

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2020

Ministère de la Fonction publique

Tél. : (+352) 247-83100 Fax : (+352) 247-83122

E-mail: info@fonction-publique.public.lu

www.fonction-publique.lu

Adresse 63, avenue de la Liberté L-1931 Luxembourg

Sommaire

VOLUME I. LES DOSSIERS PRINCIPAUX DE L'ANNÉE 2020

LE	ES ACTIVITÉS PRINCIPALES DE 2020	5
	Panorama social du ministère de la Fonction publique et de ses administrations en 2020	13
1	LE DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL	14
	1.1 Service Communication	15
	1.2 Secrétariat général	19
	1.3 Service RH, budget et comptabilité	20
	1.4 Service Juridique	22
	1.5 Service Psychosocial	26
	1.6 Observatoire de la Fonction publique	34
	1.7 Rapport annuel du délégué à l'égalité	39
2	LE CENTRE DE GESTION DU PERSONNEL ET DE L'ORGANISATION DE L'ÉTAT (CGPO)	42
	2.1 Contribution des équipes du CGPO dans le cadre de la crise sanitaire due au COVID-	194
	2.2 Déploiement de la Gestion électronique des documents (GED)	45
	2.3 Évolution de MyRH et lancement de TIME	47
	2.4 Mise en place d'un Service desk	49
	2.5 Évolution de la Toolbox RH	49
	2.6 Gestion prévisionnelle des effectifs (GPE)	50
	2.7 Bilan de l'examen-concours	51
	2.8 Gestion des recrutements et de l'épreuve d'aptitude générale	51
	2.9 Centre de compétences RH	54
	2.10 Rémunérations et carrières	55
	2.11 Pensions	56
	2.12 Prometa et conseil en organisation	57
	2.13 DataRH et Business Intelligence	58
	2.14 Formations RH et digitalisation des formations	59
	2.15 Communication et ressources humaines	60
3	COMMISSARIAT DU GOUVERNEMENT CHARGÉ DE L'INSTRUCTION DISCIPLINAIRE	63
4	ADMINISTRATION DES SERVICES MÉDICAUX DU SECTEUR PUBLIC	70
	4.1 Division de la Santé au travail du secteur public	70
	4.2 Division de la Médecine de contrôle du secteur public	74
5	SERVICE NATIONAL DE LA SÉCURITÉ DANS LA FONCTION PUBLIQUE	80
6	INSTITUT NATIONAL D'ADMINISTRATION PUBLIQUE	86

Rapport d'activité 2020

	6.1	Comité des formations	88	
	6.2	Communication et Réseaux	93	
	6.3	Division Organisation administrative	96	
	6.4	Division Conception et design de formations	100	
	6.5	Division Gestion et planification des formations	106	
1 PROJETS DE LOI DÉPOSÉS			116	
2	LOIS V	OTÉES	116	
PROJETS DE RÈGLEMENTS GRAND-DUCAUX INTRODUITS DANS LA PROCÉDURE				
RÉGLEMENTAIRE				
4 RÈGLEMENTS GRAND-DUCAUX PUBLIÉS			117	
5	QUEST	IONS PARLEMENTAIRES REÇUES EN 2020	118	

Rapport d'activité 2020

4

Volume I. Les dossiers principaux de l'année 2020

LES ACTIVITÉS PRINCIPALES DE 2020

L'année 2020 a été riche en événements dans tous les domaines d'action du ministère de la Fonction publique et de ses administrations. La préparation, le suivi et la mise en œuvre de tous les projets exposés dans le présent rapport d'activité ont demandé un engagement considérable de la part de nos agents, notamment dans le contexte de la crise sanitaire liée au COVID-19.

En effet, le ministère et ses entités rattachées se sont énormément investis pour apporter leur soutien là où cela était nécessaire pendant cette crise sanitaire. Ainsi, à côté de leurs projets et de leurs activités courantes, les agents sont intervenus à plusieurs niveaux.

Concernant le ministère, le service Psychosocial a mené la coordination des actions autour de la santé mentale en lien avec la crise sanitaire à la demande du ministère de la Santé (élaboration des informations et des formations en ligne sur l'impact de la crise sanitaire sur la santé mentale en collaboration avec D'Ligue, Hotline psy...).

Du côté du Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO), de nombreux agents ont également épaulé le ministère de la Santé. Que ce soit pour l'inscription des professionnels de la santé et des volontaires, gérée via la plateforme GovJobs, par la hotline téléphonique et e-mail, la réalisation de plannings de présence des bénévoles et des professionnels de la santé, la mise en place de processus et de calculs de rémunération des nouveaux personnels de la réserve sanitaire, les agents ont répondu très largement présents. Le CGPO est également intervenu dans la mise en place de l'écosystème de monitoring de l'ensemble des indicateurs communiqués en chaque fin de journée dans les médias, mais également dans le développement, le déploiement et la gouvernance de tableaux de bord pour le ministère de la Santé.

L'Institut national d'administration publique (INAP) a pour sa part créé des formations à distance sous forme d'e-learning pour le personnel soignant des Centres intégrés pour personnes âgées (CIPA) et des réseaux de soins. L'INAP a également accéléré sa transition digitale afin de garantir une offre de formation de qualité pour le secteur public en proposant très rapidement la digitalisation des cours du tronc commun de la formation générale.

Le Service national de la sécurité dans la fonction publique (SNSFP) fait partie d'un groupe de travail, établi par le ministère de la Santé en collaboration avec le secteur privé, sur les risques de « propagation de la COVID-19 dans les bâtiments » et sur les moyens d'aération pour réduire ces risques.

Rapport d'activité 2020

De nombreux agents du ministère et de ses entités rattachées se sont également portés volontaires pour aider dans les différents centres mis en place ou pour des permanences à la Hotline.

En dehors de la crise sanitaire liée au COVID-19, voici les principales activités du ministère et de ses entités rattachées en 2020.

Le dialogue social

En début d'année, le ministre de la Fonction publique a clôturé les entrevues avec les associations professionnelles qu'il s'était engagé à rencontrer pour discuter, mais pas que, des points litigieux relatifs aux réformes dans la Fonction publique de 2015, conformément au point 3 de l'avenant du 15 juin 2018 à l'accord salarial du 5 décembre 2016.

Le ministre de la Fonction publique a aussi rencontré les représentants de la Confédération générale de la Fonction publique (CGFP) plusieurs fois pour discuter ou négocier notamment au sujet des thèmes suivants :

- → accord concernant l'aménagement du temps de travail dans toute la Fonction publique qui vise
 à remédier aux récentes difficultés rencontrées par différentes administrations dans
 l'aménagement du temps de travail de leurs agents
- le télétravail.

Le ministre de la Fonction publique a rencontré également à plusieurs reprises les représentants de l'OGBL et du LCGB. Ces rencontres ont abouti à la signature de l'avenant à la convention collective des salariés de l'État au début de l'année 2021.

Le télétravail

La pandémie liée au COVID-19 a démontré dans quelle mesure il est impératif que les organisations, publiques ou privées, soient au mieux outillées pour travailler à distance. Non seulement le télétravail a permis la continuité du service public durant cette année de crise, mais il présente de façon générale maints impacts positifs : promotion d'une mobilité durable avec développement de l'économie résidentielle, réduction de la consommation d'énergie et diminution du taux d'occupation des locaux de l'employeur. Le projet télétravail est un projet transversal dont une mise en œuvre réussie est l'expression d'une organisation mature en ce qui concerne notamment la mise en œuvre de la gestion par objectifs, le leadership basé sur la confiance, la responsabilisation des collaborateurs, etc. En ce sens, le télétravail est un projet stratégique qui vise la modernisation des méthodes de gestion ainsi que des formes de travail, l'amélioration du bien-être du personnel et le renforcement de l'image de l'administration publique comme employeur moderne et socialement responsable.

En 2020, l'Observatoire de la Fonction publique a conceptualisé un programme de développement du télétravail, basé sur quatre piliers. Celui-ci est actuellement en cours de création (cf. *Observatoire de la Fonction publique* pour plus de détails).

En parallèle, le ministère de la Fonction publique est en relation avec la Confédération générale de la Fonction publique (CGFP) afin de recueillir leurs retours sur la mise en place du télétravail.

FP2025

FP2025 est une initiative du ministère de la Fonction publique (MFP) - avec notamment le service Psychosocial de la Fonction publique (SPS) -, du Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO) et de l'Institut national d'administration publique (INAP). Elle accompagne les administrations de l'État dans leurs efforts d'amélioration, de progression et de transformation.

Mis en place au tout début 2020, le comité FP2025 a notamment publié cette année son catalogue de services. Ceux-ci s'inscrivent dans 9 axes du développement organisationnel permettant d'évoluer vers une administration mature. Les prestations offertes visent à :

- → améliorer le fonctionnement des administrations ;
- gagner en efficacité ;
- → assurer un pilotage plus aisé ;
- → tout en mettant au cœur des réflexions le développement et le bien-être des agents.

L'objectif vise à soutenir les responsables d'administration dans leurs initiatives pour développer la performance de leur entité et couvre ainsi tous les aspects de la gestion du personnel et de l'organisation.

L'initiative permet également de les accompagner dans toutes les situations qui nécessitent une gestion du changement afin d'engager et de motiver les collaborateurs, de réduire les résistances, ou encore de fédérer et rassembler autour d'un objectif commun. Les responsables d'administration ont désormais un point de contact unique pour toutes leurs demandes de conseil et d'accompagnement en termes de développement organisationnel.

En 2020, l'équipe FP2025 a également réalisé, en collaboration avec Michel Damar, ancien haut fonctionnaire et dirigeant de services publics en Belgique, un guide — la boîte à outils - relatif à l'élaboration du programme de travail.

L'équipe a répondu à la sollicitation de nombreuses administrations ou ministères en 2020, en leur proposant des prestations ciblées sur leur besoin. Elle a également proposé des formations « Programme de travail » sur mesure et des consultances de A à Z.

L'équipe FP2025 a également mis en place le Réseau des directeurs, participé à l'organisation de la première conférence des directeurs et a proposé la première formation « Programme de travail ».

