

Gestion des connaissances dans l'administration fédérale

La gestion des connaissances regroupe les procédures et techniques permettant d'identifier, d'organiser, de développer et de partager les connaissances du personnel d'une organisation en vue d'atteindre ses objectifs. Elle constitue un enjeu important du fonctionnement des organisations dans lesquelles le capital humain est essentiel, comme dans les administrations publiques.

La Cour des comptes a examiné la qualité de 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 en charge de son pilotage. Cette gestion est, en outre, souvent peu formalisée et insuffisamment approfondie. Une analyse des risques et un développement stratégique font, par ailleurs, défaut dans beaucoup de services.

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.

Bien que la plupart des plans stratégiques des départements 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 devrait être suivie par des indicateurs de succès.

Peu de services ont cartographié leurs connaissances et compétences. Pourtant, un inventaire des ressources est essentiel pour anticiper la perte des connaissances que les départs à la retraite peuvent engendrer. Il 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 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 contextuelles nécessaires aux nouveaux collaborateurs. Ils proposent parfois un parrainage par un senior, et 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. Peu d'administrations envisagent par ailleurs une programmation pluriannuelle des formations. Une mutualisation des ressources de formation, à l'échelle de toute l'administration fédérale, pourrait améliorer la gestion des connaissances dans les services audités.

La description des processus des activités opérationnelles et de support d'une organisation et leur formalisation dans un document mis à la disposition du personnel ainsi que leur actualisation aux évolutions

des activités et missions sont importantes pour identifier les besoins en connaissances des organisations. La description et le suivi continu de ces processus est, en outre, essentiel pour accroître l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des missions. Or, certains départements révèlent des niveaux de description et de suivi insuffisants. Dans les plus grands, les niveaux de maturité sont disparates. Relever ces niveaux est prioritaire pour améliorer le fonctionnement des services publics.

La Cour des comptes a identifié quinze bonnes pratiques de gestion des connaissances dans les services audités. En fonction des besoins et ressources des services, certaines pourraient utilement être adoptées par d'autres. La Cour adresse en outre douze recommandations aux SPF et SPP, dont certaines nécessiteront un appui de Bosa pour coordonner, homogénéiser ou mutualiser les actions et moyens.

Dans sa réponse au projet de rapport de la Cour des comptes, la ministre de la Fonction publique précise notamment qu'elle présentera prochainement au gouvernement une initiative visant à élaborer une stratégie fédérale d'apprentissage via un réseau de gestionnaires de formation fédéraux. Elle soumettra en outre un arrêté royal au gouvernement pour que les obligations en matière de droit individuel à la formation des employés du secteur privé s'appliquent aux fonctionnaires fédéraux. Chaque fonctionnaire devra ainsi suivre 5 jours de formation par an. Ce droit sera calculé comme moyenne sur 5 ans. Bosa investira également dans un système de gestion de l'apprentissage (*Learning Management System* - LMS) dans l'ensemble de l'administration. Il permettrait de disposer d'une cartographie des connaissances et compétences. Enfin, un exercice de rationalisation et de mutualisation des formations est également en cours. Ces initiatives vont dans le sens de plusieurs recommandations de la Cour.