


## COMMUNIQUÉ DE PRESSE

20 décembre 2023

### Rapport au Parlement fédéral : Gestion des connaissances dans l'administration fédérale



**Dans son rapport au Parlement fédéral, la Cour des comptes évalue la gestion des connaissances dans 13 services de l'administration fédérale, c'est-à-dire la manière dont ils identifient, développent et partagent les connaissances du personnel afin d'atteindre leurs objectifs. Les services audités sont, en général, conscients de l'importance de pareille gestion. Des progrès sont, toutefois, encore à réaliser, notamment en gestion des risques, stratégie, suivi et cartographie des connaissances et compétences. Les services devraient aussi continuer à mieux mutualiser les moyens. À cet effet, la Cour a relevé des bonnes pratiques à déployer ou adapter auprès d'autres administrations.**

La gestion des connaissances est un enjeu important du fonctionnement des administrations publiques. Le capital humain y est, en effet, essentiel. Gérer les connaissances contribue à l'efficacité, à l'efficience et, dès lors, à la qualité du service au citoyen.

La Cour des comptes a examiné la gestion des connaissances dans onze services publics fédéraux (SPF) et deux services publics de programmation (SPP).

Si les départements fédéraux audités sont, en général, conscients de l'importance de la gestion des connaissances, elle n'est pas systématiquement confiée à un service ou une personne désigné pour piloter l'ensemble. Cette gestion est, en outre, souvent peu formalisée et insuffisamment approfondie.

Une analyse des risques doit permettre d'anticiper les besoins, à court et plus long terme, au regard, notamment, de l'évolution du marché de l'emploi. Elle permet de définir une politique de formation des agents, à partir des savoirs acquis. Or, pareille analyse est absente dans beaucoup de services publics.

Bien que la plupart des plans stratégiques comprennent des objectifs liés à la gestion des connaissances, ils sont souvent vagues et très rarement déclinés en objectifs opérationnels à plus court terme, dont l'exécution serait suivie.

Peu de services ont cartographié leurs connaissances et compétences. Pourtant, un inventaire des ressources est essentiel pour anticiper la perte de connaissances que les départs à la retraite peuvent engendrer. Une telle cartographie permet notamment

d'améliorer la formation, en identifiant les carences compte tenu des besoins nouveaux liés à l'évolution des missions et du contexte sociétal.

Les services publics ont pris de nombreuses initiatives pour formaliser, développer et partager leurs connaissances. Cependant, les outils ou politiques en place manquent parfois de cohérence et d'approfondissement. L'utilisation des outils de partage des informations (messagerie, intranet, réseau externe...) mériterait, par ailleurs, souvent d'être mieux encadrée, pour ne pas les multiplier inutilement et pour en exploiter le plein potentiel.

Tous les départements audités offrent les connaissances nécessaires à leurs nouveaux collaborateurs. Ils forment leurs agents tout au long de leur carrière. Bosa propose, en outre, une offre assez large de formations. Le trajet de développement individuel des agents n'est, cependant, pas suivi partout avec la même rigueur, et peu d'administrations envisagent une programmation pluriannuelle des formations. Une mutualisation des ressources de formation, à l'échelle de l'administration fédérale, pourrait améliorer l'offre dans les services audités.

Enfin, le niveau de développement des processus de gestion est disparate, entre et dans les administrations. Or, relever ce niveau est prioritaire, car la maîtrise des processus et leur adaptation aux évolutions sont essentielles pour identifier les besoins en connaissances et, plus fondamentalement, accroître l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des missions.

La Cour des comptes a identifié quinze bonnes pratiques de gestion des connaissances dans les services de l'administration fédérale. En fonction des besoins et ressources de chaque service, certaines pourraient utilement être adoptées par d'autres. La Cour adresse en outre douze recommandations aux SPF et SPP audités.

Dans sa réponse au projet de rapport de la Cour des comptes, la ministre de la Fonction publique déclare, notamment, qu'elle présentera au gouvernement une initiative visant à élaborer une stratégie fédérale d'apprentissage via un réseau de gestionnaires de formation fédéraux. En outre, elle soumettra un arrêté royal au gouvernement pour que les obligations en matière de droit individuel à la formation des employés du secteur privé s'appliquent aussi aux fonctionnaires fédéraux. Un exercice de rationalisation et de mutualisation des formations est, par ailleurs, en cours. Ces initiatives vont dans le sens de plusieurs recommandations de la Cour.

#### **Informations pour la presse**

La Cour des comptes contrôle les finances publiques fédérales, communautaires, régionales et provinciales. Elle contribue à améliorer la gestion publique en transmettant aux assemblées parlementaires, aux gestionnaires et aux services contrôlés des informations utiles et fiables, résultant d'un examen contradictoire. Organe collatéral du Parlement, la Cour travaille de façon indépendante des pouvoirs qu'elle contrôle.

Le rapport « Gestion des connaissances dans l'administration fédérale » a été transmis au Parlement fédéral. Ce rapport, la synthèse et ce communiqué sont disponibles sur [courdescomptes.be](http://courdescomptes.be).