En 2021, l'équipe FP2025 développera d'autres supports pour les directions, tiendra plusieurs formations et communautés de pratique « Programme de travail », et proposera d'autres événements pour les directions, en fonction de l'évolution de la situation sanitaire.

Réseau des directeurs

Lors du Tour des directeurs réalisé en 2017, les directions avaient exprimé le besoin de disposer d'informations ciblées et de formations spécifiques.

En parallèle de la création du FP2025, un Réseau des directeurs a donc été créé.

Celui-ci repose sur 3 piliers : un intranet, des conférences régulières ainsi que des communautés de pratique et des formations dédiées exclusivement aux fonctions dirigeantes de la Fonction publique.

Le contenu du Réseau des directeurs a pour vocation d'être ciblé sur les besoins en relation avec les responsabilités en tant que dirigeant d'un département ministériel ou d'une administration et repose sur les missions et profils de compétences d'un dirigeant stratégique.

Il regroupe aussi l'ensemble des documents mis à disposition par le FP2025 (catalogue de services, boîte à outil « Programme de travail », templates, etc.).

Une première conférence des directeurs a eu lieu en ligne le 27 octobre. Rassemblant plus de 100 directeurs, directeurs adjoints, coordinateurs et coordinateurs adjoints, la conférence a été ouverte par Marc Hansen, ministre de la Fonction publique. Elle était axée sur la gestion par objectifs, avec notamment la présentation d'une boîte à outils « Programme de travail », et sur la présentation du catalogue de services FP2025 qui a comme but d'accompagner les administrations dans le développement de leur maturité organisationnelle.

Une première formation « Programme de travail » pour les directeurs a déjà eu lieu également en 2020.

Digitalisation des formations

Depuis trois ans, l'INAP vit une profonde transformation organisationnelle afin d'offrir à ses apprenants et formateurs des outils plus innovants pour dispenser et suivre des formations.

Avec le règlement grand-ducal du 31 octobre 2018 portant sur l'organisation de la formation pendant le stage, l'INAP a franchi une première étape dans la réorganisation de la formation générale. Initialement

un institut de gestion des formations, l'INAP est devenu un institut de gestion et de création de formations.

La formation générale, obligatoire pour tous les fonctionnaires stagiaires et employés en période d'initiation, peut désormais être organisée sous forme de :

- cours présentiels ;
- → cours en ligne ;
- → études personnelles ;
- → ou en mode alternant cours présentiels, cours en ligne et études personnelles.

Avec ces nouvelles missions, l'INAP a renforcé ses équipes au cours des années, avec la mise en place d'une cellule d'innovation pédagogique et a encouragé la digitalisation de ses services.

Une nouvelle approche pédagogique

Les formations digitales de la formation générale, et plus particulièrement du tronc commun, sont le résultat d'une approche de formation moderne qui met l'apprenant au centre. L'approche pédagogique digitale facilite le recours à des activités pédagogiques interactives et participatives qui incitent le stagiaire à s'impliquer activement dans le développement de ses compétences.

Cette approche pédagogique s'applique en outre à de nombreuses formations continues du catalogue de formations de l'INAP. Certains parcours de formation spécifiques ont déjà été digitalisés, comme par exemple les formations à destination des gestionnaires des ressources humaines et du management.

Parallèlement à la digitalisation de ses formations, l'INAP a investi de grands efforts dans l'accompagnement des apprenants et formateurs dans l'appropriation de la nouvelle approche pédagogique, grâce notamment à des formations spécifiques.

L'accompagnement des formateurs se décline en :

- → Une communication soutenue envers les formateurs internes et externes
- → Des formations aux nouvelles technologies des plateformes d'apprentissage
- → Un accompagnement sur mesure pour les formations de grande envergure
- → Une équipe de pédagogues et informaticiens à l'écoute

Des efforts sur le long terme

Suite à une analyse des besoins en compétences digitales dans la Fonction publique, l'INAP proposera également des formations dans les domaines suivants :

- → Digital literacy
- → Digital skills for IT specialists
- → Digital Leadership

Afin de continuer à proposer des formations pertinentes dans le cadre de la formation continue, l'INAP continue ainsi ses efforts dans la conception d'une offre de formation répondant aux besoins des agents publics en matière de digitalisation.

Réforme de la formation spéciale et de la promotion dans l'Administration gouvernementale

Le règlement grand-ducal du 4 septembre 2020 fixant les modalités et les matières de l'examen de fin de stage sanctionnant la formation spéciale en vue de l'admission définitive ainsi que de l'examen de promotion des différentes catégories de traitement auprès de l'Administration gouvernementale a été publié au Journal officiel et est entré en vigueur le 8 septembre 2020.

Outre le fait que le nombre d'heures de la formation spéciale est fixé désormais à au moins 60 heures, l'entrée en vigueur de ce règlement permet également une approche pédagogique moderne dans la formation des adultes. En effet, les cours pour la formation spéciale et l'examen de promotion peuvent désormais se tenir en :

- cours présentiels ;
- → cours en ligne ;
- études personnelles ;
- cours alternant entre les trois méthodes précitées ;
- → séances d'apprentissage accompagnées sur le lieu du travail ;
- participation à des séminaires dans l'intérêt du service.

Chaque agent verra aussi une part de sa formation spéciale consacrée à l'initiation aux missions et à l'organisation du département ministériel et de ses administrations, non sanctionnée par un examen.

Les matières sanctionnées par un examen sont :

- Organisation de l'État
- → Gestion publique et maturité organisationnelle
- → Communication et compétences comportementales

Les matières et les heures fixées par groupe de traitement sont détaillées dans le règlement grand-ducal, ainsi que les matières et le nombre d'heures de formation à suivre pour l'examen de promotion.

Déploiement de la Gestion prévisionnelle des effectifs (GPE)

Composante importante dans la définition des besoins supplémentaires en personnel pour l'année suivante et pour le pluriannuel, la gestion prévisionnelle des effectifs fait intégralement partie de la procédure de demandes de renforcements dans le cadre du numerus clausus de chaque ministère ou administration et contribue ainsi à professionnaliser davantage la planification des ressources humaines et à promouvoir la maturité organisationnelle sur les années à venir.

La nouvelle offre GPE, développée fin 2019 et matérialisée à travers un ensemble de services et de méthodes visant à épauler les administrations et ministères dans la réalisation de leur gestion prévisionnelle et à gagner en maturité organisationnelle, a pu être déployée en 2020.

L'offre GPE est composée notamment :

- → d'une méthode¹ permettant de réaliser la gestion prévisionnelle des effectifs tout en visualisant les écarts futurs à apparaître ;
- → d'un questionnaire d'auto-évaluation mesurant la maturité organisationnelle ;
- d'une offre de formation dédiée ;
- d'un outil informatique permettant de soutenir la démarche de GPE tout en permettant la réalisation des demandes de numerus clausus pour la CER;
- → d'un accompagnement par des consultants en organisation du CGPO.

L'offre GPE a ainsi permis en 2020 :

- → de former 150 personnes supplémentaires dans le cadre de huit sessions de formation et deux communautés de pratique, toutes organisées au format webinaire ;
- → l'utilisation d'un outil informatique par la très grande majorité des ministères et administrations dans le cadre du numerus clausus de 2021 ;
- → la mise en place d'un service de support chargé d'accompagner les ministères et administrations dans la réalisation de leur GPE.

Bilan de l'examen-concours

Depuis quelques années déjà, le CGPO et plus largement la Fonction publique se sont engagés dans un processus d'amélioration continue de leur politique de recrutement. En témoignent d'ailleurs les

¹ Sont notamment inclus dans cette méthodologie la gestion des fonctions et l'évaluation de leur criticité opérationnelle et stratégique, la gestion des plans de succession, la gestion des départs, la gestion des postes vacants tout comme la ventilation des effectifs par rapport à leur activité (parcours clients/usagers, fonctions de support, etc.) et l'évolution de ces activités dans le futur en définissant les besoins à prévoir en plus ou en moins pour ces différentes activités afin de définir les écarts.

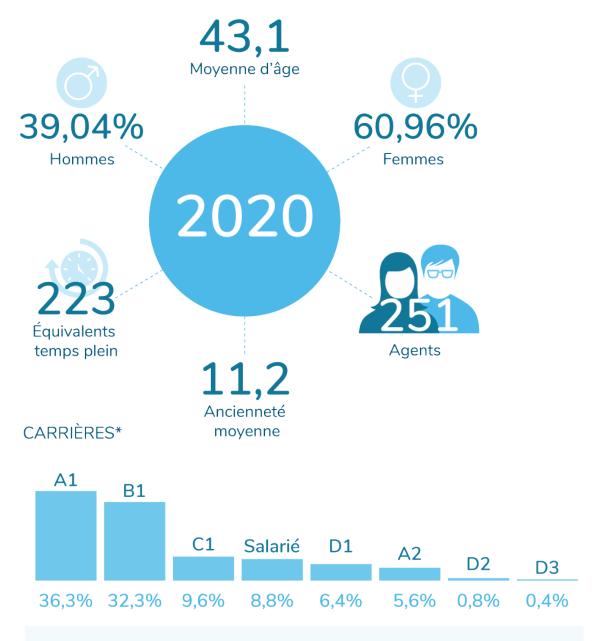
nombreuses réformes qui ont été réalisées afin de proposer une procédure de recrutement toujours plus moderne et transparente.

Le principal objectif du projet de bilan de l'examen-concours était ainsi d'évaluer l'impact de la réforme de l'examen-concours en place depuis juin 2018 et de revoir les procédures de recrutement via examen-concours – le cas échéant par le biais d'une modification des règlements grand-ducaux afférents.

En 2020, au travers d'une analyse des statistiques du recrutement au sein de la Fonction publique, de quatre sondages avec 2.646 répondants, de deux ateliers collectifs mais également de 25 entretiens semi-directifs, le CGPO a pu établir un bilan par rapport aux différentes étapes du processus de recrutement et, plus spécifiquement, par rapport à l'examen-concours tel qu'il a été implémenté suite à la réforme de 2018. Ont été consultés les candidats à l'épreuve d'aptitude générale, les fonctionnaires stagiaires et employés en période d'initiation, les coordinateurs généraux ou directeurs des ministères et administrations et les gestionnaires des ressources humaines.

