



PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

en collaboration avec le
service public fédéral (SPF) Personnel et organisation

RAPPORT DE STAGE

« CEFRIO - QUEBEC »

« Watteau Eric »

« 1^{er} Attaché des Finances »

« Ministère des Finances »

A. Diffusion restreinte

ANNEE ACADEMIQUE 2002 - AVRIL / MAI 2002**Rapport de stage "CEFRIO"****Données personnelles**

- Nom du stagiaire: WATTEAU Eric
- Fonction: 1^{er} Attaché des Finances au sein du Service Public Fédéral des Finances, Administration de la Trésorerie, Service Central des Dépenses Fixes – Pensions.
- Bureau: Adresse administrative: Avenue des Arts, 30 à 1040 Bruxelles, locaux situés Rue D'Arlon, 80 à 1040 Bruxelles – tél.: 02.233.70.05
- Adresse courriel: eric.watteau@minfin.fed.be (bureau) ou erimidel@skynet.be (privé).

Objectifs du stage PUMP

- *objectifs* du stage: relié au module "**gouvernement électronique et relation au citoyen**". Il peut se relier aussi au module de "**gestion des connaissances**".
- *Mission* du stagiaire: rechercher comment les TIC (technologies de l'information) peuvent améliorer la relation avec les pensionnés.

1. présentation générale du CEFRIO:

- coordonnées de l'organisation
le CEFRIO se trouve établi à Québec, 900 Boulevard René Lévesque Est, bureau 717, code postal: G1R 2B5, téléphone: (418) 523-3746; télécopieur: (418) 523-2329
Une succursale se trouve à Montréal, 550 rue Sherbrooke Ouest, Bureau 350, Tour Ouest, code postal: H3A 1B9, téléphone: (514) 840-1245; télécopieur: (514) 840-1275
- CEFRIO signifie: Centre francophone d'informatisation des organisations
- Site Internet: www.cefrio.qc.ca
- personne de contact:
Marcel Gilbert, Directeur développement de projets.
- Mission de l'organisation:
3 missions essentielles: la compétitivité des entreprises par les TIC, la transformation des services publics par les TIC et la gestion de connaissances.
- Développement historique des activités et fonctions de l'organisation :
Le CEFRIO a été fondé en 1987. Il a conduit depuis plus de 200 projets d'une valeur totale de 30 millions de dollars.
- Structure de l'organisation et du département
C'est le Conseil d'administration qui chapeaute l'organisation. Il est assisté d'un comité innovation et transfert et d'un comité exécutif. Cet ensemble chapeaute la Présidente-Directrice générale, qui elle-même chapeaute les diverses directions de l'organisation: innovation et transfert, veille stratégique, développement de projets, direction scientifique, communications et marketing et service aux membres et administration. Par ailleurs, le réseau du CEFRIO regroupe plus de 135 organisations membres des secteurs industriels, universitaires et gouvernementaux.

2. quelques données pour en savoir plus sur le CEFRIO

- le but du CEFRIO est d'intégrer le cycle "veille – connaissances – transfert",
- Le CEFRIO a notamment travaillé sur le profil des internautes québécois. Le CEFRIO est d'avis que les TIC ne pourront servir efficacement les organisations que si les aspects humains et organisationnels sont considérés ensemble. Le CEFRIO est un centre de

liaison et de transfert de connaissance qui s'occupe de ce créneau. Il organise des travaux de recherche avec des chercheurs universitaires et en communique les fruits à ses membres, qui comprennent notamment des organismes publics.

- Le CEFRIO travaille en partenariat avec des organismes publics et l'université. Au niveau belge, il travaille avec la cellule interfacultaire "Technology assessment" (CITA) à Namur.

Le CEFRIO analyse plusieurs champs qui peuvent être intéressants dans la perspective du management public :

- la transformation d'une organisation grâce aux TIC. Le CEFRIO a mis en place un outil d'aide à la décision qui permet d'évaluer la capacité de changement d'une organisation, d'identifier les conditions de succès du changement et d'évaluer le potentiel de transformation représenté par la convergence des technologies.
- le développement des collectivités locales et régionales par les TIC;
- Le CEFRIO s'attache aussi à concilier performance et qualité de vie dans le télétravail. Il a ainsi établi une analyse critique du télétravail, avec les conditions à mettre en place pour l'implanter et les impacts du phénomène.
3 points de vue y sont considérés :
 - celui de l'organisation (pratiques de gestion, organisation du travail, relations de travail...)
 - celui de l'individu (socialisation et isolement, conciliation travail/famille, etc.) ;
 - et celui de la société (politiques publiques en matière de travail, d'emploi, de santé et sécurité au travail, etc.).
- en ce qui concerne la transformation des services publics par les TIC, il aborde plusieurs perspectives:
 - *Allègement réglementaire et TIC*
 - => des opportunités nouvelles pour faciliter le lien Etat – entreprises
 - => analyse coût bénéfice.
 - *Gérer autrement*
 - ⇒ exemple: la promotion de la modernité dans le réseau sociosanitaire québécois
 - ⇒ appropriation des nouveaux moyens d'information et de télécommunication
 - *Comprendre pour mieux simplifier.*
 - ⇒ exploration des composantes du processus d'acquisition
 - ⇒ analyse de l'environnement
 - ⇒ influence de la relation entre fournisseurs de technologie et représentants de l'administration
 - ⇒ indicateurs d'efficience
 - *Partenariats public-privé : les solutions émergentes*
 - ⇒ nouveaux modèles de collaboration pour les prestations de services publics aux citoyens et aux entreprises.
 - ⇒ Approches innovatrices
 - ⇒ Terrain d'expérimentation : mise en place de solutions informatisées d'avant-garde.
 - *sécurité de l'information dans l'administration publique.*
- enfin, le CEFRIO aborde la gestion des connaissances, où il s'intéresse aux communautés de pratiques, au téléapprentissage en réseaux et au développement des compétences (recherche des meilleures pratiques). Ainsi, dans le téléapprentissage en réseau, les TIC sont des leviers dans de nombreuses formes de partage des connaissances et de savoirs.

Lorsqu'on a bien déterminé un contexte, on peut établir une manière de travailler et d'échanger en ligne.

3. Description des tâches effectuées et compétences que j'ai pu développer

Le CEFRIO est une organisation de recherche. Son but essentiel est d'être un organe de liaison entre les chercheurs –notamment universitaires - et les organisations, publiques et privées qui en sont membres.

Cela signifie que mes activités ont été des activités de recherche, dans une réflexion inter - administrative, avec des renvois à la situation belge, européenne ou canadienne.

Mon point de départ demeure un problème belge: c'est celui que j'ai présenté au programme PUMP, c'est toujours le même aujourd'hui : comment améliorer le service de communication aux pensionnés qui dépendent du SCDF pensions ?

A cet égard, la question devenait ici: comment utiliser les TIC pour améliorer ce service à nos aînés ?

C'est là que des **réponses** intéressantes pouvaient surgir.

4. Mes perspectives d'approches en matière de TIC

- la téléphonie. Un système de réponse vocale interactive (RVI) fonctionne aujourd'hui au SCDF pensions mais le mécanisme est devenu insatisfaisant, notamment les jours de grande affluence. Ces jours-là, les pensionnés ont de réelles difficultés de nous atteindre. Et là, la Régie des rentes du Québec nous donne un exemple remarquable.

La Régie des Rentes a obtenu le grand prix québécois de la qualité en 2001. J'ai établi un compte-rendu assez large de mon analyse de cette organisation. Des pistes intéressantes peuvent être ainsi envisagées pour améliorer le service. Ainsi, outre l'organisation très pointue de la réponse de préposés au téléphone pour répondre aux appelants (RVI + système de contrôle de qualité des appels en cours + système d'aiguillage des appels, dans un contexte d'une gestion tout autant pointue du personnel), il y a un système de réponse vocale automatisée qui intervient pour $\pm 10\%$ des demandes de renseignements. C'est un système où, d'une manière optimale, la téléphonie appartient aux nouvelles technologies de l'information. On y reviendra plus loin, avec les données clés relatives à cette approche. J'ai établi par ailleurs sur un document séparé une présentation de la Régie des rentes du Québec.

- L'Internet comme moyen d'information ou de communication et comme outil des communautés de pratique. C'est sans doute un outil dont on n'a pas encore fini de s'étonner. Si nous regardons à long terme, nombreux seront nos pensionnés qui, dans quelques années utiliseront régulièrement l'Internet, bien plus qu'aujourd'hui. Nous pouvons aussi voir l'approche Internet évoluer avec les années. Après une période plutôt informative, nous irons bientôt vers davantage d'interactivité (y puiser des formulaires en ligne) pour ensuite passer à un stade davantage transactionnel, c'est-à-dire celui où l'on introduit directement des données par Internet. On peut enfin aujourd'hui envisager utiliser Internet à un niveau supérieur pour d'autres fonctions, dites de collaboration. En définitive, les pensionnés du futur pourraient bien participer à la gestion des connaissances des administrations d'aujourd'hui. Cette réflexion a été la plus novatrice et la plus surprenante. Je développerai cela plus loin aussi.

