de gestion des savoirs utilisés au MISP ?		
a- Mail.	1	0
b- Chat.	1	0
c- Visioconférence.	1	0

d- Intranet.	1	0
e- listes de diffusion WiKi	1	0
f- Datawarehouse, Bases de données.	1	0
g- GED, Datamining.	1	0
3.3-Le ministère dispose-t-il d'une politique sectorielle de gestion des savoirs ou des connaissances ?	1	0
3.4-Quels sont les éléments fondamentaux dont dispose le ministère pour une réelle gestion des savoirs ou des connaissances ?		
a- La stratégie.	1	0
b- la culture de partage des connaissances.	1	0
c- la technologie.	1	0
d- L'infrastructure.	1	0
e- les contenus.	1	0
f- les processus.	1	0
3.5-L'administration du MISP est-elle favorable à la gestion des connaissances ? justifiez votre réponse.	1	0
3.6-La gestion des actuelle des archives au MISP intègre - t- elle la gestion des connaissances ou des savoirs.	1	0
3.7-quelle appréciation faite vous de la gestion des archives au MISP ? Très acceptable (1) Acceptable (02) pas du tout acceptable (03)	1	2 3
3.8-Le climat interne du MISP est-il favorable au travail collaboratif ? justifier votre réponse.	1	0
4- mécanismes de préservation et de consolidation des savoirs au MISP.		
4.1-Existe-il des mécanismes de préservation des connaissances au MISPC ?	1	0
4.2-si oui lesquels ?		

ANNEXE N°2 : GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour/Bonsoir M./Mme/Mlle, je suis IDRSSOU BIO BOUBARI. Issa, étudiant en Sciences et Techniques de l'Information Documentaire (STID, cycle II) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM). Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation, je vous serais reconnaissant de bien vouloir m'aider en répondant à ces questions afin de mieux aborder le thème de mon mémoire ainsi libellé : « **La gestion des savoirs du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique** ».

- 1- Que vous inspire le terme savoir ?
- 2- Quels sont selon vous les différents types de savoir qu'on peut identifier ?
- 3- Que peut-on retenir en parlant de gestion des savoirs ?
- 4- Quelle est la Mission de la gestion des savoirs ?
- 5- Quelles sont les Objectifs de la gestion des savoirs ?
- 6- Comment les savoirs sont-ils gérés au MISP ?
- 7- Quels sont les Mécanisme de création des savoirs au MISP ?
- 8- Quelles est la Stratégie de gestion des savoirs du MISP ?
- 9- Comment peut-on décrire le processus de capitalisation des savoirs au MISP ?
- 10- comment les savoirs sont-ils partagés au MISP ?
- 12- Existe t-il une politique de gestion des savoirs au MISP ?
- 13- Quels sont les Mécanismes de consolidation des acquis en matière de gestion des savoirs au MISP ?
- 14- Dispose-t-on d'un Manuel de gestion des savoirs au MISP ?

ANNEXE N°3 : EXEMPLES DE FOIRE AUX QUESTIONS

- *[Le mot de passe, un verrou parfois faillible](#)
- *[RGI, le Référentiel Général d'Interopérabilité](#)

1

2

Les guides vidéo

- ▶ [Comment monter un réseau de stockage ?](#)
- ▶ [Monter sa salle serveur : 3 étapes clés](#)
- ▶ [Mettre en place un réseau Wi-Fi en 4 étapes](#) et un système de vidéo surveillance

Le SPA-GS du MJSP

Accès réservé au personnel du MISP

Identifiant

Mot de passe

Cliquer sur le lien

- [Les interfaces utilisateurs](#) : du système de gestion des archives et des savoirs du MISP
- [4 manières d'aborder la gouvernance des archives et des savoirs du MISP](#)
- [4 manières d'aborder la gouvernance informatique](#)
- [Authentification forte](#) : concepts et usages
- [5 équipements clés de sécurité des données stratégiques](#)
- Comprendre la [gestion d'identité](#) dans les détails et par l'exemple
- [La gestion de la qualité](#) des systèmes d'information 5 questions
- Comprendre [la réconfiguration des systèmes d'informations](#) documentaires
- Comprendre [le monde des entrepôts de données](#) et des bases de connaissances
- Comprendre [l'univers des terminaux mobiles](#)
- Comprendre [l'univers des équipements réseaux](#)
- Découvrir le [monde des serveurs](#) et l'informatisation des service d'archives

3

Q : Comment donner un avis sur nos pratiques de gestion des organisations associatives, la gestion des espaces frontaliers, la protection civile et la sécurité des personnes et des biens?