Sur la base des informations quantitatives et qualitatives récoltées au cours du projet, il a été possible de synthétiser la perception des principaux acteurs du processus en vue d'identifier des pistes concrètes de développement qui permettront d'optimiser le processus sur le long terme. Finalisé sous forme d'un rapport en décembre 2020, les principaux résultats du bilan seront présentés en début d'année 2021 et des pistes d'amélioration concrètes seront proposées.

Panorama social du ministère de la Fonction publique et de ses administrations en 2020



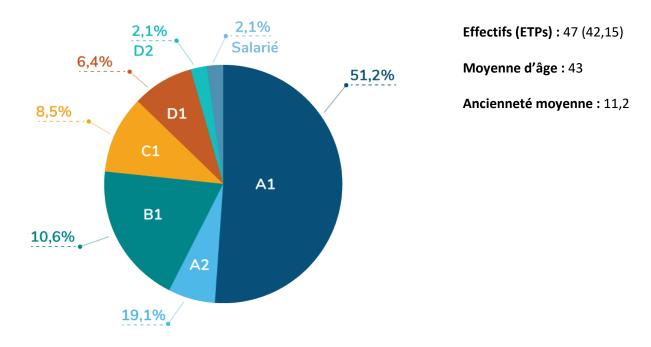
^{*}Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité respectivement des salariés pris dans leur ensemble.

Rapport d'activité 2020 13

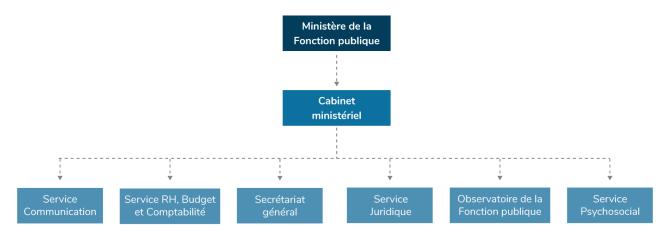
Volume II. Les activités et projets par département en 2020

1 LE DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL

Répartition de l'effectif entre les catégories de traitement/d'indemnité



^{*}Répartition entre les différentes catégories de traitement, d'indemnité, respectivement des salariés au 31.12.2020



Légende : Les services du ministère de la Fonction publique

Rapport d'activité 2020 14

1.1 Service Communication

Contact : Cathy Weber

Chef de service

Cathy.weber@mfp.etat.lu

PROJETS

Le CRM (Customer Relationship Management)

Ce projet du programme de travail du ministère de la Fonction publique est lié à l'objectif stratégique externe suivant :

- → Améliorer la performance globale des entités organisationnelles de la Fonction publique
- a. Objectif de travail
- → Le CRM vise à disposer d'une base de données de l'ensemble des parties prenantes de la Fonction publique afin de communiquer de manière ciblée en fonction du service fourni.
 - b. État des travaux et prochaines étapes

Courant 2020, les fiches contact ont été mises à jour et complétées avec des informations permettant une segmentation plus fiable des différents publics cibles.

La prochaine étape courant 2021 consistera à développer une application qui permettra de solliciter de manière régulière les RH ou chefs d'administration afin qu'ils puissent indiquer les changements dans leur administration.

De plus, les règles de gouvernance du CRM seront peaufinées et formalisées.

c. Résultats (et impacts) des travaux

La mise en place du CRM permet au ministère de cibler un public précis dans le cadre de ses différentes communications à destination des membres du Réseau des ressources humaines et du Réseau des directeurs.

AFFAIRES COURANTES

a. Objectif de travail

À côté de la réalisation du projet précité, le service Communication assure également les affaires courantes suivantes permettant de gérer et d'améliorer tous les aspects liés à la communication.

Conférences et Réseau RH

Le Réseau RH repose sur trois piliers (Intranet des RH, Conférences RH, communautés de pratique et formations).

Le service Communication est en charge de l'organisation des Conférences du Réseau ressources humaines et gère, conjointement avec le CGPO, le Réseau des ressources humaines.

En 2020, le ministère de la Fonction publique a organisé deux conférences à destination du Réseau RH, à savoir le 7 février et le 27 novembre (conférence ayant eu lieu en ligne du fait de la crise sanitaire), accueillant chaque fois plus de 250 gestionnaires RH issus des différents ministères et administrations.

FP2025

Le service Communication participe au comité FP2025 et assiste les membres pour tous les aspects communication.

Conférences et Réseau des directeurs (FP2025)

Tout comme le Réseau RH, le Réseau des directeurs repose sur trois piliers (Intranet des directeurs, Conférences des directeurs, communautés de pratique et formations).

Par la mise en œuvre de ce dispositif, le public cible, qui comprend les directeurs, mais également les directeurs adjoints, coordinateurs et coordinateurs adjoints, issus des différentes administrations étatiques, sont informés de manière optimale quant aux informations liées à la maturité organisationnelle.

Le service Communication a mis en place le Réseau des directeurs en fin d'année 2020 et s'occupe de la gestion de celui-ci. Il est également en charge de l'organisation des Conférences du Réseau des directeurs.

La première Conférence des directeurs organisée en ligne le 27 octobre, a accueilli près de 100 directeurs, directeurs adjoints, coordinateurs et coordinateurs adjoints, issus des différentes administrations étatiques.

Communication à la presse

Le service Communication s'occupe de la rédaction de communiqués de presse ainsi que de l'organisation de conférences de presse.

En 2020, le MFP a organisé une conférence de presse sur l'aménagement du temps de travail dans toute la Fonction publique le 21 janvier.

Quoi de neuf au MFP?

Depuis le début de l'année 2019 des réunions « Quoi de neuf » sont organisées tous les 2 mois pour favoriser l'échange d'informations entre la direction et le personnel du département ministériel.

Gestion et mise à jour des présences web

Tout nouveau contenu est mis en ligne par le service Communication. Ceci comprend les mises à jour concernant le ministère de la Fonction publique sur le site du Gouvernement, les actualités sur le Portail de la Fonction publique, la publication de nouvelles informations sur le Réseau ressources humaines ainsi que le Réseau des directeurs, mais également les communications en interne dans l'Intranet appelé « KIT ».

Revue de presse

Des revues de presse sont établies quotidiennement. En cas de besoin, le service peut à tout moment créer des revues de presse thématiques.

Élaboration du calendrier événementiel 2021

Le calendrier événementiel permettra au service d'anticiper les événements annuels organisés par le ministère de la Fonction publique et ses entités rattachées afin de pouvoir les organiser d'une manière proactive et efficace.

Élaboration du calendrier éditorial 2021

La mise en place du calendrier éditorial permettra au service Communication de planifier la rédaction et la publication d'articles sur le Portail de la Fonction publique ainsi que de diversifier les contenus.

Fonction de support

Le service Communication fait aussi office de support pour les acteurs internes comme par exemple :

- → Support pour le département ministériel, l'INAP, le CGPO, le SNSFP, l'ASM et le CGID pour la réalisation de brochures, dépliants et newsletter
- → Relecture et rédaction de documents
- → Réalisations graphiques pour tous supports
- → Conceptualisation, réalisation graphique et mise en page de présentations pour tout type d'événements
- → Etc.

b. Évolution des travaux

Dans un souci d'amélioration constant, le service Communication continuera à professionnaliser tous les aspects liés à la communication interne et externe et surtout de mener à bien les projets en cours.

c. Résultats (et impacts) des travaux

Une communication plus homogène et plus claire pour les différentes parties prenantes.

1.2 Secrétariat général

Contact: Nathalie Katow

Chef de service

Nathalie.Katow@mfp.etat.lu

Archivage : Tableau de tri et nomination d'un délégué à l'archivage

Ce projet n'est pas expressément énuméré dans le programme de travail actuel. Toutefois, la loi du 17 août 2018 relative à l'archivage prévoit l'obligation notamment pour le ministère de la Fonction publique de se doter d'un tableau de tri. Ce tableau est réalisé en collaboration avec les Archives nationales du Grand-Duché de Luxembourg.

a. Objectifs de travail

Le tableau de tri vise à couvrir l'analyse de tous les documents produits et reçus dans le cadre des activités du ministère de la Fonction publique (numérique ou papier). Ce tableau permettra de gérer la durée de vie d'un document, notamment sa durée d'utilité administrative. Il définit également le sort final des documents et des données à l'issue de cette durée (conservation ou destruction) et est conçu pour être utilisé facilement par l'ensemble des agents du MFP.

b. État des travaux et prochaines étapes

L'analyse collégiale et la révision du tableau de tri se sont poursuivies au cours de l'année 2020.

Le MFP a également engagé un archiviste en juillet 2020 en qualité de délégué à l'archivage du département ministériel et des entités rattachées. En plus de l'application de la loi du 17 août 2018 relative à l'archivage et des règlements grand-ducaux afférents, l'archiviste est en charge de mettre en place des procédures internes nécessaires à une gestion réglementaire des archives publiques du ministère et de ses entités. Un autre objectif est de préparer le déménagement des archives vers le nouveau bâtiment au Kirchberg en organisant de manière efficace les destructions et versements en lien avec les Archives nationales du Grand-Duché de Luxembourg.

c. Résultats (et impacts) des travaux

Après validation définitive du tableau de tri, une formation relative à la mise en œuvre dudit tableau sera proposée aux agents du MFP.

1.3 Service RH, budget et comptabilité

Contact : Marianne Lenert

Chef de service

marianne.lenert@mfp.etat.lu

En 2020, le MFP a poursuivi la réorganisation et le renforcement de ses services pour tenir compte de ses besoins réels et pour pouvoir assurer ses obligations légales.

Le feedback

a. Objectifs de travail

Le projet du feedback a été lancé en 2019 dans le but d'améliorer la communication interne et de mieux impliquer les agents dans la réalisation des objectifs du MFP. Le plan d'action résultant des entretiens individuels et entamé en 2019 est poursuivi en 2020.

b. État des travaux et prochaines étapes

Les éléments du plan d'action concernant la communication ont été réalisés : les réunions du personnel « Quoi de neuf au MFP », les publications sur le site intranet KIT, les réunions de service ainsi que des sondages concernant le bien-être ont lieu systématiquement.