5. Qu'ai-je pu donc aborder dans le cadre de ces deux approches:**5.1 des recherches du CEFRIO sur les services électroniques aux citoyens et aux entreprises.**

Le CEFRIO a ainsi mis en place des "Focus groups" où il a interrogé des citoyens, des entreprises et des indépendants (appelés ici travailleurs autonomes). Il en a tiré certaines conclusions intéressantes. Ces recherches doivent être vues dans le cadre d'un projet plus large qui interroge la capacité d'utilisation des services gouvernementaux, l'utilisation actuelle des services gouvernementaux, l'intérêt pour l'utilisation de services déjà existants, les besoins et attentes envers les services futurs, les perceptions des capacités du gouvernement en matière de prestation électronique, les données sociodémographiques, etc.

- il faut pouvoir **compléter les formulaires en ligne** (perspective transactionnelle),
- il faut avoir des **moteurs de recherche efficaces et pointus** (perspective informationnelle), pour **trouver, sur l'ensemble des paliers gouvernementaux**, qu'importe l'institution, l'endroit qui va donner une réponse à leur problème, sans distinction aucune entre Ministères, services publics, etc. La présentation des sites de l'administration se font selon son ordre logique à elle mais non selon la logique des citoyens.
- **Importance** aussi d'une **information bien tenue à jour** sur les sites. Du personnel doit être chargé de cette mise à jour.
- **Problème des boîtes vocales**. Les personnes concernées détestent avoir ici affaire aux services gouvernementaux par téléphone car ce sont des boîtes vocales qui sont les correspondants.
- La **préférence** est donnée à **Internet** et au **courriel**, car ce dernier offre une trace, un écrit, une **preuve**. **C'est un pilier important !** Le courriel est donc **sécurisant**, pour les citoyens comme pour les entrepreneurs. Il représente l'accès à des humains comme interlocuteurs. Pour le courriel, l'accent est mis sur différents critères : la rapidité, l'efficacité, la clarté, la précision. Une réponse ainsi qualifiée montre un fonctionnaire qui s'engage.

→ A moyen et long termes, il faudrait que la majorité de la population puisse s'informer par elle-même sur Internet et communiquer par courriel. Il y a la vision des citoyens qui vont utiliser les nouvelles technologies.

* * * * *

5.2 des contacts avec la Régie des Rentes du Québec

Des contacts que j'ai eus avec la régie des rentes du Québec, je peux tirer les données clefs suivantes en matière de communication, et principalement de téléphonie.

Quelques données clefs :

- restructuration de l'accueil dans une orientation « clientèle » → objectifs qualitatifs ;
- coût financier sur 5 ans : 4.600.000 \$CAN ou 3.450.000 euros
- direction du renseignement = 225 personnes dont +/- 160 préposés aux renseignements ;
- clientèle concernée : 600.000 bénéficiaires d'allocations familiales et 1.300.000 bénéficiaires de rentes de retraite et assimilées.
- accueil du public par Internet, correspondance, téléphone (centre d'appel) ;
- utilisation de logiciels spécialisés :
 - * aiguilleurs d'appels,
 - * gestion des horaires,
 - * réponse vocale interactive,
- encadrement rigoureux de l'équipe :
 - * planification des horaires ;
 - * programme d'assurance qualité (normes d'appel de qualité) ;
 - * plans de mobilisation du personnel pour les surcharges d'attentes téléphoniques ;
 - * toujours pour les surcharges, possibilité de délocaliser les appels en région ;
- objectifs qualitatifs
 - * maximum de temps d'attente de la clientèle = 5 minutes ;
 - * règle de la régie : 70 % appels doivent être accueillis dans les 20 secondes ;
 - * si + de 20 secondes d'attente, le client est informé de la durée moyenne d'attente ;
 - * durée moyenne d'un entretien : 4 à 5 minutes
 - * nombre d'appels par an : autour de 1.200.000, soit +/- 5.000 par jour ouvrable ;
 - * 10 % des utilisateurs choisissent le service automatisé de réponse (120.000/an)
- Grande satisfaction des clients : 80 % très ou 19 % assez satisfaits du service téléphonique
- Site Internet: <http://www.rrq.gouv.qc.ca>

* * * * *

5.3. une réflexion sur la problématique de la personne âgée

J'ai trouvé un livre intéressant à parcourir par rapport à cette problématique: "le défi de vieillir" de Hubert de Ravinel, paru aux Editions de L'Homme en 1991.

Ce livre souligne plusieurs idées:

- il faut prendre conscience que toute vie est une continuité, que le passé fait partie intégrante du présent, ce que l'on nie constamment. Mon observation à ce propos: ce qui est vrai pour l'individu vaut aussi pour la société, qui a une tendance fâcheuse de séparer le passé du présent. Résultat: lorsqu'une organisation fait table rase du passé d'un individu, comme on le demande à lui de faire table rase de son passé, elle se sépare de quelque chose d'essentiel. elle se sépare de la mémoire de son organisation. On développera ce thème plus loin dans le sujet des communautés de pratique.
- Il faut souligner la créativité des aînés. Il y a le souhait de laisser un trace derrière soi, d'apporter quelque chose aux jeunes, qui recherchent, sans l'avouer, l'apport des aînés. Mais souvent les talents des aînés sont mésestimés et gaspillés. Pour que leurs talents soient mis en valeur, c'est eux qui devront s'imposer, car en général, personne ne

viendra les chercher. Nous y reviendrons aussi plus loin car cette qualité peut être essentielle pour les communautés de pratique.

- Le livre met en évidence les talents gaspillés. Les retraités regrettent de ne plus être consultés alors qu'ils estiment avoir leur mot à dire sur la famille, l'école, l'éducation, etc. Ce qui les morfond: l'idée de mourir sans laisser de traces. Or la retraite ne signifie pas déclin. Il y a aujourd'hui une période de plus en plus longue entre la fin de la vie laborieuse et le début de la vieillesse. De plus, les retraités sont de plus en plus nombreux.

Par ailleurs, les retraités ont d'autres attitudes: à la cinquantaine ou à la soixantaine, on n'a plus rien à perdre; c'est le temps de la liberté. "On veut réaliser le meilleur de soi-même, débarrassé de tout ce qui est performance, valorisation, jugement." En même temps, il y a les handicaps, les habitudes accumulées, les désillusions. D'où la tendance de se cantonner dans des attitudes d'acceptation stérile. Cette période nécessiterait bien donc des réorientations, des échanges dirigés, des temps de réflexion, voire des tests psychologiques.

Ceci nous montre l'intérêt d'associer nos aînés au passé, au présent et au futur de leur société. **Or "aucun effort systématique n'est entrepris pour que, sur une grande échelle, la compétence des aînés soit réellement sollicitée, mise à profit et justement rémunérée."** (in "le défi de vieillir", pages 60-61).

Question posée en conséquence: "pourquoi, chez nous, les municipalités ne consultent-elles pas régulièrement les personnes âgées ? Pourquoi ne sont-elles pas invitées à donner leur avis sur la gestion de certaines entreprises ? Nous nous privons malheureusement d'une richesse extraordinaire de savoir, d'expérience et de sagesse.

Cette approche peut être essentielle pour l'administration. Comme pour toute autre organisation par ailleurs. Nos retraités n'auraient-ils pas encore un rôle à jouer par rapport aux services publics dans lesquels ils ont travaillé ? Ne sont-ils pas parfois la mémoire du service où ils ont travaillé des dizaines d'années ? Ne font-ils pas alors défaut quand un problème se pose et ne regrette-t-on pas alors leur absence et leurs compétences ? ne devons-nous pas parfois réinventer la roue, c'est-à-dire les processus qu'ils connaissaient sur le bout des doigts ?

Or l'administration ne met hélas rien de systématique en place pour que ces compétences soient encore sollicitées. Nous y reviendrons plus loin.

A cet égard, mettons le doigt sur la situation au Canada. Dans les années 1990, la rigueur budgétaire a été telle qu'il a fallu congédier un nombre important de personnes, sans recruter par après et sans former de nouveaux venus. Aujourd'hui, un grand nombre de fonctionnaires seniors seront à la retraite dans les toutes prochaines années et il y a des problèmes de relève. **Comment assurer le bon fonctionnement du service public quand le personnel expérimenté sera parti à la retraite ?**

* * * * *

5.3 des recherches du CEFRIO sur Internet

Des recherches ont été faites par le CEFRIO sur l'accès à l'Internet au Québec. Ces recherches effectuées par sondages comprennent notamment l'utilisation d'Internet par les aînés. A cet égard, on peut relever ceci:

- Pour les aînés, le manque de connaissance constitue un frein pour 16 % des non utilisateurs.