4

R : Après identification, vous pouvez cliquer sur « laisser un avis » sur la page correspondant aux rubriques de pratiques. Après validation par un comité, il sera vulgarisé et partagé à tout le personnel.

Q : J'aimerais être informé régulièrement des nouvelles connaissances du MISP. Que dois-je faire ?

R : La liste de toutes nos nouvelles connaissances est téléchargeable à la page d'accueil. Une liste pour chaque espace est également disponible. La partie « personnel du MISP » permet aussi d'être informé par email des nouveautés en lien avec un thème ou une recherche précise.

ANNEXE N°4 : ORGANIGRAMME DU MISP

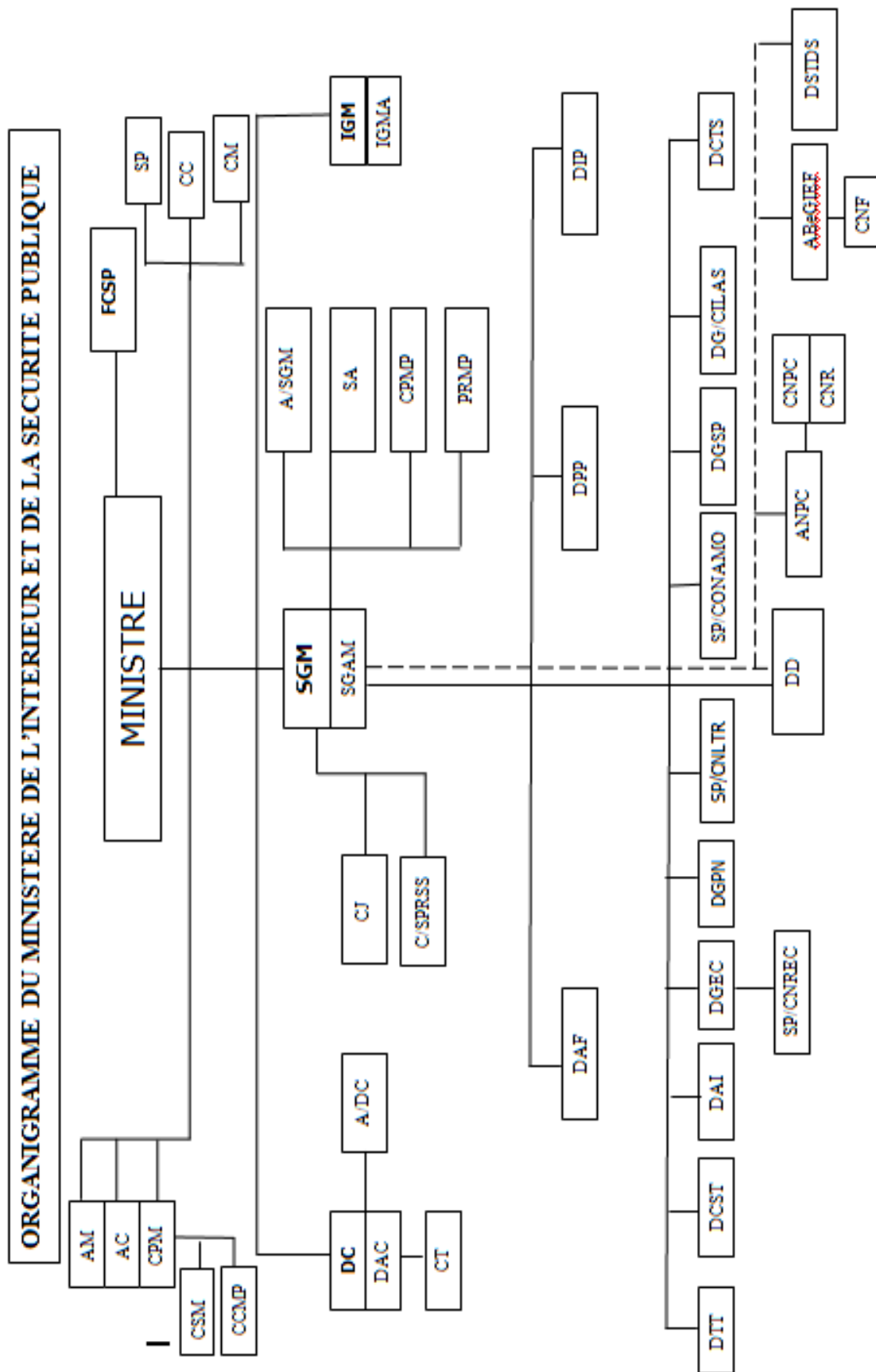


TABLE DES MATIERES

Identification du Jury.....	I
Déclaration d'engagement.....	II
Dédicace.....	III
Remerciements.....	IV
Liste des sigles et abréviations.....	V
Glossaire de l'étude	VI
Liste des tableaux, Liste des graphiques et Liste des figures.....	X
Sommaire.....	XI
Résumé	XII
Introduction.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	3
Section I : Présentation du cadre de l'étude et état des lieux.....	3
Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude	3
A- Historique , missions et attributions.....	3
1- Historique.....	3
2- Missions et attributions du MISP.....	3
B- Fonctionnement du MISP.....	4
1- Organisation du MISP.....	4
2- Mission, attributions, organisation et fonctionnement de la structure d'accueil : le Service de Pré-Archivage et de gestion des savoirs.....	6
Paragraphe 2 : Etat de la gestion des archives et des savoirs au MISP et inventaire des éléments de l'état des lieux.....	9
A-Etat de la gestion des archives et des savoirs au MISP.....	9
1- Etat de la gestion des archives : Etat du fonds documentaire.....	9
2- Etat de la gestion des savoirs au MISP.....	12
B- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	13
1- Inventaire des atouts (forces et opportunités) et inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	13
2- Synthèse des forces et faiblesses.....	15
Section II : Ciblage de la problématique de l'étude, conception et mise en application du cadre méthodologique de l'étude.....	16
Paragraphe I : Ciblage de la problématique de l'étude.....	16

A- Choix de la problématique de l'étude et séquences de résolution.....	16
1- Problématiques possibles.....	16
2- Synthèse des problématiques possibles.....	17
B-Choix de la problématique de l'étude et séquence de résolution.....	18
1- Intérêt du sujet de réflexion et problématique.....	18
2- Séquences de résolution de la problématique.....	20
Paragraphe II : Conception et mise en application du cadre méthodologique de l'étude.....	21
A- Des objectifs aux hypothèses de recherches.....	21
1-Objectifs de l'Etude.....	21
2- Hypothèses de recherche et Tableau de Bord de l'Etude (TBE).....	21