Les entretiens individuels ont lieu annuellement, les formations de développement en management sont en cours et la gestion prévisionnelle des effectifs est entamée.

c. Résultats (et impacts) des travaux

La bonne ambiance est confirmée et la nature et variété des tâches sont appréciées. La communication interne s'est améliorée et les remaniements internes et la mise en place d'un nouvel organigramme ont contribué à la satisfaction par rapport à la charge de travail.

Le sondage de satisfaction du personnel

a. Objectifs de travail

La participation au sondage de satisfaction du personnel est un élément du plan d'action résultant des entretiens individuels menés en 2019. Ce sondage est important pour la direction afin de connaître la satisfaction du personnel au travail et de pouvoir ainsi proposer des mesures concrètes pour améliorer le bien-être au travail.

b. État des travaux et prochaines étapes

Le sondage, mis à disposition par l'Observatoire de la Fonction publique qui s'occupe également de l'analyse des résultats, a eu lieu au cours de la première moitié du mois de décembre. Le questionnaire envoyé aux agents couvre des thématiques telles que la satisfaction, la communication, l'engagement, l'autonomie ou encore la participation.

Après l'analyse, les résultats seront communiqués aux agents et discutés avec eux.

c. Résultats (et impacts) des travaux

En fonction des résultats, des ateliers seront organisés pour mettre en place les mesures nécessaires dans l'intérêt de la satisfaction et du bien-être au travail.

Bilan de santé pour les agents âgés de 50 ans et plus

a. Objectifs de travail

Le lancement de l'offre d'un bilan de santé facultatif en faveur de l'ensemble des agents de l'État âgés de 50 ans et plus a eu lieu en 2019. Ce projet s'inscrit pleinement dans la stratégie et dans les valeurs de la Fonction publique en tant qu'employeur responsable.

b. État des travaux et prochaines étapes

Au vu du grand succès lors du lancement, il a été décidé de renouveler le projet en 2020. Un marché public a été lancé à l'échelle européenne et a été remporté par la Fondation Hôpitaux Robert Schuman avec leur entité « GesondheetsZentrum» en tant que prestataire. Le ministère a conclu un accord-cadre portant sur 4 années.

c. Résultats et impacts des travaux

Avec quelque 31.000 agents en service, le ministère de la Fonction publique en tant que représentant de l'État-employeur fait preuve de sa responsabilité sociale envers ses agents et s'engage de plus en plus pour leur assurer une meilleure santé et qualité de vie au travail.

1.4 Service Juridique

Contact : Marc Lemal Chef de service

marc.lemal@mfp.etat.lu

PROJETS D'ENVERGURE

BibGov

- a. Objectif de travail
- → Élargir l'offre de contenus « BibGov » à de nouveaux domaines
 - b. Évolution des travaux
- → Fin 2019 le projet « BibGov » a été élargi à destination de l'ensemble des agents étatiques ;
- → Au courant de l'année 2020, le projet « BibGov » a connu un intérêt croissant qui s'explique par la généralisation du télétravail dans le contexte de la crise sanitaire liée au COVID-19
- c. Résultats et impacts
- → Fin 2020, le projet « BibGov » compte 1.238 utilisateurs (263 de plus qu'en 2019)
- → L'offre de contenu « BibGov » a été élargie à d'autres domaines. Une communication a été faite au début de l'année 2020.

Adaptation des dispositions relatives à la durée de travail

a. Objectifs de travail

Au vu des besoins divergents des administrations concernant l'organisation du travail et des difficultés ayant surgi auprès de la Police, de l'Armée, des Ponts et chaussées, etc. en ce qui concerne la durée de travail - le cadre prévu par la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'État étant assez strict - il est devenu nécessaire de réfléchir à un aménagement des règles de la durée de travail conformément au cadre prévu par la directive européenne 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail.

b. Évolution des travaux

Depuis avril 2019, les propositions d'aménagement sont en discussion avec les syndicats. En janvier 2020 un accord a été signé entre le ministre de la Fonction publique et la CGFP concernant les grandes lignes d'une réforme législative. Le projet de loi n°7644 a été déposé au cours de l'été 2020.

c. Résultats et impacts

Le projet de loi suit la procédure législative.

Organisation des élections de la Chambre des Fonctionnaires et Employés publics

- a. Objectif de travail
- → Mettre en place le dispositif afin que les élections de la CHFEP puissent se dérouler en mars 2020.

b. Évolution des travaux

Dans un premier temps, le règlement grand-ducal modifié du 17 janvier 1984 portant réglementation de la procédure électorale pour la Chambre des Fonctionnaires et Employés publics a dû être adaptée car ce texte n'était plus à jour et risquait de compromettre l'organisation et le déroulement harmonieux des élections prévues pour mars 2020. Ces modifications ont été publiées le 22 novembre 2019.

L'organisation pratique s'est intensifiée dès janvier 2020.

Malgré le contexte de la crise sanitaire liée au COVID-19, les élections se sont tenues normalement.

c. Résultats et impacts

Le projet est désormais clôturé.

Autres projets auxquels le service Juridique a participé :

Assistance au délégué à la protection des données (DPO) pour veiller au respect et à la conformité vis-àvis du règlement général sur la protection des données.

Prestations de conseils juridiques aux services du MFP, du CGPO, ainsi qu'aux responsables des ressources humaines d'autres ministères et administrations

Au quotidien, le service Juridique assiste les services internes du MFP, du CGPO, ainsi que les responsables du personnel des diverses administrations et ministères dans toutes les questions qu'ils peuvent avoir dans les matières qui relèvent du statut et de la gestion du personnel de l'État.

Préparation et suivi des recours gracieux et des recours contentieux dans les matières qui relèvent du MFP

Le service Juridique assure la préparation des affaires devant les juridictions administratives et civiles et leur suivi.

En 2020, le service Juridique a assuré le suivi des affaires suivantes devant les juridictions administratives :

- → 50 affaires introduites en 2020, dont 10 affaires devant la Cour administrative.
- → À cela s'ajoutent 6 affaires devant les juridictions judiciaires, dont une affaire devant la Cour d'appel.

Préparation et suivi des dossiers de résiliation du contrat de travail

3 procédures de résiliation de contrat de travail d'agents relevant de la compétence du ministre de la Fonction publique ont été engagées au courant de l'année 2020 et à 4 reprises le MFP a été sollicité afin de donner son avis dans le cadre d'une procédure de résiliation.

Gestion des dossiers d'assistance juridique et d'indemnisation

En 2020, 38 demandes d'assistance juridique ont été introduites (article 32(4) de la loi modifiée du 16 avril 1979). Une somme totale de 100.640,22 € a été payée dans ce contexte, notamment pour couvrir des frais d'avocat.

En 2020, 10 demandes d'indemnisation ont été introduites (article 32(5) de la loi modifiée du 16 avril 1979). Une somme totale de 16.733,4 € a été payée pour couvrir ces frais d'indemnisation.

Dialogue social

Le service Juridique a notamment participé aux réunions de la commission de contrôle destinée à veiller au respect des accords sur la durée de travail signés entre le Gouvernement et les syndicats de la Police grand-ducale et la CGFP.

Divers

- → 7 demandes de prolongation du congé pour raisons de santé sur base de l'article 7.3 de la loi modifiée du 25 mars 2015 déterminant le régime et les indemnités des employés de l'État ont été traitées.
- 4 saisines du Président de la Caisse nationale d'assurance pension (CNAP) sur base de l'article
 7.3 de la loi modifiée du 25 mars 2015 déterminant le régime et les indemnités des employés de l'État ont été effectuées.
- → 3 saisines de résiliation du contrat de travail d'un employé de l'État sur base de l'article 7.1 de la loi modifiée du 25 mars 2015 déterminant le régime et les indemnités des employés de l'État ont été traitées.
- → 194 avis pour les demandes d'autorisation des activités accessoires ont été préparés, dont 154 avis favorables, 34 avis défavorables et 6 avis neutres.

- Un nombre total de 89 avis pour les demandes de pouvoir exercer une activité rémunérée pendant le congé sans traitement et autres demandes diverses ont été traitées (87 activités rémunérées pendant le congé sans traitement, 2 demandes diverses).
- Le service Juridique assure la représentation de l'État devant le Conseil de discipline. Ainsi,
 14 audiences du conseil de discipline ont été suivies et 22 dossiers traités.
- Pour ce qui est de l'organisation et du secrétariat de la Commission des pensions, 199 nouveaux dossiers ont été introduits en 2020 et 249 dossiers ont été traités. La Commission s'est réunie 25 fois.
- Au courant de l'année 2020, les agents du service Juridique sont intervenus comme formateurs à l'INAP dans les cours :
 - « Droits et obligations des agents de l'État » dispensés dans le cadre du tronc commun de la formation générale ;
 - « Protection des données » dispensés dans le cadre de la formation spéciale ;
 - « Procédure administrative non-contentieuse » dispensés dans le cadre de la formation spéciale;
 - « Statut du fonctionnaire » dispensés dans le cadre de la formation continue.
- Le service Juridique a assumé la qualité de coordinateur national du système d'information du marché intérieur.

Rapport d'activité 2020

1.5 Service Psychosocial

Contact : Dr. Mareike Boenigk

Chef de service

Mareike.Boenigk@mfp.etat.lu

En 2020, le service Psychosocial a connu de nombreux changements :

- → Début 2020, deux psychologues/psychothérapeutes ont rejoint le service (les deux étant embauchés 30h/semaine) et une psychologue (plein temps) a quitté le service.
- → En octobre 2020, deux autres psychologues (une psychologue et un psychothérapeute) ont été intégrés dans le service.

Le service Psychosocial est maintenant en mesure de travailler avec 6 psychologues, dont un à temps plein et les autres à 30h/semaine, ce qui représente une augmentation de ressources équivalent à 1 ¾ poste.