- Le taux d'utilisation d'Internet décroît avec l'âge. Au niveau des extrêmes, on peut relever que 73,2 % des Québécois de 18 à 24 ans avaient utilisé Internet en 2001 au cours d'une semaine type tandis que pour les 65 ans et plus; ce pourcentage n'était que de 11,5 % (9,4 % en 2000). Les **plus âgés sont, avec les moins nantis et les moins instruits, peu nombreux à utiliser Internet**.
- Si on passe dans la tranche d'âge précédente, c'est-à-dire de 55 à 64 ans, le taux d'utilisation est plus important puisqu'il passe à 29,0 % en 2001 contre 11,5 % pour les 65 ans et plus. Ce taux pour les 55-64 ans était de 22,6 % en 2000 contre 9,4 % pour les 65 ans et plus.
- Si on examine la catégorie des retraités, le taux pour l'année 2001 s'élève à 17,1 % contre 13,8 % en 2000.
- A la question posée de l'utilisation d'Internet dans le cadre du travail, y compris le courrier électronique, aucune donnée n'est disponible pour ceux âgés au-dessus de 65 ans (on aurait pu toutefois leur demander s'ils avaient eu cet usage alors qu'ils travaillaient encore). Les chiffres suivants sont donnés:
 - Tranche 18-24 ans 38 %
 - Tranche 25-34 45,4 %
 - Tranche 35-44 42,6 %
 - Tranche 45-54 34,7 %
 - Tranche 55-64 15,4 %
- ceci montre de manière intéressante que sauf pour la première tranche d'âge, les chiffres d'usage d'Internet sont dégressifs selon l'âge, ce qui permet de déduire que les pensionnés du futur seront de plus en plus habilités à utiliser Internet.
- La question est aussi posée de la communication électronique avec des parents ou amis. Il apparaît à cet égard qu'il y a des informations intéressantes liées aux tranches d'âge. Les chiffres suivants sont donnés pour 2001:
 - Tranche 18-24 ans 62,4 %
 - Tranche 25-34 54,1 %
 - Tranche 35-44 49,5 %
 - Tranche 45-54 35,9 %
 - Tranche 55-64 23,1 %
 - Tranche 65 ans et + 8,5 %Quant aux retraités, les chiffres sont des 13,6 % et les personnes au foyer: 23,6 %
- les données communiquées informent aussi du nombre de courriers électroniques reçus par jour à des fins personnelles. Il apparaît ainsi un niveau intéressant de communication pour les aînés, dans la lignée de ce que l'on trouve pour les tranches d'âge précédentes. Les chiffres suivants sont donnés pour 2001:
 - Tranche 18-24 ans 4,4 %
 - Tranche 25-34 4,4 %
 - Tranche 35-44 2,6 %
 - Tranche 45-54 3,2 %
 - Tranche 55-64 3,1 %
 - Tranche 65 ans et + 3,2 %Quant aux retraités, les chiffres sont des 3,2 % et les personnes au foyer: 4 %

A la question posée de savoir si, dans le cadre de leur utilisation d'Internet, les intéressés ont discuté en direct sur Internet (chat), nous avons les données suivantes pour 2001:

- Tranche 18-24 ans 36,6 %
- Tranche 25-34 18,7 %
- Tranche 35-44 14,1 %
- Tranche 45-54 7,0 %
- Tranche 55-64 4,6 %
- Tranche 65 ans et + 2,2 %

Quant aux retraités, les chiffres sont des 3,1 % et les personnes au foyer: 7,5 %

La question a aussi été posée de la moyenne d'heures d'utilisation d'Internet par mois pour des motifs autres que le travail ou les études. Les données pour 2001 sont les suivantes:

- Tranche 18-24 ans 6,0 heures
- Tranche 25-34 5,4 heures
- Tranche 35-44 5,0 heures
- Tranche 45-54 4,6 heures
- Tranche 55-64 5,3 heures
- Tranche 65 ans et + 7,8 heures

Quant aux retraités, les chiffres sont des 7,2 heures et les personnes au foyer: 6,5 %.

La question a aussi été posée aux non utilisateurs d'Internet pour savoir pourquoi ils n'utilisaient pas Internet actuellement.

Si on prend ceux qui sont âgés de 55 à 64 ans, 47,3 % de ceux-ci n'ont pas accès à un ordinateur, 5,4 % trouvent celui-ci trop difficile ou ont un manque de connaissances, 26,9 % éprouvent un manque d'intérêt et 14 % ont d'autres raisons non précisées.

Pour ceux qui ont 65 ans et plus, 44,8 % de ceux-ci n'ont pas accès à un ordinateur, 15,7 % trouvent celui-ci trop difficile ou ont un manque de connaissances, 17,9 % éprouvent un manque d'intérêt et 16,4 % ont d'autres raisons non précisées.

Pour les retraités, 44,8 % de ceux-ci n'ont pas accès à un ordinateur, 11,7 % trouvent celui-ci trop difficile ou ont un manque de connaissances, 17,8 % éprouvent un manque d'intérêt et 17,8 % ont d'autres raisons non précisées.

Et pour les personnes au foyer, 39,7 % de ceux-ci n'ont pas accès à un ordinateur, 7,9 % trouvent celui-ci trop difficile ou ont un manque de connaissances, 20,6 % éprouvent un manque d'intérêt et 15,9 % ont d'autres raisons non précisées.

Enfin, on retiendra qu'un certain pourcentage d'internautes prévoient d'utiliser Internet pour planifier leurs vacances d'été (chiffres 2001).

Dans les tranches d'âge 55-64 ans, cela correspond à 11,7 % d'entre eux et dans la tranche d'âge supérieure (65 ans et plus), cela donne 7,9 %. Les personnes au foyer interviennent pour 17,8 % des cas et les retraités font 9,9 %. Ces données dont en augmentation par rapport aux chiffres de 2000.

5.4 l'apport illuminant de la gestion des connaissances

Autres données abordées durant le stage: les **communautés de pratique**. Cela a été un domaine totalement inattendu – qui relève de la **gestion des connaissances** - et l'exploration peut en paraître tout à fait profitable pour l'administration, comme pour ses pensionnés. Avant toutefois d'entrer dans cet aspect de bénéfiques, il faut en retracer les pourquoi et les comment.

Savez-vous vraiment ce que vous savez ?

Ou la gestion des connaissances et la compétitivité des entreprises.

(données issues d'un texte de Réal Jacob et Lucile Pariat)

- Les entreprises sont incapables de dresser la carte des connaissances qu'elles abritent. Des dirigeants d'entreprises ont dû abandonner l'idée de répéter des stratégies menées auparavant parce que les employés qui les connaissaient étaient partis sans laisser de traces derrière eux. La gestion des connaissances n'est donc pas un luxe.
- Rappelons la place du savoir et son coût sur le plan économique.
- 79 % des PDG interrogés par une association de management américaine estimaient la gestion du savoir vitale pour le succès de leur entreprise.
- La difficulté vient de la masse de données d'informations à traiter,
- Les professionnels américains consacrent 60% de leur temps à rechercher et valider de l'information = 3 jours par semaine !
- L'information à gérer se trouve dans des endroits difficiles à gérer comme le cerveau des employés.
- **L'innovation repose sur 30% de connaissances explicites et 70% de connaissances tacites.**

L'innovation repose sur 30% de connaissances explicites et 70% de connaissances tacites

Les savoirs explicites = ensemble des connaissances sous une forme facilement accessible et communicables.

- savoirs objectifs,
- savoirs formalisés
- savoirs observables
- savoirs conceptuels,
- savoirs opératoires.

= méthodes à suivre, techniques à utiliser, cadres de référence, cadres de politiques, articles de lois

→ utilisation de logiciels comme les référentiels de connaissances.

Les connaissances tacites = savoirs non répertoriés connus par leurs seuls détenteurs.

⇒ + difficiles à décrire, à archiver ; = savoir-faire jusqu'aux intuitions, trucs de métiers, contacts.

⇒ Ces connaissances tacites sont donc généralement informelles, contextualisées, expérientielles et subjectives.

Problème du départ d'employés (compressions de personnel, mises à la retraite)...

→ connaissances et expertises précieuses et coûteuses quittent l'entreprise.

- maladie de la « roue réinventée »
- réécriture de scénarios perdus ou existant déjà ailleurs.

Exemples:

- éducation,
- santé,
- services sociaux,

Une **gestion des connaissances** s'avère donc **opportune**.

Dans la gestion des connaissances, il faut distinguer entre données (ex.: il fait 10° C), information (= interprétation de la donnée) et savoir = les connaissances durement acquises par l'expérience.

L'information précieuse est celle qui a été interprétée puis intégrée au travail. Elle devient savoir, connaissance.

→ gestion des connaissances =

une stratégie visant à structurer formellement le capital de connaissances explicites et tacites d'une organisation / en lien avec ses orientations stratégiques et ses besoins d'innovation et d'amélioration de compétitivité / supportée par une infrastructure technologique et organisationnelle / organisée autour de procédés ou méthode / avec l'humain comme premier lieu d'interaction et de création de connaissance.

→ juste équilibre entre des processus informationnels et des processus relationnels.

Concrètement

1. Il faut identifier les objectifs à atteindre par l'organisation du capital intellectuel de l'entreprise.

Cible spécifique: exemple = KPMG – en 1998 – 1^{re} cible = mieux servir les clients, ensuite, mieux connaître les marchés, améliorer les produits ou services, etc.

Cible générale aussi possible:

Pour atteindre ces cibles, le gestionnaire de connaissances pourrait:

- créer des occasions pour que les employés collaborent et génèrent de nouvelles idées;
- donner des possibilités au personnel de trouver rapidement des réponses lors de problèmes;
- préserver, enrichir et exploiter efficacement la mémoire organisationnelle de l'entreprise,
- améliorer les savoirs détenus par les employés.