B- Revue de la Littérature et démarche méthodologique.....	24
1- Revue de la Littérature.....	24
2- Choix de la démarche méthodologique de l'étude.....	27
CHAPITRE II : ANALYSE DES RESULTATS ET CONTRIBUTIONS.....	30
Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....	30
Paragraphe 1 : Présentation de l'échantillon de recherche et les facteurs techniques de la mauvaise gestion des savoirs au MISP.....	30
A- Présentation de la Cible étudiée.....	30
1- Présentation de l'échantillon selon les postes occupés.....	30
2- Présentation de l'échantillon selon l'ancienneté.....	30
B- Les facteurs techniques de perte des savoirs au MISP.....	31
1- L'appréhension des notions d'archives et de savoirs.....	31
2- L'appréhension des enquêtés sur la qualité de la gestion des savoirs au MISP et appréciation des outils de gestion disponibles.....	34
Paragraphe 2 : Handicaps à la gestion des savoirs au MISP et vérification des hypothèses.....	39
A- Les facteurs humains de perte et de blocage du partage des savoirs.....	39
1-Du climat interne de travail au management de l'administration et du SPA-GS.....	39
2- Les mécanismes de préservation et de consolidation des savoirs au MISP.....	41
B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic de l'étude	42
1. Vérification des hypothèses.....	42
2. Etablissement du diagnostic de l'étude.....	43

SECTION II : LES APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	44
Paragraphe 1 : Les approches de solutions.....	44
A- Les approches de solutions techniques pour pallier à la mauvaise gestion des savoirs du ministère.....	44
1- Les approches de solutions sur les fondamentaux de la gestion des savoirs.....	44
2- La mise en place d'une base de connaissances et mécanisme de transfert des savoirs.....	47
B- Les formations et approches de solutions relatives au mécanisme de transfert des savoirs.	50
1- Les séances de formations et de sensibilisation sur les enjeux de la gestion des savoirs.....	50
2- Les approches de solutions sur les facteurs de blocage au partage des savoirs.....	51
Paragraphe 2 : Paragraphe 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions pour une meilleure gestion des savoirs au MISP.....	52
A- Les recommandations à l'endroit des acteurs.....	52
1- Les recommandations à l'endroit de la DIP et la DAF.....	52
2- Les recommandations à l'endroit du cabinet	55
B- Proposition de la dynamique de gestion des savoirs du ministère.....	55
1- Schéma de mobilisation des savoirs du ministère	55
2- Dynamique de la collaboration au MISP.....	56
Conclusion.....	58
Référence bibliographique.....	59
Annexes.....	A
Annexe 1 : Questionnaire d'enquête.....	B
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	E
Annexe 3 : Foire aux questions : des exemples.....	F
Annexe 4 : Organigramme du MISP.....	G