Soutien psychologique individuel (affaire courante)

a. Objectifs de travail

Le service Psychosocial a pour vocation d'aider à prévenir les risques psychosociaux dans la Fonction publique et à intervenir afin de (r)établir une bonne qualité de vie au travail, avec pour objectifs principaux de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la santé au travail. Les principes des interventions du service Psychosocial sont toujours la confidentialité, la neutralité et l'orientation aux ressources de sa clientèle afin de développer des solutions pratiques et réalistes.

Dans le cadre de cette vocation, le service Psychosocial offre un soutien psychologique individuel aux agents.

b. Évolution des travaux

Durant l'année 2020, le service Psychosocial a effectué **1.009** interventions dans le cadre du soutien psychologique individuel, offert à un total de 429 agents². Le nombre d'interventions en 2020 est resté stable en comparaison avec l'année précedente. Le nombre de clients a quant à lui baissé de 15%. Le maximum de rendez-vous au sein du service Psychosocial offert à une même personne s'élevait à 20 (un cas exceptionnel); 27 personnes ont eu plus de 5 consultations au sein du service Psychosocial. En

² Les chiffres se réfèrent aux consultations réalisées en 2020 au sein du service Psychosocial ou des consultations exhaustives par téléphone (durée min. 1/2 heure). Tous les renseignements spontanés, de courte durée ou demandes de rendez-vous ne sont pas inclus.

moyenne, les agents ont bénéficié de 2 rendez-vous. 32 rendez-vous ont été annulés – la plupart en lien avec la crise sanitaire. Une bonne partie des consultations s'est faite à distance via téléconsultation afin d'assurer un suivi psychologique dans le cadre des règles sanitaires en vigueur.

57% des agents bénéficiant d'une prise en charge individuelle par le service Psychosocial étaient des femmes. 12% des clients avaient moins de 30 ans au moment de la consultation, 23% avaient entre 31 et 40 ans, 27% entre 41 et 50 ans, 37% entre 51 et 60 ans et moins de 1% avait plus de 60 ans. En comparaison avec l'année précédente, on voit ici une augmentation de l'âge moyen. 87% travaillaient pour la Fonction publique étatique, 7% pour une commune ou un syndicat communal et 6% pour un établissement public. Les agents venaient de quasiment tous les différents domaines de la Fonction publique.

La plupart des agents concernés contactaient le service Psychosocial de leur propre initiative (88%), 30 personnes ont été encouragées par leur hiérarchie ou leur responsable RH.

c. Résultats et impacts des travaux

Le motif de la prise de contact du point de vue de l'agent était pour 124 personnes lié à un conflit avec la hiérarchie et pour 72 personnes, à un conflit au sein de leur équipe ; 22 personnes ont qualifié leur situation comme relevant du domaine du harcèlement moral ou sexuel.

66% ont estimé que leur souffrance était directement liée aux conditions de travail ; 34% ont cherché un soutien en relation avec des problèmes privés, ce qui présente une augmentation en comparaison avec l'année 2019.

Les résultats des prises en charge individuelles sont aussi diversifiés que leurs origines. Le soutien de l'agent dans l'analyse de sa situation est l'objectif principal des consultations. Cette analyse permet de faciliter la mise en place d'un plan d'action ou la prise de décisions. Un plan d'action pourrait consister soit à proposer des interventions en équipe (cf. *Intervention en équipe afin de réduire les risques psychosociaux et/ou leurs suites*) (toujours en coopération avec l'agent), soit à faire une médiation entre les différentes parties impliquées dans le conflit, soit à prendre une mesure individuelle telle qu'une orientation vers un service spécialisé.

Soutien du supérieur hiérarchique, du responsable RH ou collègues d'un agent en souffrance (affaire courante)

a. Objectifs de travail

Le service Psychosocial offre un soutien aux responsables des services et ce, dans le but de :

- prévenir les suites négatives des risques psychosociaux élévés ;
- → soutenir les responsables des différentes structures de la Fonction publique étatique et communale dans leurs démarches dans la prise en charge du personnel.

Le service Psychosocial offre un soutien à l'élaboration de mesures à mettre en place afin que l'amélioration de la situation puisse avoir lieu aussi bien pour l'agent que pour l'administration. Comme la Fonction publique a, en tant qu'employeur, l'obligation de réduire les risques de ses agents en matière de sécurité et de santé (ce qui inclut les risques psychosociaux), l'approche du service Psychosocial contribue à la réalisation de cet objectif.

b. Évolution des travaux

Le service Psychosocial a été sollicité par 36 responsables du personnel (responsables des ressources humaines ou chefs de service/directeurs) avec des questions autour de la prise en charge du personnel, gestion des conflits en équipe, amélioration de l'organisation interne ou autre. Vu l'engagement du service Psychosocial dans l'initiative FP2025, une partie de ces demandes a été intégrée dans les démarches FP2025 (cf. *Activités principales de 2020*).

Le service Psychosocial a également été sollicité 30 fois en 2020 pour préparer et mener des entretiens de retour au travail après un congé de maladie de longue durée d'un agent. Des recommendations seront publiées en 2021 pour les chefs de service afin de leur faciliter la gestion d'un retour au travail.

c. Résultats et impacts des travaux

Les préoccupations des responsables qui ont sollicité le soutien du service Psychosocial ont été très variées : de la préparation d'un cycle de formation sur mesure ou d'une intervention en équipe afin de résoudre un conflit, à l'intervention en urgence en cas de crise aiguë (p.ex. en lien avec l'abus d'alcool ou en lien avec un suicide). Peu importe le sujet, le service Psychosocial n'intervenait qu'en respectant l'autonomie et la responsabilité des administrations demandeuses. Il assure ainsi un soutien des concernés avec le but de les renforcer dans leurs propres démarches en matière de prévention de risques psychosociaux.

Intervention en équipe afin de réduire les risques psychosociaux et/ou leurs suites (affaire courante)

a. Objectifs de travail

Dans le cadre de sa mission, le service Psychosocial offre un support psychologique collectif afin de réduire les risques psychosociaux et/ou leurs suites. Il s'agit ici des médiations de conflits, du débriefing post-traumatique ou d'un accompagnement de changement et des supervisions pour des equipes exposées aux risques psychosociaux.

b. Évolution des travaux

Le total des interventions en équipe en 2020 est de 22.

En 2020, le service Psychosocial a presté ou initié (parfois dans le cadre du comité FP2025) des interventions pour 18 équipes en matière de résolution des conflits ou d'accompagnement de changement (avec ou sans sondage du personnel). S'y ajoutent **4 médiations de conflit.**

Certains postes de la Fonction publique sont particulièrement exposés à des risques psychosociaux élevés. En 2019, le service Psychosocial a commencé à proposer des supervisions aux équipes concernées. Une supervision en équipe peut sensibiliser les participants aux risques élevés et leur donner des outils qui permettent de protéger leur santé psychique dans leur quotidien. Une supervision sert en même temps le développement professionnel d'une équipe et de ses membres. Le service Psychosocial a presté 6 supervisions en 2020, aussi bien pour des équipes de l'ADEM et du ministère des Affaires étrangères – service Immigration et de l'Administration pénitentiaire et dans le cadre de ses prestations pour le ministère de la Santé pendant la crise sanitaire au printemps.

c. Résultats et impacts des travaux

À côte des résultats individuels pour les administrations qui ont profités des interventions décrites cidessus, l'intensification de la collaboration dans le cadre du FP2025 a eu un impact sur la manière de travailler du service. Tout en respectant les principes de confidentialité, le service Psychosocial est en train d'élaborer des nouvelles procédures ayant comme objectif d'améliorer l'offre pour les administrations.

Formations (affaire courante)

a. Objectif de travail

Un élément important de la prévention universelle ou primaire est l'information et la formation des agents en matière de santé psychique au travail.

b. Évolution des travaux

En 2020, le service Psychosocial a presté 240 heures de formation (384 en 2019).

Au printemps, beaucoup de formations ont du être annulées dans le contexte du confinement.

Comme le service Psychosocial a organisé des formations en lien avec la santé mentale en situation de confinement pour le Luxembourg (sur demande du ministère de la Santé), cela a accéléré la digitalisation de toutes les formations du service au deuxième semestre 2020.

L'engagement du service Psychosocial dans la formation générale, la formation spéciale de l'administration gouvernementale (AGouv) et de l'Administration pénitentiaire a continué en 2020. Le

service Psychosocial offre également des formations dans le cadre des communautés de pratique et formations pour les RH.

c. Résultats et impacts des travaux

Chaque formation aide à sensibiliser une grande partie du personnel. Les formations sont le meilleur moyen de promouvoir des techniques et principes de la prévention. Le service Psychosocial continuera son travail de sensibilisation en 2021 avec des offres spécifiques pour les responsables RH et directeurs/chefs de service. Les offres eLearning vont être développées à côtés de formule webinaire déjà en place.

Soutien du ministère de la Santé pendant la crise sanitaire (projet)

a. Objectifs de travail

Avec le début du confinement et plus généralement la lutte contre la pandémie liée au COVID-19, le ministère de la Santé a demandé au service Psychosocial de mener la coordination des actions autour de la santé mentale en lien avec la crise sanitaire. La responsable du service a été intégrée dans la Cellule de crise du ministère de la Santé afin d'y assurer une telle coordination.

b. État des travaux et prochaines étapes

De mars jusque début juin, les psychologues du service ont consacré la plupart de leur temps de travail à cette mission. Les missions du service Psychosocial ont dès lors été réduites sur l'accompagnement individuel de personnes en situation de crise aiguë.