2. Mise en place de procédés efficaces :

3 grandes catégories :

- génération des savoirs,
- codification- coordination,
- transfert

Base des procédés :

- dans certains cas: utilisation des technologies de l'information: les moteurs de recherche serviront pour le repérage des renseignements utiles ;
- collecticiels : pour favoriser la collaboration à distance
- +
- rapports interpersonnels → événements sociaux pour créer l'esprit de tribu.
→ échange de savoirs tacites.
- transfert temporaire d'employés ;
- les communautés de pratique càd : les groupes les plus souvent auto-organisés (employés qui communiquent entre eux <= partage de pratiques, intérêts ou objectifs communs au travail) ⇒ favorisent la circulation de l'information dans l'entreprise et permet le mentorat de travailleurs moins expérimentés.

3. Création d'une véritable culture de partage. >< détention de connaissances = source fondamentale de pouvoir.

Il faut que les pratiques de gestion de la performance soient alignés sur les buts poursuivis.

Rôle crucial de la direction, qui devrait appuyer le partage des connaissances à tous les niveaux hiérarchiques.

Il faut un responsable du capital intellectuel de l'organisation, qui veille à mettre en place les infrastructures technologique et organisationnelle requises.

Passage à l'action :

- minimum de précautions.
- veiller à la culture propice au partage
- cerner d'abord un processus et accumuler ensuite des connaissances reliées à des tâches précises.
- Donner du temps au travailleur d'assumer son rôle d'apprenant et d'enseignant ;
- Construction des communautés d'employés avant de s'occuper des systèmes ;
- Prévoir des outils technologiques efficaces et conviviaux pour faciliter l'accès aux connaissances répertoriées.
- Soutenir les utilisateurs aux prises avec d'éventuelles difficultés d'adaptation => formation !
- Eviter le feu de paille. => il faut un leadership et des animateurs.

En guise de conclusion :

78% des entreprises ayant démarré un projet de gestion de connaissances constatent une amélioration de la satisfaction des clients.

60 % notent des effets positifs sur la satisfaction des employés et sur capacité de l'organisation à inventer de nouveaux produits et procédés.

* * * * *

6. Réalisation concrète liée à cette recherche: la vision

6.1 les communautés de pratique avec les fonctionnaires retraités

De cet ensemble d'informations et de perspectives, il est possible de créer en synthèse quelque chose de positif pour nos pensionnés des services publics et de répondre à une préoccupation qui touche beaucoup de gouvernements: comment faire pour ne pas perdre toutes les

compétences de nos fonctionnaires pensionnés ? Cette question est déjà un enjeu au Québec où certains évoquent la possibilité de retarder la mise à la retraite de certains fonctionnaires, pour ne pas subir les conséquences du retard de recrutement de ces dernières années, en raison des ajustements budgétaires qui ont rétréci la fonction publique canadienne et québécoise. Cette perspective sera un enjeu de recherche pour le CEFRIO déjà à l'automne prochain et les discussions que nous avons tenues, mon mentor et moi, ont servi déjà à réfléchir sur la question.

Cela est sans doute la découverte la plus fondamentale de ce stage, la vision qui en découle. Il devrait être possible de créer **des communautés ou comités de pratiques, composés de fonctionnaires retraités** (sans exclure des fonctionnaires encore en activité) où serait mis en œuvre la **sauvegarde des savoirs cachés** utiles à l'administration. C'est un grand service qui peut être rendu à nos administrations car les gouvernements ont un intérêt majeur à ce que les savoirs cachés ne se perdent pas ou se perdent le moins possible. Cet intérêt majeur est tel, à mon sens, que les gouvernements devraient prévoir des dépenses en personnel et en matériel pour en assurer l'effectivité. Cela permettrait aux gouvernements de bénéficier de l'allongement de durée de la vie de ses retraités.

C'est donc l'enrichissement possible de l'administration que je viens de décrire. Et nous sommes dans une opération win/win: le pensionné bénéficie aussi de cette implication. Nous avons pu ainsi établir une liste d'avantages dont pourrait bénéficier le pensionné.

6.2 l'amélioration du service aux pensionnés

Mais au delà de cette pensée copernicienne, le stage montre aussi comment on peut améliorer l'accueil des pensionnés au sein du SCDF pensions. Cette question rejoint là l'approche clientèle et est assez enrichie par les contacts que j'ai eus, notamment au niveau de la régie des rentes du Québec. Et vers quoi le SCDF pensions pourrait éventuellement évoluer si l'on intègre une fonction de récupération des savoirs cachés.

→ C'est le **Projet immédiat**.

7. Les services électroniques de communication aux pensionnés

7.1 Introduction: Le service où je travaille (le SCDF Pensions) a un éventail de clientèle qui comprend des pensionnés de guerre et des pensionnés civils. En règle générale, nous avons donc affaire à une population relativement âgée, même si pour plusieurs raisons, certains bénéficiaires peuvent être assez jeunes. Par ailleurs, si la direction des pensions gère autour de 550.000 dossiers de paiement de pensions, certains clients bénéficient chez nous de plusieurs pensions, à des titres divers.

7.2 Définissons les attentes et besoins des citoyens pensionnés

→ **Bon paiement**

- versement de la pension à heure et à temps, à qui de droit,
- versement sécurisé de la pension,
- bon calcul du montant net de la pension et des retenues fiscales et sociales,
- bonne application des augmentations de pensions accordées par le gouvernement (péréquations) ;
- bonne application des indexations,

→ bonne communication, dont délivrance d'office des informations requises

- délivrance des fiches fiscales pour l'établissement de la déclaration aux impôts;
- délivrance des fiches de paiement;
- information rapide et fiable quand ils ont une question à poser, que ce soit par téléphone, fax, courriel, correspondance, ou sur place,
- bonne mise à jour des fichiers des pensionnés.

7.3 Segmentation des clientèles pour offrir des services publics en ligne.

Il y a une clientèle jeune jusqu'à une clientèle très âgée (majoritaire, en principe).

Il y a une clientèle mal informée, qui peut nécessiter de l'aide jusqu'à une assistance sociale, jusqu'à une clientèle très bien informée.

Il y a une clientèle moderne, informatisée (PC) qui a connu l'essor de l'informatique dans ces dernières années (cette clientèle demeure limitée) comme il y a une clientèle où l'électronique se limite au téléphone et à la télévision. Certains pensionnés n'ont encore qu'un téléphone à cadran et certains pensionnés n'ont pas de téléphone du tout.

7.4 Quels sont au SCDF Pensions les moyens de communication possibles ?

Nouveau phénomène : des populations plus pauvres (où l'on retrouve bien sûr des pensionnés) utilisent dorénavant le **téléphone mobile (GSM)**, moins cher en raison de l'absence d'abonnement à payer. Mais la communication est chère à la minute entre un téléphone mobile et un téléphone fixe (± 60 Eurocents par minute), ce qui est le cas des numéros d'appel de l'administration. L'idée progresse d'offrir un numéro de téléphone gratuit (0800) mais des réticences existent, notamment en raison du coût élevé d'un appel à partir d'un téléphone mobile.

Idée : pour des raisons d'accessibilité au téléphone par les pensionnés les plus défavorisés, il pourrait être envisagé d'avoir des lignes de réception téléphoniques correspondant à des numéros de téléphone mobile attachés aux différents réseaux existants, d'où un coût d'appel diminué pour les pensionnés affiliés à un tel réseau.

Nom des réseaux : Mobistar, Proximus et Base (anciennement Orange).

A prévoir: on peut s'attendre prochainement à recevoir sur nos téléphones fixes des SMS, puisque l'opérateur téléphonique national envisage cette possibilité à partir de 2003 (sauf erreur).

a) En ce qui concerne **Internet** - notre service dispose depuis l'année passée d'une adresse **courriel** générale. Le courrier qui arrive à cette adresse est toutefois limité : en moyenne, **un peu plus d'un par jour calendrier**, les deux rôles linguistiques confondus !

Par ailleurs, les pensionnés utilisent aussi Internet se procurer les **formulaires** dont ils ont besoin ainsi que certaines **informations**. A noter que l'usage principal est celui de retirer des formulaires, qui seront ensuite envoyés par des moyens traditionnels comme le fax ou la poste.

Ainsi, en ce qui concerne la **consultation d'Internet**, on constate une consultation se chiffrant entre **2600 et 3600 visites par mois**. Et dans le cadre de ces visites, les **téléchargements de documents** tels que des formulaires représentent entre **1300 et 2800 opérations par mois**.

b) Le moyen préféré de contact des pensionnés reste le **téléphone**. Toutefois, les données statistiques disponibles sont encore provisoires et estimatives. D'après ces quelques estimations récentes, on peut chiffrer à ± 500 par jour le nombre d'appels téléphoniques qui

sont parvenus au SCDF pensions durant le mois de mai 2002. un dépouillement des données rassemblées à ce moment est actuellement en cours.

c) Je n'ai pas étudié ici les communications ayant lieu par d'autres modes.