La mission a été clôturée avec des propositions précises adressées au ministère de la Santé permettant d'intégrer les expériences du premier confinement dans la suite des travaux jusqu'à la fin de la pandémie. Le service Psychosocial reste à disposition du ministère de la Santé pour la réalisation des ces propositions.

c. Résultats et impacts des travaux

Pendant le premier confinement, le service Psychosocial a mis en place, voire assuré :

- → Une stratégie de prévention par l'élaboration des informations et des formations en ligne sur l'impact de la crise sanitaire sur la santé mentale en collaboration avec D'Ligue
- → La Hotline psy comme service sous la Hotline COVID du gouvernement qui s'adressait aux personnes en souffrance psychologique dans la situation de crise sanitaire, y inclus
 - la coordination avec les autres lignes de la Hotline et du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse;
 - le recrutement et la gestion de bénévoles et de psychologues recrutés via la réserve sanitaire;
 - o le planning des équipes ;

- o la mise en place d'une documentation, ainsi que la possibilité d'une évaluation du service ;
- o l'activation et/ou confirmation du réseau professionnel afin de pouvoir orienter les personnes ayant besoin d'un suivi psychologique de manière ciblée.
- → Un suivi psychothérapeutique gratuit pour les professionnels de santé en recourant au réseau professionnel de psychothérapeutes et par le biais d'un financement par le ministère de la Famille et en intégrant les équipes psychologiques des hôpitaux luxembourgeois
- → La coordination d'un suivi psychologique pour les familles en deuil après un décès lié au COVID-19
- → Un accompagnement psychologique pour tous les Centres de soins avancés (CSA), y inclus
 - le recrutement et la gestion de bénévoles et de psychologues recrutés via la réserve sanitaire;
 - le planning des équipes ;
 - la mise en place de procédures pour la prise en charge psychologique de patients et du personnel selon besoin;
 - o la supervision psychologique d'équipes CSA.
- → Un soutien pour l'inspection sanitaire et la Croix-Rouge pour leurs activités au sein des structures pour les demandeurs de protection internationale.

Les activités du service Psychosocial ont abouti dans une étude sur la situation d'encadrement de personnes en détresse psychologique au Luxembourg avec des recommandations quant au déconfinement.

Aide à l'inclusion de personnes à besoins spécifiques (projet)

a. Objectifs de travail

La Fonction publique favorise l'inclusion au travail des personnes en situation de handicap par des mesures d'embauches de personnes ayant le statut de salarié handicapé (SH), mais également par des mesures de maintien à l'emploi, comme le reclassement interne pour raisons de santé, tel que statué par la commission des pensions (fonctionnaire) ou la commission mixte (employé/salarié). Chacun de ces agents à besoins spécifiques a un parcours individuel, marqué par son histoire médicale, ses capacités, ses déficiences. Ce parcours est également un parcours collectif au niveau de l'équipe autour de l'agent, de son administration, des services concernés au niveau du ministère de la Fonction publique.

Le projet AIDE vise à détailler ces différentes interfaces intervenant dans le parcours d'inclusion, à comprendre les besoins émanant des différents acteurs, afin de pouvoir proposer des solutions pour améliorer la qualité au travail. Une deuxième partie vise à renforcer le travail d'inclusion déjà réalisé au sein du service Psychosocial. En analogie à la Loi du 1^{er} août 2019, élaborée en collaboration avec le service Psychosocial, une assistance à l'inclusion est promue. Ainsi, l'intervention d'associations spécialisées (p.ex. Autisme Luxembourg, Épilepsie ou COSP) permet de sensibiliser tous les intervenants aux défis que

pose un handicap. Cette sensibilisation permet de réduire les risques psychosociaux qui peuvent être engendrés par la négligence ou l'ignorance de ces besoins spécifiques.

b. État des travaux et prochaines étapes

Les échanges avec les différents partenaires internes (médecine du travail, contrôle médical, cellule de réaffectation, commission des pensions, CGPO) ont pu mettre en exergue les besoins de ces différents acteurs dans l'encadrement des personnes à besoins spécifiques. En collaboration avec le CGPO, un questionnaire adressé au Réseau RH a été élaboré. Les résultats seront présentés lors de la Conférence RH en février 2021. Alors que la thématique nécessite une grande flexibilité des acteurs dans l'encadrement des personnes à besoins spécifiques, certaines pistes d'amélioration ont pu être déterminées. Les prochaines étapes visent le développement d'une approche plus inclusive, basée sur la discrimination positive et la valorisation des qualités au lieu des déficiences. Ainsi, des améliorations au niveau des portails de recrutement sont en voie de développement (p.ex. GovJobs.lu, collaboration avec l'ADEM).

c. Résultats et impacts des travaux

Le questionnaire adressé au Réseau RH a non seulement permis de collecter les bonnes pratiques des RH et leurs besoins, mais aussi de sensibiliser les acteurs à la problématique de l'inclusion. Un besoin de formation est clairement ressorti et des offres de formation vont être développées en collaboration avec l'INAP.

L'impact du présent projet vise une meilleure visibilité des démarches d'inclusion réalisées dans la Fonction publique et à long terme de remplir les critères de 5% prévus par la loi.

Procédure : Demande de protection contre le harcèlement (projet)

a. Objectifs de travail

- Élaborer une procédure pour pouvoir mieux soutenir les administrations et communes dans leurs démarches de protection contre le harcèlement
- → Mise en place d'une stratégie de communication

b. État des travaux et prochaines étapes

Le service Psychosocial a – notamment en collaboration avec le commissaire de la Fonction publique – établi une nouvelle procédure pour la demande de protection contre le harcèlement. La procédure et les guidelines liées n'ont pas été communiqués aux administrations en 2020, le projet ayant pris du retard suite à la crise sanitaire.

c. Résultats et impacts des travaux

Fin 2020, les documents pour le sujet harcèlement moral ont été terminés et vont être complétés par une documentation sur le harcèlement sexuel.

Promotion de l'activité physique dans la Fonction publique (projet)

a. Objectifs de travail

Le ministère de la Fonction publique prend ses responsabilités en tant qu'employeur en garantissant des prestations de services de qualité aux citoyens tout en assurant la sécurité et la santé de ses agents sur leur lieu de travail. C'est dans ce sens que la Fonction publique s'engagera davantage dans la promotion de l'activité physique. Le projet « Promotion de l'activité physique » a comme objectif d'analyser les besoins d'un éventuel engagement de l'employeur dans cette thématique et de mieux intégrer la promotion de l'activité physique dans les mesures proposées par le service Psychosocial et les médecins de travail.

b. État des travaux et prochaines étapes

Du fait de la crise sanitaire et de l'engagement du service Psychosocial envers le ministère de la Santé et les restrictions liées à la crise sanitaire, les travaux dans le cadre du projet ont été mis en attente.

c. Résultats et impacts des travaux

Néant

1.6 Observatoire de la Fonction publique

Contact: Danielle Bossaert

Chef de service

danielle.bossaert@mfp.etat.lu

Analyse sur le périmètre de la Fonction publique de l'État

L'analyse sur le périmètre de la Fonction publique de l'État s'inscrit dans le programme de travail 2019-2021 du ministère sous l'objectif stratégique externe 2 « Assurer la continuité du service public : Étude sur le périmètre de la Fonction publique de l'État » (cf. *Programme de travail 2019-2021 du ministère,* p. 38).

a. Objectifs de travail

L'objectif de cette étude est de mieux connaître la Fonction publique, son périmètre, la situation de l'emploi et les types d'organisations qui la composent. Elle vise à illustrer ce que signifie la notion de « Fonction publique » dans le contexte luxembourgeois d'un côté et de l'autre côté à caractériser les différentes composantes de celle-ci. De cette façon, elle contribuera à donner plus de sens aux notions de « Fonction publique étatique », « établissement public », « service à gestion séparé », « administration publique », etc. Afin d'avoir une bonne vue d'ensemble et une compréhension approfondie dans un contexte plus large des notions clés décrites ci-dessus, le LISER a été chargé de réaliser une analyse ayant pour but la définition et la signification de ces notions en Allemagne, en Belgique et en France.

b. État des travaux et prochaines étapes

L'analyse du LISER a été finalisée en avril 2020. Sur la base de cette analyse et de ses recommandations, le MFP a réalisé un glossaire contenant les définitions des notions clés des organisations qui composent la Fonction publique du Luxembourg.

c. Résultats (et impacts) des travaux

Le glossaire promeut l'appropriation et une définition commune de la terminologie de la Fonction publique du Luxembourg ainsi qu'une meilleure compréhension de ses spécificités.

Le télétravail

a. Objectifs de travail

L'objectif du projet consiste à déployer le télétravail dans les administrations et services de la Fonction publique. Sur le plan opérationnel, les objectifs du projet sont les suivants :

- → Améliorer les modes d'organisation du travail et de management afin de déployer avec succès le télétravail dans l'organisation,
- → Optimiser la maturité digitale en vérifiant que les administrations disposent des applications informatiques, outils et équipements adéquats pour exercer le télétravail,
- → Faciliter l'implémentation du télétravail grâce à la mise à disposition d'une boîte à outils « Télétravail » ainsi qu'un accompagnement personnalisé et sur mesure, au besoin,
- → Former les différents acteurs aux nouveaux modes de management, basés sur les résultats, l'autonomie et la confiance, ainsi qu'aux nouvelles technologies nécessaires à l'exercice du télétravail,
- → Suivre en continue le développement du télétravail au sein de la Fonction publique par l'analyse de données.

b. État des travaux et prochaines étapes

La promotion et l'implémentation du télétravail doivent se faire via différentes démarches et outils, au niveau organisationnel mais aussi individuel. À cet effet, un programme de développement du télétravail, basé sur quatre piliers, a été conceptualisé et est actuellement en cours de création :

- → Pilier 1 La méthodologie : Mise à disposition d'une boîte à outils « Télétravail » aux administrations, comprenant un guide télétravail, des FAQ sur le télétravail, différents modèles de documents, un diagnostic télétravail, etc. et une promotion active de ces démarches et outils via des outils de communication
- → Pilier 2 La formation : Élaboration d'une large offre de formations sur les techniques de management à distance, l'usage des différents outils de communication à distance, le team building à distance, le bien-être en situation de télétravail, etc.
- → Pilier 3 L'accompagnement fait sur mesure : Conception d'une expertise ciblée et adaptée aux besoins des administrations sur les différentes thématiques en relation avec le travail à distance et les nouvelles formes de travail (aménagement des locaux, structuration du travail avec les TIC, formes de management à distance, délégation, responsabilisation, etc.)
- → Pilier 4 Les données : Création d'une application informatique permettant non seulement de connaître le nombre exact de télétravailleurs au sein de la Fonction publique luxembourgeoise, mais aussi les modalités d'exercice du travail à distance (fréquence, durée, profils des fonctions, catégories de métiers, profils des agents, etc.)

c. Résultats (et impacts) des travaux

Le projet-pilote Télétravail s'est étalé d'octobre 2018 à mars 2020 et comptait environ 340 agentstélétravailleurs. Il a permis, à travers différentes évaluations analysées dans un rapport réalisé sous l'égide de l'Observatoire de la Fonction publique, de connaître les moteurs et freins liés au télétravail. Trois sondages effectués respectivement auprès des télétravailleurs, de leurs collègues, ainsi que de leur supérieur hiérarchique ont montré que le télétravail constituait une forme de travail ayant un impact positif sur la motivation, la concentration et le bien-être des collaborateurs.