7.5 Quelques réflexions sur ces modes de communication au SCDF pensions.

- B. Important : il faut toujours veiller au respect d'une bonne proportionnalité entre le facteur technologique et le facteur humain. Ainsi, il faut toujours veiller à un accueillant disponible, aux heures de service. Cet accueillant doit aussi avoir des qualités qui lui permettent de se relier aux personnes âgées, qui ont un fonctionnement différent. Il est approprié qu'il ait reçu une formation sur le deuil, qui englobe la question de la perte.
- C. Pour le SCDF Pensions, il serait opportun d'établir des critères d'accueil de la clientèle, en particulier en rapport avec les communications téléphoniques. Ceci n'exclut pas des critères pour les communications par d'autres moyens, mais le problème est moins épineux.
L'exemple de la régie des rentes du Québec est particulièrement intéressant. Pour accueillir les 5000 appels téléphoniques qu'elle reçoit tous les jours en moyenne (soit plus de 1.200.000 par an), elle dispose d'un personnel de 150 personnes de contact. Ce personnel reçoit aussi les visiteurs venus sur place.
Le temps d'attente est un critère essentiel de la communication: normalement, un client de la régie ne doit pas attendre plus de 5 minutes au téléphone et dans les faits, dans un peu moins de 80 % des cas, la clientèle atteint un correspondant de la régie dans les 20 secondes. Le critère est à cet égard que 70 % des appels doivent être atteints dans les 20 secondes. C'est un critère basé sur les attentes normales dans le secteur privé. Le résultat est donc largement atteint.
La durée moyenne d'un entretien avec un préposé de la régie des rentes est de 4 à 5 minutes.
- D. utilisation possible d'une messagerie vocale développée: information détaillée du style de celle d'Immigration Canada (à savoir un genre de portail téléphonique reprenant les réponses aux FAQ, les questions fréquemment posées), avec en bout de parcours, contact possible avec un interlocuteur, durant les heures de service (ce qui n'est pas le cas chez Immigration Canada). Ce contact offert est une nécessité absolue. Un message peut préciser à quelles heures cet accueil est possible.
L'exemple de la régie des rentes du Québec est intéressant à cet égard. S'il y a autour de 1.200.000 appels par an qui demandent un entretien direct avec un préposé, il y a en plus autour de 120.000 appels par an qui aboutissent sur le service automatisé de réponse. Par jour ouvrable, cela signifierait 500 appels auxquels il faudrait répondre en plus s'il n'y avait pas un tel système. Soit 10 % d'appels en plus. Ce service fonctionne 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. On peut imaginer que ces statistiques soient appliquées à la situation du SCDF Pensions pour définir, à partir des appels répondus par téléphone, quels seraient le nombre d'appels aboutissant à un système de réponse vocale automatisée. Si on prend les estimations de mai 2002, cela équivaldrait au minimum à 50 appels par jour ouvrable...
- E. Il faut laisser la possibilité pour un pensionné de ne pas choisir le mode électronique de réponse pour avoir un accueillant au téléphone, ou tout au moins en dernier ressort,

pour laisser un message sur le *répondeur* téléphonique, pour qu'on puisse le rappeler. C'est dans ce cadre là qu'on peut imaginer pour l'avenir un call center. Le Ministère des Finances a l'intention d'en mettre un en place. Mais il est évident qu'un call center ne peut pas répondre à toutes les questions. Par ailleurs, si ce call center doit aussi répondre aux appels relatifs aux questions fiscales (dans l'éventualité où pour des raisons de coût élevé de ce type de service, on n'envisagerait qu'un call center pour l'ensemble du Ministère), il peut souffrir aussi d'*engorgement*. Si un certain pourcentage des appels pourraient être épongés de cette façon, encore faudrait-il que les appels atteignent le centre. Toute la problématique d'accès complémentaires au téléphone est donc encore ouverte.

F. **Quid de l'Internet au SCDF Pensions comme mode de communication ?**

- Le SCDF Pensions dispose d'un website mais il n'est utilisé que dans une mesure limitée par les pensionnés: de 2.300 à 3.600 consultations du site par mois, avec entre 1.300 et 2.800 chargements mensuels de documents. L'usage reste donc limité mais est toutefois utile et devrait prendre plus d'ampleur dans le futur.

Et pour cause, les personnes âgées n'ont encore que peu accès à ce type de moyen d'information. Les chiffres existants pour le Québec peuvent donner une idée de ce qu'il y aurait en Belgique.

Mais on pourrait voir sur le long terme !!! Lorsque nous regardons les tableaux en matière d'accès à Internet au Québec, on peut constater qu'au plus les générations précédentes sont jeunes, au plus elles sont branchées sur Internet. Cela présuppose que l'accès à ce mode d'information va s'amplifier ces prochaines années, ce qui pourrait être bien utile dans le cadre du papy boom qui se profile à l'horizon des années 2020. Réfléchissons à nos pensionnés du secteur public.

L'accès du personnel des Ministères aux PC est récent. Globalement, c'est dans la dernière décennie que ce phénomène s'est accentué et aujourd'hui, on peut dire que beaucoup de services ont un minimum de matériel informatique personnel, comme des PC.

Le personnel âgé, qui prend donc sa retraite maintenant ou prochainement, a donc, ces dernières années, eu accès, parfois ou en permanence, à ces moyens informatiques et est donc de plus en plus habitué à utiliser ce moyen. Il est donc relativement habilité à cet égard. A noter que l'accès à Internet reste restreint dans l'administration, en raison des abus suspectés dans l'utilisation de celui-ci.

Par ailleurs, à tous les niveaux, le personnel devient aujourd'hui habilité à utiliser un ordinateur car il a aujourd'hui accès à un PC dans l'administration.

Par exemple, dans mon service, tout le monde a un PC. Ce n'était pas le cas, il y a quelques années encore.

Les seules personnes qui n'ont toujours pas de PC sont les agents huissiers, qui s'occupent de la distribution et de la circulation du courrier, ou gardent l'accès au bâtiment. Les ouvriers aussi sont plutôt exclus de l'accès à cet outil. Il reste donc des catégories de personnel qui ne sont pas habilitées à utiliser un ordinateur, ou qui ne le sont que peu.

Quels commentaires à l'égard de ces catégories de personnel moins habilitées ?

Ce personnel n'a pas fait d'études fort poussées et ses fonctions n'impliquent pas a priori, l'usage de ce type de machine, pour leur fonction dans l'administration. On n'a cependant rarement essayé de leur mettre en main. Il ne serait pas étonnant, à cet égard, qu'une telle expérience pourrait amener du positif.

On pourrait, par ailleurs, leur donner une formation basique sur quelques fonctions essentielles :

- l'art d'écrire une lettre car les instruments de traitements de texte le permettent,
- l'art d'utiliser le courrier électronique,
- l'art de consulter Internet.

Mais des actions ont été récemment faites par l'administration pour distribuer à des bonnes conditions des vieux ordinateurs à des fonctionnaires plus défavorisés que les autres.

Conséquences :

- i. Si nous avons en fin de carrière un personnel pouvant utiliser les outils basiques de l'ordinateur, il pourrait, après sa mise à la pension, si son état de santé le permet, trouver un ensemble d'informations sur les sites gouvernementaux – avec un seul moteur de recherche pour l'ensemble de l'administration et ses différents paliers - par rapport aux questions qui le concernent.

Bien entendu, l'accessibilité des sites est importante. Eu égard aux différences d'instruction du personnel, il faudrait des sites vulgarisés suffisamment pour répondre aux questions basiques. Ceci n'écarte pas des sites plus élaborés, qui s'adressent aux personnes plus habilitées. Rien n'empêche à cet égard qu'une personne moins habilitée se fasse aider par quelqu'un dans la consultation du site

Cette personne peut être à ses côtés, lui tenant compagnie près de l'ordinateur comme cette personne pourrait se trouver au call center du Ministère concerné, et répondre en direct par téléphone, à partir de l'ordinateur. Certains projets développés aux Etats-Unis vont en ce sens. En effet, les entreprises ont construit des websites qui ne sont pas toujours aussi conviviaux que ce serait souhaitable et les visiteurs des websites abandonnent leur visite car ils se perdent dans les sites proposés. L'idée existe aujourd'hui de donner la possibilité d'appeler directement à partir de l'ordinateur et d'avoir en ligne un assistant qui pourrait aider la personne en difficulté sur le website à retrouver son chemin et à trouver les informations qu'elle souhaite. Cette recherche de technologie pourrait aboutir prochainement.

Rien ne semble donc empêcher qu'à terme, il y ait une part de l'écran qui soit rendue disponible pour se mettre en communication téléphonique avec un interlocuteur de l'administration. Cela serait très utile par rapport aux personnes âgées. Cela répondrait aussi au fait que les pensionnés n'ont en général pas deux lignes téléphoniques mais une seule, et que lorsqu'ils sont en communication avec quelqu'un, ils ne peuvent pas avoir accès à Internet.

Par ailleurs, il faudrait aussi veiller à ce que le website soit dimensionné à la clientèle. Nous avons des pensionnés qui voient mal... Cela devrait avoir des conséquences sur la lisibilité des écrans, voire les touches des claviers. Cela entre dans le cadre des directives développées par les instances européennes.

- ii. L'âge normal de la mise à la pension de retraite étant actuellement de 60 à 65 ans dans le secteur public, cela signifie que dans une quarantaine

d'années, tous les fonctionnaires pensionnés devraient être capables – en théorie - d'avoir accès à Internet pour se procurer des informations sur leurs pensions.

J'insiste toutefois sur le caractère théorique de cette hypothèse. Il y a tout un ensemble de fonctionnaires qui sont mis à la retraite anticipée en raison d'inaptitudes, physiques, psychiques ou mentales. Si certains ont toute la capacité requise pour utiliser un ordinateur, et pour certains, l'ordinateur est le seul moyen de communiquer avec le monde (cf. les graves handicapés physiques), d'autres n'en ont pas la capacité. Cette capacité nulle ou diminuée va jusqu'à se manifester par exemple par le fait que certains pensionnés ont été qualifiés par décision de justice comme incapables et qu'ils sont soumis à la tutelle d'un administrateur provisoire. Par ailleurs, ce n'est pas parce que des fonctionnaires sont dans une bonne condition mentale, psychique et physique quand ils prennent leur pension que cette situation perdure éternellement. A un moment ou l'autre, leur santé est affectée à l'un ou l'autre niveau et la capacité de communiquer ou de s'informer se restreint.

Selon certains tableaux relatifs au grand âge des pensionnés, on établit à partir de quand ils deviennent une charge lourde pour la sécurité sociale, ce qui signifie donc que leur santé, prise au sens large, est devenue déficiente. Ces quelques années de prise en charge par la sécurité sociale pourraient bien apparaître comme une période où l'autonomie informationnelle et communicationnelle décroît aussi. C'est alors aussi une sortie quasi-certaine de la communication informatique avec le service de paiement des pensions.

Nous disposons d'indicateurs de l'espérance de vie (EV) et de l'espérance de vie sans incapacité (EVSI) des femmes, en 1995.

| <u>Age</u> | <u>EV</u> | <u>EVSI</u> | <u>Incapacité</u> |
|------------|-----------|-------------|-------------------|
| 60 ans | 23,70 ans | 18,69 ans | 5,01 ans |
| 70 ans | 15,46 ans | 11,34 ans | 4,12 ans |
| 80 ans | 8,61 ans | 5,88 ans | 3,96 ans |
| 85 ans | 5,99 ans | 3,95 ans | 2,72 ans |

Ceci permet d'avoir une idée que nos pensionnés peuvent encore avoir une vie bien active pendant de nombreuses années après leur prise de retraite, avec l'hypothèse qu'ils pourront encore s'intéresser à Internet assez longtemps.

Dans 40 ans, nous pouvons dire qu'il y aura donc Y % des pensionnés connectés à Internet, qui pourront obtenir des informations sur leurs pensions et régler certaines opérations grâce à Internet. Et « Y » est beaucoup plus élevé que le nombre d'aujourd'hui.

Cela devrait aussi être envisagé dans le cadre de l'augmentation du nombre des pensionnés pour les prochaines années (papy boom), en raison de l'augmentation attendue de l'espérance de vie. Des perspectives existent, en effet, en matière d'espérance de vie. Ainsi, 2050, l'espérance de vie sera de 88 ans pour les femmes et 82 ans pour les hommes. Aujourd'hui,

l'espérance de vie en Belgique tourne autour de 81 ans pour les femmes et de 75 ans pour les hommes.

La perspective de connexion Internet doit jouer donc dans l'accès aux informations, et soulagerait en conséquence les services d'appel téléphoniques du futur.

- iii. Mais notre service ne paie pas seulement les pensions de retraite, il paie aussi les pensions de survie, relatives au conjoint ou aux enfants d'un pensionné. Pour le cadre des enfants, nous ne devrions pas trop nous tracasser. Les enfants sont en général sous la tutelle du conjoint survivant – ou d'un tiers nommé par la justice – et de plus, l'éducation scolaire tend à favoriser la connaissance des outils informatiques. A partir d'un certain âge, il y a des chances qu'ils se retrouvent mieux que leurs parents dans la recherche d'informations sur Internet. Pour ce qui est du conjoint, la connaissance d'Internet peut être différente. Il y a des conjoints modernes, où les 2 époux ou compagnons accèdent tous 2 aux outils informatiques. Il y a en a d'autres couples où l'accès à l'informatique se limite à l'un des partenaires. Si le conjoint – informatisé – disparaît, le mode d'information va donc changer. Que penser à cet égard ? Il est évident que dans une situation de fin de couple, telle que le deuil, le conjoint demeurant seul doit réorganiser sa vie, et souvent prendre en charge des rôles pris auparavant par le conjoint ou compagnon disparu. Parfois, il ne le peut pas. Ce sont les enfants, voire des tiers, qui doivent alors intervenir et se débrouiller dans la situation administrative de l'époux survivant. Nous savons que les populations jeunes sont mieux informatisées aujourd'hui. Mais s'il n'y a pas d'enfants, ce sera alors quasi certainement par téléphone ou par lettre que le bénéficiaire d'une pension de survie communiquera avec le SCDF Pensions.

Nous pouvons donc rencontrer là une situation où de pensionnés reliés à Internet disparaissent pour donner place à leurs ayant-droits, des pensionnés n'étant pas habilités à utiliser un PC.

Quelle solution pour les pensionnés qui ne connaissent pas l'ordinateur ?
Quelle solution pour ce type de pensionnés ? qui, par surcroît, peuvent être aussi jeunes !

Pourquoi le gouvernement ne mettrait il pas au point de petits ordinateurs qui seraient mis à disposition des pensionnés à faible coût et leur permettraient d'avoir accès à quelques programmes essentiels, comme ceux que j'ai définis plus haut pour les fonctionnaires de faible instruction des ministères.

On pourrait prévoir, par exemple, que les pensionnés aient accès à l'ensemble des portails gouvernementaux, nationaux, régionaux, communautaires et aux portails des services publics décentralisés (poste, chemins de fer, téléphone, télévision, etc.). cela devrait être très *simple*, peu coûteux d'accès (abonnement gratuit ou quasi-gratuit à Internet), bénéficier d'un *micro* et de *baffles* pour permettre de communiquer par *téléphone*

intégré dans l'ordinateur. Ils auraient aussi une adresse *courriel* et un *traitement de texte*, une *machine à calculer*, un disque dur permettant d'emmagasiner assez, etc.

Cet ordinateur serait enregistré auprès de l'administration – pensons à l'adresse postbox enregistrée auprès de La Poste - et permettrait de gérer un ensemble de données :

- *déclaration fiscale*,
- *réception de mails de l'administration*. Une communication adressée à chacun de nos pensionnés coûte l'équivalent de 170.000 Euros. Il y a plusieurs envois par an : fiche fiscale, fiche de paiement, avis divers. Sans compter le prix du papier et du personnel qui doit s'en occuper. Ajoutons que ce type d'envoi nécessite des machines très coûteuses, qui coûtent des centaines de milliers de €

L'administration pourrait individualiser des messages à l'intention de ses pensionnés. Vraisemblablement que cela suppose des programmes informatiques particuliers quand on envoie des courriels différenciés à une grande quantité de destinataires mais s'agissant de manipulations de fichiers, cela ne me semble pas impossible à réaliser.

8. le contexte global

8.1 la volonté politique

A ce stade, il me semble utile à ce niveau de reprendre ici les besoins exprimés au sommet européen de Lisbonne, en mars 2000.

Quels sont les services aux citoyens qui peuvent être visés par la démarche TIC ? Voyons cela dans le contexte appliqué au citoyen belge, pensionné.

- les déclarations fiscales, qui pourront à partir de 2003 introduites par Internet auprès de l'administration des contributions directes (Impôts directs);
- les services liés à l'emploi :
Aujourd'hui, eu égard au niveau de leur pension, il y a des pensionnés qui souhaitent travailler quelque peu pour arrondir leurs fins de mois. Certaines informations ou possibilités pourraient leur être offertes par ce biais.
De plus, comme ils doivent remplir certaines formalités quand ils travaillent, pour justifier le maintien du droit à la pension, ils pourraient utiliser les TIC pour entrer en contact de manière transactionnelle avec l'Administration des pensions, qui contrôle le droit à l'octroi de la pension.
- La sécurité sociale :
Un ensemble de démarches doivent être régulièrement faites par le pensionné pour pouvoir percevoir sa pension. Par exemple, introduire sa demande de pension de retraite, le demande de paiement par voie bancaire, les modifications d'adresse, les preuves de l'état de vie, la composition du ménage ou de la famille pour avoir droit à d'éventuelles majorations, etc. Par ailleurs, l'administration pourrait utiliser Internet pour envoyer à ses pensionnés des informations dont ils ont besoin pour, par exemple, remplir leur déclaration fiscale.
Rien n'empêche non plus de penser que le pensionné pourrait avoir accès aux éléments essentiels de son dossier. La demande de consultation de dossiers personnels existe auprès

des clientèles abordées sur la question des nouvelles technologies et des citoyens. Ainsi, au Québec, les personnes familières avec les sites gouvernementaux aimeraient, selon les enquêtes du CEFRIO, avoir accès au suivi de leur dossier dans les différents ministères et organismes concernés.

Notons qu'en matière de simplification administrative, il y a en Belgique beaucoup d'informations qui sont déjà communiquées par voie électronique entre l'organisme payant les pensions et la sécurité sociale. En Belgique, nous avons ainsi notre Banque Carrefour de la Sécurité sociale, qui centralise et transmet aux organismes ad hoc un grand nombre d'informations essentielles quant à la sécurité sociale des personnes. Ceci libère bien entendu le pensionné d'effectuer des tâches purement administratives qu'il devait faire il n'y a pas si longtemps encore.