Par ailleurs, il a été démontré que le seuil maximal de télétravail par administration, tel que défini par le règlement grand-ducal du 10 octobre 2012 déterminant les conditions relatives à l'exercice du télétravail dans la Fonction publique, n'avait aucune raison d'être, car l'exercice du télétravail au-delà de la limite y prévue, à savoir 15%, voire 25% de l'effectif total de l'administration, n'entravait nullement le bon fonctionnement de cette dernière.

Sous l'effet de la crise sanitaire et du confinement, le règlement grand-ducal précité a pu être abrogé de manière définitive de sorte que le télétravail est régi aujourd'hui par l'article 19bis de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'État.

Développement d'une méthode pour des sondages du personnel

Le projet-pilote « développement d'une méthode pour des sondages du personnel » s'inscrit dans le programme de travail 2019-2021 du ministère sous l'objectif stratégique externe 2 « Assurer la continuité du service public : Investir dans la qualité de vie au travail ».

a. Objectifs de travail

L'objectif du projet-pilote consiste à développer un nouveau service d'accompagnement et de support sur mesure, destiné aux administrations qui souhaitent effectuer un sondage auprès de leur personnel.

S'inscrivant dans la politique d'amélioration continue de la gestion des ressources humaines (GRH), cet outil, de type diagnostique, donne un aperçu du bien-être du personnel dans l'administration et contribue ainsi à ouvrir la voie au développement organisationnel.

b. État des travaux et prochaines étapes

Le projet-pilote débuté en janvier 2019 s'est terminé en juillet 2020 après la mise en œuvre de trois sondages en ligne auprès de trois administrations pilotes. Afin d'assurer la mise en œuvre d'un instrument optimisé, l'Uni.lu a été chargée de réaliser une analyse secondaire des données.

c. Résultats (et impacts) des travaux

La phase de la conceptualisation du sondage du personnel a pu être finalisée en 2020 et la prestation a été intégrée dans le catalogue de services du FP2025.

Satisfaction des usagers des services publics

Le projet « Satisfaction des usagers des services publics » peut être lié à la mission du MFP « développer des méthodes de gestion des ressources humaines et d'organisation modernes, orientées clients » (cf. *Programme de travail 2019-2021 du ministère*, p.7).

a. Objectifs de travail

Ce projet développe un nouveau service proposé par le MFP pour les administrations publiques : des sondages pour mesurer la satisfaction des usagers avec les services publics. Afin d'harmoniser une approche de qualité qui permet de surveiller la performance des administrations, il paraît opportun de se doter d'un outil qui préconise une approche commune et adaptée aux services publics au Luxembourg. En même temps, il est important que cette approche soit suffisamment flexible pour tenir compte des particularités des administrations demandeuses.

b. État des travaux et prochaines étapes

Afin de garantir une mise en œuvre réussie du projet qui sera basé sur l'évidence et les expériences déjà faites dans ce domaine, la société QUEST a été chargée de réaliser une étude méthodologique en vue d'élaborer un modèle de sondage de la satisfaction des usagers. L'approche préconisée par le MFP s'aligne sur celle des sondages du personnel : il s'agit d'établir un questionnaire standard, mais flexible pour assurer une adaptation aux spécificités des différents types d'usagers des administrations. Par conséquent, les administrations peuvent rajouter des questions, selon leurs besoins et seront guidées par l'expertise méthodologique du MFP. Dans le cadre d'un projet pilote, une première collecte de données en ligne concernant la satisfaction des usagers est prévue pour 2021.

c. Résultats (et impacts) des travaux

Une évaluation de la performance des services publics ne peut pas se permettre d'ignorer la perspective des usagers. Il existe un lien fort entre les aspects « usager », « agent » et « citoyen » : une haute satisfaction des usagers est le résultat d'un personnel engagé ; elle contribue à un haut niveau de confiance des citoyens dans les institutions publiques, ce qui est essentiel pour comprendre l'efficacité du gouvernement et le fonctionnement des systèmes démocratiques de gouvernement.

Participation de l'Observatoire dans les groupes de travail nationaux et internationaux

Sur le niveau national, des membres du MFP ont assisté aux réunions des groupes de travail suivants :

- → Commission de la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées (CRDPH), Présentation du Plan d'action « handicap » 2019-2024 à la société civile, 11 février
- → Réunion du Comité interministériel assistant le commissaire à la langue luxembourgeoise, 14 juin
- → Réunion du Comité interministériel à l'égalité entre femmes et hommes, 23 octobre

Sur le niveau international, des membres du MFP ont assisté aux réunions des groupes de travail suivants :

- → EIPA (European Institute of Public Administration), Pre-Steering Committee of EPSA (European Public Sector Award), Vidéoconférence, 1^{er} décembre
- → European Public Administration Network (EUPAN), DG Meeting, German Presidency, Vidéoconférence, 17 novembre
- → European Social Dialogue Committee for Central Government Administration, Working Group Meeting, Brussels, 13 février
- → European Social Dialogue Committee for Central Government Administration, Working Group Meeting, Vidéoconférence, 26 juin
- → European Social Dialogue Committee for Central Government Administration, Working Group Meeting, Vidéoconférence, 3 décembre
- → European Social Dialogue Committee for Central Government Administration, Taskforce on Digitalization, Vidéoconférences, réunions : 13 mars, 21 avril, 15 mai
- → European Social Dialogue Committee for Central Government Administration, Steering Group Meeting, Vidéoconférence, 30 septembre
- → OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), Working Party of Senior Public Integrity Officials, Vidéoconférence, 30 novembre

1.7 Rapport annuel du délégué à l'égalité

Durant l'année 2020 - une période hors du commun - la déléguée à l'égalité du MFP a mené des activités dans les domaines suivants :

Le travail de sensibilisation pendant la crise sanitaire

La déléguée à l'égalité a continué ses efforts pour la sensibilisation du personnel aux différents sujets relatifs à l'égalité entre femmes/hommes. Dues aux mesures sanitaires nécessaires pour endiguer la propagation du coronavirus, le traditionnel « **Egalitéitskaffi** » - petit déjeuner en présentiel servant à discuter des sujets relatifs à l'égalité femmes/hommes - n'a pas pu avoir lieu en 2020.

Une **revue de presse égalité femmes/hommes** a été créée et envoyée, toutes les six semaines environ, à tout le personnel du MFP. Cette revue de presse contient surtout des articles de la presse écrite aussi bien nationale qu'internationale, concernant des sujets relatifs à l'égalité femmes/hommes. Elle représente un moyen de sensibilisation du personnel sur le sujet de l'égalité femmes/hommes.

La déléguée à l'égalité a reçu plusieurs réponses à son **enquête concernant la crise sanitaire** et l'impact des changements dans l'organisation du travail sur le bien-être des collaboratrices/-eurs : Comment allezvous en faisant du télétravail pendant ce confinement ? À votre avis, la crise sanitaire affecte-t-elle les femmes et les hommes de différentes manières ?

Certain(e)s collègues ont exprimé une augmentation de stress provenant de la garde et l'éducation des enfants en parallèle avec le travail à domicile dans une situation inconnue et de longue durée. Ceci valait surtout pendant le premier confinement de mars à juin 2020. Le congé pour raisons familiales a bien entendu aidé à atténuer cette double charge, mais les femmes ont souvent été plus concernées que les hommes.

Ce constat a été largement discuté dans des études et dans la presse : l'inégalité se creuse pendant le temps de crise, ce qui est dû à une distribution inégale du travail non-rémunéré (charge domestique, soin des enfants, soin des personnes âgées, etc.).

Une partie du personnel a dû prendre le risque de venir néanmoins au bureau pendant le confinement, étant donné que leurs fonctions ne se prêtent pas au bureau à domicile. Certain(e)s collègues ont vécu cette période avec angoisse.

Les règles sanitaires, avec une obligation de travailler à domicile, ont fortement impacté la vie sociale et la collaboration de tout le personnel au sein du département ministériel MFP. En temps normal, certains collègues préfèrent augmenter leur présence au bureau par rapport à l'exercice du télétravail.

Participation aux projets : TPO=0

Le 4 mars 2020, un atelier sur le temps de travail, et plus particulièrement le TPO=0³, a été organisé par la direction avec le soutien de la déléguée à l'égalité. Même si l'égalité femmes/hommes n'a pas été discutée directement à cette occasion, il est connu que la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle est un sujet particulièrement sensible aux différents genres.

Les questions suivantes ont été posées au personnel du département ministériel du MFP :

- → Quels sont les avantages du TPO=0 pour le travail ?
- → Quels sont les avantages du TPO=0 pour la vie privée ?
- → De votre point de vue, qu'est-ce qu'il faut pour que le TPO=0 fonctionne chez nous ?
- → Avez-vous (entendu) des points critiques par rapport au TPO=0 ?

Aucune conclusion particulière concernant le sujet n'a pu être tirée de cet exercice. La flexibilité des horaires contribue à une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle de tout le personnel, même si les activités en dehors du travail diffèrent entre différents groupes du personnel (cela concerne non seulement le genre, mais aussi l'âge et le statut du parent).