- Les preuves d'identité :

Cette question pourrait intéresser les pensions dans la mesure où les pensions ne sont payées en principe qu'aux personnes en vie. Dans certains cas, il y a des paiements faits aux ayant-droits mais ces paiements sont marginaux.

La preuve de l'état des vie pourrait notamment être apportée par les techniques d'empreinte digitale, qui se développent actuellement. Une expérience a lieu aujourd'hui aux Etats-Unis où les paiements à la caisse du supermarché se font en apposant le doigt sur un détecteur spécial qui reconnaît l'empreinte digitale de la personne et autorise alors directement le paiement du supermarché depuis le compte financier de la personne. Cette méthode pourrait avantageusement remplacer la méthode actuelle de certification de vie, qui implique, notamment pour les pensionnés belges résidant à l'étranger et percevant une pension à charge de l'Etat belge à verser sur un compte bancaire étranger, de se présenter à une autorité locale ou consulaire. Par exemple, l'envoi dûment certifié d'un avis de l'ordinateur personnel – dûment enregistré – avec la reconnaissance, certifiée de l'empreinte digitale, pourrait alléger les opérations de certifications de vie pour les résidents à l'étranger.

3 observations toutefois :

Il faut naturellement une masse critique suffisante pour une telle mise en œuvre. En effet, la grande majorité de nos pensionnés ne quitte pas le territoire à l'occasion de sa mise à la retraite.

Par ailleurs, il faut aussi que le mécanisme de vérification de l'empreinte digitale démontre l'état vivant de la personne... Des éléments comme la chaleur du doigt pourraient être requis.

A noter que les techniques de reconnaissance vocale évoluent et qu'il devient possible d'imaginer la reconnaissance de l'identité d'une personne par téléphone. Cette technique pourrait être combinée à l'introduction d'un mot de passe et de la preuve digitale pour donner une preuve quasi-certaine de l'état de vie d'une personne.

- Modification d'adresse : quand un pensionné déménage, il doit nous avertir. Pour le pensionné payé par banque, le problème à court terme sera mineur mais pour le pensionné payé par chèque, l'enjeu sera majeur puisque le chèque sera envoyé à l'ancienne adresse et la poste ne lui fera pas suivre nécessairement le chèque. Elle nous le renverra plutôt si elle ne connaît pas l'adresse nouvelle du pensionné. Vu les obligations légales en Belgique de communiquer le changement d'adresse à l'administration communale, qui modifie en conséquence les fichiers du registre national, l'information transmise par les TIC pourrait faire l'objet d'une vérification par nos services au Registre national. Sachons déjà que des pensionnés nous communiquent par fax, *téléphone* ou courriel ce type

d'informations, qui peuvent toujours être vérifiées par nos services dans les fichiers du registre national.

8.2 les attentes du citoyen

Un document du PUMP reprend les attentes du citoyen relatives à l'e- gouvernement et à la relation avec le citoyen :

A quoi attache-t-il le plus d'importance dans l'attitude des fonctionnaires ?

- la convivialité : 40,05 %
- l'écoute des gens : 38,56 %
- le traitement égal : 36,92 %
- le respect de la vie privée : 25,13 %

Quelle amélioration du service public juge-t-il prioritaire ?

- la simplicité : 44,14 %
- la qualité : 36,76 %
- la rapidité : 30,39 %
- la disponibilité : 25,01 %.

Comment voudrait-il communiquer à l'avenir avec l'administration publique ?

- par contact personnel : 33,05 %
- par lettre : 27,41 %
- par téléphone : 19,60 %
- par Internet à domicile : 17,13 %
- par la Commune : 11,60 %
- par Télétex interactif : 7,07 %
- par Internet à la Poste : 5,74 %
- par Internet à la bibliothèque : 5,69 %

Remarques :

Je n'ai pas connaissance du fait qu'on ait interrogé – sauf erreur - les pensionnés sur ce à quoi ils donnent de l'importance dans les relations dans l'attitude des fonctionnaires, sur l'amélioration des services publics jugés prioritaires et sur le mode de communication avec l'administration publique.

Mais ce questionnement et ses réponses de citoyens montre des pistes, bien entendu.

La convivialité y a une place nette – et celle-ci devrait se retrouver dans l'usage des TIC (téléphone, Internet) et l'écoute y a une place presque aussi fondamentale. D'où la nécessité absolue de trouver un interlocuteur quand le besoin s'en fait sentir et la nécessité d'une qualité de la communication améliorée. Il ne faut pas hésiter à faire suivre des formations ad hoc aux préposés à la communication.

En ce qui concerne le traitement égal, il doit être considéré comme non discriminatoire. Cela ne signifie pas traiter toutes les personnes de la même façon. En effet, il peut s'avérer nécessaire d'établir des distinctions dans les traitements. Par exemple, une personne malentendante devrait légitimement recevoir un traitement adapté, une personne malvoyante de même. Si donc nous sommes face à des personnes âgées qui ont des difficultés de compréhension (il faut leur répéter 10 fois la même chose !), qui ont des difficultés de s'exprimer, d'utiliser Internet, de téléphoner avec le pavé numérique, il faut leur donner une réponse adéquate. La patience est notamment un des éléments clefs de la bonne perspective.

En égard aussi au fossé numérique, il faut laisser le libre choix au pensionné d'utiliser les nouvelles technologies de l'information ou les techniques traditionnelles.

Respect de la vie privée : aucun problème relevé à ce niveau. Toutefois, eu égard au développement des TIC, il faudra bien veiller à l'application des techniques de confidentialité comme des techniques d'identification des correspondants utilisant les TIC pour inter-agir avec administration.

8.3 Quelles sont les améliorations immédiates que le SCDF pensions pourrait apporter ?

Simplicité : il peut être *compliqué* d'entrer en contact avec l'administration certains jours. Quand des lignes n'arrêtent pas de sonner, et qu'on n'obtient personne au bout du fil, l'impression est très mauvaise. Et les pensionnés ne savent pas à quel système se vouer pour entrer en contact avec nos services. C'est un des points faibles du service certains jours. Il faut donc du personnel en nombre suffisant, dont le nombre ne soit pas en réduction constante, d'une part, et des moyens informatiques de communication, d'autre part.

Qualité : globalement, la qualité du service est bonne. En règle générale, les paiements se font à heure et à temps. Là où certaines améliorations pourraient s'avérer utiles, c'est au niveau de la communication. Si une personne accueillante reçoit 30 appels sur une journée qui appellent chacun la même réponse, il est possible que la qualité de son accueil diminue à la fin de la journée. La réponse vocale automatisée peut vraiment répondre à ce type de préoccupation. Comme une formation spécifique à l'écoute et à la patience.

Rapidité : sauf le problème de difficulté d'atteindre par téléphone le service à certains moments, le service réagit rapidement aux questions qui lui sont posées par les pensionnés.

Cela étant, tout ceci doit être resitué dans un contexte de ressources humaines limitées et en continuelle restriction. En gros, il faut donc des ressources pour mettre en place du personnel et du matériel informatique.

8.4 Avenir de la communication :

Contact personnel : peu de pensionnés se rendent en nos bureaux, qui sont situés à Bruxelles. Le contact se fait plutôt par téléphone et par lettre (dont le fax et le courriel). L'Internet – essentiellement informatif – est encore assez rare, même si son utilisation est en augmentation. En ce qui concerne la collaboration avec les communes, c'est une piste totalement inexplorée à ce jour. Dans la mesure où elle relève d'un autre niveau de pouvoir, on peut toutefois se demander si les segmentations administratives ne joueront pas. Cependant, l'implication de la commune peut jouer favorablement pour ce qui est du rapprochement entre les institutions et le citoyen. Il faut noter à cet égard que les formalités pour avoir une pension du secteur privé se font déjà à la commune. Peut-être que certains TIC pourraient être utilisés à ce niveau. A réfléchir.

Pour ce qui est du télétexte interactif, l'expérience a déjà été tentée au Québec mais sans succès. Des millions de dollars canadiens ont été investis dans l'aventure, en pure perte.

Internet à la poste ou à la bibliothèque : certainement une bonne idée qui pourrait suppléer Internet à domicile. S'il y a en plus un employé de l'établissement qui peut au besoin donner des explications et si les pensionnés se rencontrent autour des questions liées à leur pension, etc., cela peut être un bon outil de contact social. Cela pourrait être complémentaire à l'outil Internet à domicile, sans exclure ce dernier.

En gros, il faudra investir dans les techniques de communication moderne en matière de téléphonie et d'Internet sans oublier le personnel ad hoc.

9. Que pourrions-nous construire, au niveau sociétal, pour des pensionnés autonomes ?

Ayons ici une vision, une **réflexion générale**.

Lorsqu'un pensionné prend sa retraite, il emporte avec lui des savoirs, qui n'ont pas été codifiés dans des procédures. Selon les données recueillies au CEFRIO, 70 % des savoirs sont passifs dans une organisation, non répertoriés et non organisés. Ils se sont construits par des efforts d'années de travail et sont souvent inconnus des collègues de l'employé. C'est-à-dire que si quelqu'un prend sa pension dans l'administration, c'est une partie de la mémoire non codifiée du service qui s'en va au même moment

Pour ne pas déranger un pensionné - à quel titre pourrait-on d'ailleurs le faire ?- on ne va donc plus l'interroger après sa prise de retraite bien méritée et ses savoirs seront définitivement perdus. Il faudra donc un jour réinventer la roue !

C'est ici qu'une nouvelle technique d'information apparaît la plus prometteuse : la **communauté de pratique**, orientée vers les pensionnés. Elle permet aux anciens fonctionnaires de partager librement leur savoir avec l'administration.

Elle permet aussi d'aider à répondre à un des problèmes clefs qui se présentent aux pensionnés : *quel est le sens de ma vie ? Comment puis-je encore être utile ?*

Tout le monde connaît des pensionnés qui dépriment parce qu'ils ont été déconnectés de leur vie professionnelle et qu'ils n'ont pas vraiment autre chose dans leur vie. Cela peut se manifester alors par une cohorte de maladies, avec son coût pour la sécurité sociale, ou par la mort rapide de l'intéressé. C'est le phénomène des talents gaspillés et Hubert de Ravinel écrit à cet égard qu'il n'y a aucun effort systématique des autorités publiques pour rassembler les forces encore vives des pensionnés.

La communauté de pratique, établie entre fonctionnaires actifs et fonctionnaires mis à la retraite, est une réponse positive. On y travaille sur des problèmes très concrets. Lorsqu'il y a un problème, il peut y avoir des appels à l'aide collective. Il y a donc des possibilités pour les fonctionnaires pensionnés de jouer encore un rôle d'information et de suggestion pour les fonctionnaires encore en place. Cela ouvre la porte à des mentorats intéressants. Cela peut s'avérer utile quand les questions posées sont liées à des processus qui ont été mis en œuvre il y a longtemps avant que la mise en retraite fonctionnaires concernés.

Cette communauté de pratiques est ainsi la parade au phénomène relevé par Hubert de Ravinel car elle permet de remettre systématiquement en œuvre des talents qui seraient sinon oubliés voire gaspillés.

Je pense en conclusion que la Communauté de pratiques, dans laquelle s'inscrirait le retraité des services publics, pourrait tendre à 2 objectifs :

- le contact avec son administration d'origine ; contribuer à la mémoire longue des services.
- Le contact avec l'ensemble des administrations : certains pensionnés peuvent avoir une réflexion qui dépasse le cadre de leur administration d'origine. Certains ont ainsi travaillé dans plusieurs services et sont pluridisciplinaires. D'autres ont une ouverture d'esprit large et citoyenne. Ainsi, leur apport peut donc être multiple et être valorisant.

Il y a toutefois la nécessité de motiver ces ex-fonctionnaires. Outre la satisfaction d'être encore utile, plusieurs services peuvent être offerts aux membres de la communauté de pratique. A savoir:

- une communauté d'intérêts : les membres peuvent présenter leurs hobbies, leurs projets et trouver des partenaires. Les pensionnés ont du temps libre et la retraite est souvent le temps pour eux de s'occuper de hobbies, de passions, qu'ils n'ont pas eu le temps d'exercer durant leur vie professionnelle. Certains, par ailleurs, ne savent que faire de leur temps libre. Pouvoir pratiquer un hobby dans un cadre connu, apprivoisé, peut être une porte large ouverte aux hésitants. Si les pensionnés s'occupent, il est vraisemblable que leur santé sera meilleure, d'où un moindre coût pour la sécurité sociale.
- une communauté d'échanges de biens et services : c'est l'occasion d'offrir aux personnes âgées la capacité de s'entraider. En effet, elles sont nombreuses les personnes de grand âge qui souffrent de la solitude. Une entraide peut apporter de nombreuses satisfactions et aider les gens à sortir de leur isolement.
- Une promotion de la convivialité : un des gros problèmes de la vieillesse est la solitude. La participation professionnelle peut l'avoir été au détriment des relations sociales et les pensionnés se retrouvent sans amis, voire sans famille quand ils atteignent l'âge de la pension. Dur, dur ! Le système de communauté de pratique peut donc établir des moyens pour que les gens entrent en contact les uns avec les autres, que ce soit avec l'administration d'origine, d'autres administrations, des hobbies, des échanges, etc. Cela permettrait notamment de soulager – dans une certaine mesure – les relations avec le service téléphonique des pensions, si les pensionnés sont davantage comblés de convivialité.

Note : il arrive encore fréquemment que c'est l'épouse qui survit au mari, et qui bénéficie alors de la pension de survie. L'espérance de vie est ainsi faite que la femme vit plus longtemps que l'homme. Ces épouses n'ont pas été nécessairement des fonctionnaires et ne s'inscrivent pas dans la communauté de pratiques. Mais elles pourraient trouver leur place dans les communautés d'intérêt, les hobbies, les échanges, etc.

- Des possibilités de bénévolat. Ceci permet aux pensionnés d'avoir encore une vie sociale active. L'identité de la personne peut être liée au champ de service dans lequel elle peut investir de sa personne. Dans le bénévolat, on peut vite être considéré comme important pour les autres, ce qui est correct comme mode de valorisation sociale. Il faut souligner que la communauté de pratique demande du temps au pensionné mais c'est un temps limité. Par ailleurs, le pensionné n'y a pas de droit de décision : il conseille mais ne dispose pas ! Dans le monde associatif, il peut encore décider. Il peut aussi apporter beaucoup de richesse humaine, intellectuelle, voire financière, dans le domaine où il exercerait son bénévolat.

Le bénévolat peut, par ailleurs, être considéré comme une prolongation de l'esprit de service public, car le monde associatif exerce souvent ses compétences dans des espaces de service à autrui, ce qui est aussi une des fonctions de l'Etat.

- Des récompenses:
 - Des crédits de formation pour les aînés,
 - Des stages interministériels, qui donnent de la fierté aux pensionnés en raison de leur participation (qui doit être reconnue),
 - Mise à disposition d'un local physique, où il y a un bureau et du matériel informatique, avec des possibilités d'assistance par des techniciens;
 - Constituer un héritage culturel, à savoir une base de données qui pourrait servir de mémoire collective pour les générations futures. Il faudrait alors des scanners, par exemple. Ceux-ci pourraient servir à numériser certains documents illustratifs ou des documents totalement inédits (photos, textes, etc.). Les gens pourraient y échanger leurs expériences de vie.
 - Des récompenses symboliques:

- reconnaissance du nom d'un fonctionnaire pensionné dans une procédure redéfinie, exemple: procédure Dubois, processus Renaud, etc.
- publication des photos et des noms des participants sur Internet ou dans le journal ad hoc de l'administration: on peut y dire leur appartenance à la communauté de pratique, donner leur curriculum vitæ, décrire leur participation à l'entreprise, mise en évidence de leurs qualités de leader dans une communauté de pratique,
- dans certains cas, des lettres de félicitations des plus hautes instances (Ministre...),
- lettre de reconnaissance établie après x temps, donnant le degré de collaboration du participant;
- utilisation possible des ordres de chevalerie,
- possibilité d'être considéré comme un comité consultatif officiel, qui peut donner des avis sur des thématiques qui lui sont proposées. Exemples: santé, éducation, culture, santé publique, urbanisme, etc.

L'application du principe de communauté de pratique conduirait en définitive à un résultat double :

- l'Administration n'est plus entièrement coupée des talents de ses pensionnés,
- les pensionnés trouvent tout un ensemble de possibilités d'être encore actifs. Ils pourraient encore partager leurs compétences durement acquises durant leur vie professionnelle.

Résultat induit espéré : on peut penser que, dans son ensemble, la santé des pensionnés sera alors meilleure et que des répercussions positives pourront rejaillir sur la communauté toute entière.

10. Conclusions pour l'administration belge:

Ce séjour québécois est riche d'enseignements. Il apporte trois principes essentiels:

- d'une part, la possibilité d'une téléphonie performante, notamment en raison des nouvelles technologies de l'information; mais cette technologie revendique du personnel !
- d'autre part, la possibilité d'intégrer les pensionnés dans la vie de leurs anciennes administrations, avec la mise en place de communautés de pratiques.
- Enfin, la possibilité de mettre en place l'ébauche d'un système de gestion de connaissances au sein même du SCDF pensions (question non présentement examinée).

Eric Watteau, le 28 juin 2002

Remerciements:

- à Réal Jacob, directeur scientifique au CEFRIO et professeur aux HEC à Montréal,
- à Marcel Gilbert, directeur développement de projet au CEFRIO, qui a joué le rôle de mentor et qui m'a accueilli chaleureusement tout au long de mon séjour au CEFRIO,
- à toute l'équipe du CEFRIO, qui m'ont fait l'amitié de m'accueillir comme un des leurs,
- à Pierre Frenette, Wilhelmine Desjardins, Pierre Doré, Micheline Jacques et Marie-André Lefebvre, qui m'ont aimablement offert leur collaboration à la Régie des Rentes du Québec,
- à l'équipe du PUMP qui m'a assuré de son soutien logistique et académique,
- à mes collègues du SCDF pensions qui m'ont donné cette chance de suivre cette formation.