Le facteur temporel est un élément crucial dans la persistance des inégalités entre les sexes : comme les femmes, outre leur travail rémunéré, consacrent en général beaucoup plus de temps que les hommes aux travaux de ménage et de soins (p.ex. des enfants), elles disposent de moins de temps libre. Une flexibilité réduite en terme d'organisation du temps en est la conséquence (*gender time gap*).

En effet, le télétravail ainsi que des arrangements flexibles de temps de travail (voir aussi l'étude du WSI sur le sujet⁴) sont susceptibles de contribuer à accentuer les inégalités entre les sexes en ce qui concerne le travail non-rémunéré (charge domestique, soin des enfants, soin des personnes âgées, etc.).

Exécution des missions de délégué(e) au sein du MFP

En 2020, deux avis, tel que prévu à l'article 2 du règlement grand-ducal modifié du 5 mars 2004 fixant les modalités de désignation, les droits et les devoirs des délégués à l'égalité entre femmes et hommes au sein des départements ministériels et administrations portant sur les missions du/de la délégué(e) à l'égalité ont été sollicités par le chef d'administration. Un avis sur une demande de service à temps partiel et un deuxième avis sur une demande de service à temps partiel à durée déterminée (point g) du RGD précité). Ceci représente une nouveauté car jusque-là, aucun avis n'a été sollicité de la part de la direction.

Rapport d'activité 2020

^{3 «} Introduction d'un temps de présence obligatoire égal à 0 »

⁴ Lott, Yvonne: "Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen." Reihe: WSI Report, Nr. 47. Düsseldorf: 2019, ISSN: 2366-7079.

Aucun avis n'a été demandé sur les horaires de travail à appliquer (point f) du RGD précité).

Divers

Comme prévu dans le RGD modifié de 2017 (point h), la déléguée à l'égalité a assisté à la réunion du réseau des déléguées à l'égalité organisée par le ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes et qui s'est déroulée en conférence web en décembre 2020.

Projets pour 2021

La déléguée à l'égalité continuera ses efforts de sensibilisation au moyen de la revue de presse femmes/hommes, et si possible, avec l'« Egalitéitskaffi ».

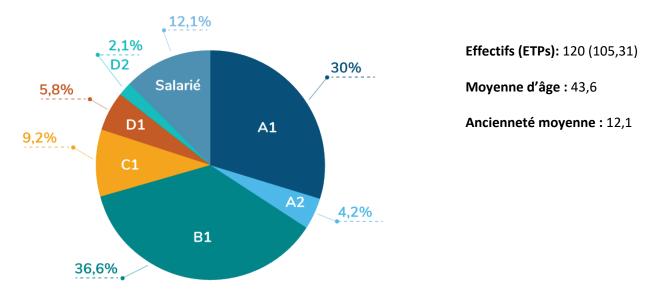
Les projets « déménagement » et « évaluation TPO=0 » continueront en 2021 et seront suivis de près.

2 LE CENTRE DE GESTION DU PERSONNEL ET DE L'ORGANISATION DE L'ÉTAT (CGPO)

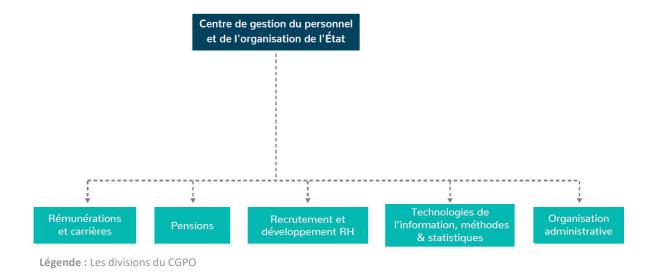
Directeur: Marc Blau marc.blau@cgpo.etat.lu

Carrières*:

Répartition de l'effectif entre les catégories de traitement/d'indemnité



^{*}Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité, respectivement des salariés au 31.12.2020



Rapport d'activité 2020 42

LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE L'ANNÉE 2020

Les activités du Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO) en 2020 ont été fortement impactées par la crise sanitaire due au COVID-19. Grâce à la digitalisation avancée des services du CGPO, les services tels que la gestion des pensions et des rémunérations, ont pu être assurés à distance. Les services de recrutement ont également été maintenus à distance, avec toutefois un ralentissement des activités au début de l'année. L'organisation de l'épreuve d'aptitude générale, quant à elle, a dû être complètement arrêtée en mars et n'a pu reprendre que fin août, dans le respect des mesures sanitaires. Par ailleurs, lors de la première vague de la crise, environ un tiers de l'équipe du CGPO a été activé pour prêter main forte dans la crise sanitaire en soutenant le ministère de la Santé, que ce soit au CGPO, au ministère de la Santé, dans la Cellule de crise, dans les Centre de soins avancés et Centres de consultation, ou au niveau du contact tracing. Une partie de l'équipe est d'ailleurs restée active dans le soutien au ministère de la Santé jusque fin 2020.

Néanmoins, en parallèle à la gestion de crise, le CGPO a réussi à faire progresser ses projets et activités. Ainsi, le CGPO a continué sur sa lancée de restructuration et de modernisation, suite à l'entrée en vigueur de la loi du 25 juillet 2018 portant création du CGPO et lui donnant des attributions supplémentaires permettant, d'un côté, de renforcer ses missions et prestations au niveau de la gestion des ressources humaines et, de l'autre côté, d'offrir aux administrations une expertise en performance et en qualité organisationnelle.

Le CGPO a notamment contribué à l'initiative FP2025 du ministère de la Fonction publique – avec le concours du service Psychosocial de la Fonction publique et de l'Institut national d'administration publique.

Par ailleurs, et pour ne citer que quelques exemples, le CGPO a :

- réalisé un premier bilan de l'examen-concours réformé en 2018,
- → commencé à déployer la gestion électronique des documents dans d'autres ministères et administrations,
- → continué à faire évoluer le portail MyRH ainsi que l'ensemble de ses services digitaux, et
- digitalisé une grande partie des formations proposées par les collaborateurs du CGPO dans le cadre du cycle de compétences en gestion des ressources humaines de l'INAP, ainsi que dans le cadre de la formation spéciale de l'Administration gouvernementale. Le tout en continuant à assurer son cœur de métier, c'est-à-dire la gestion des recrutements, des rémunérations et des pensions pour la Fonction publique.

Les principaux projets et activités de 2020 sont détaillés dans les pages qui suivent.

2.1 Contribution des équipes du CGPO dans le cadre de la crise sanitaire due au COVID-19

Au début de la crise sanitaire liée au COVID-19, les équipes du CGPO ont assisté le ministère de la Santé à plusieurs niveaux. L'appel aux professionnels de la santé et aux volontaires a été publié via la plateforme GovJobs, avec la mise à disposition de démarches digitales sur Guichet.lu. En seulement quelques semaines, les équipes Recrutement du CGPO ont établi plus de 1.500 contrats CDD, avec un impact non négligeable également sur les équipes de la division Rémunérations tout au long de l'année et au-delà de 2020. Par ailleurs, les équipes du CGPO – soutenues ponctuellement par des collaborateurs du ministère de la Digitalisation – ont assuré une hotline téléphonique et e-mail pour le compte du ministère de la Santé. Les experts RH du CGPO ont également assisté le ministère de la Santé dans la réalisation des plannings de présence des personnes bénévoles et des professionnels de la santé pour les différents Centres de soins avancés qui avaient été établis lors de la première vague.

Du point de vue du suivi des indicateurs clés de la crise du COVID-19, les équipes du CGPO sont intervenues dans la mise en place de l'écosystème de monitoring de l'ensemble des indicateurs communiqués en chaque fin de journée dans les médias, mais également dans le développement, le déploiement et la gouvernance de tableaux de bord pour le ministère de la Santé. Un nombre significatif de variables ont ainsi pu être suivies, telles que la situation dans les hôpitaux avec le nombre de lits occupés en soins normaux et intensifs ou encore la situation au sein des maisons de soins.

Du point de vue du soutien de la mise en place, de l'organisation et de la gestion du personnel de la réserve sanitaire, le CGPO est également intervenu à différents niveaux dans l'implémentation des solutions suivantes :

- → Démarches digitales et de solution de gouvernance pour gérer l'engagement de volontaires (enregistrement, génération d'attestations, etc.);
- → Démarches digitales permettant de gérer l'engagement des professionnels de santé à travers une démarche dédiée permettant la génération des contrats et leur transmission automatique aux professionnels ainsi qu'au CGPO ;
- → Démarche digitale pour déclarer l'engagement de personnel d'encadrement dans les écoles ;
- → Démarche digitale pour gérer les commandes, les livraisons et les stocks de masques et gels hydro-alcooliques à destination des agents de l'État ;

- → Démarche digitale pour demander les tests de dépistage des agents de l'État nécessitant un test PCR pour un voyage à l'étranger ;
- → Documentation des processus et procédures de gestion de relations contractuelles mises en place;
- → Documentation des processus et procédures de planification des professionnels de santé dans les Centres de soins avancés ;
- Digitalisation de la génération des notifications d'isolement transmises lors de la première partie de l'année;
- → Digitalisation et gouvernance des enregistrements des patients dans les Centres de soins avancés ;
- → Déclaration des tests antigéniques en deuxième partie de l'année.

Enfin, l'équipe en charge du système de calcul des traitements et rémunérations a également été mobilisée afin de mettre en place les processus et d'assurer les calculs de rémunération des nouveaux personnels de la réserve sanitaire. C'est ainsi que sur les volets susmentionnés, la quasi-totalité des agents du CGPO de la division Technologie de l'information, méthodes et statistiques ont été mobilisés pour apporter leur expertise et leur support dans ce contexte sans précédent, et ceci en partie jusque fin 2020.

2.2 Déploiement de la Gestion électronique des documents (GED)

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Poursuivre la transformation digitale du CGPO et des processus RH

b. Objectifs du projet

L'objectif principal du projet est de procéder à la dématérialisation complète de la gestion documentaire des dossiers de tous les agents de l'État et d'instaurer un dossier personnel électronique unique pour chaque agent. Initié à partir de 2020, le déploiement du système est opéré en deux temps : en premier lieu via le scanning des dossiers des agents internes au CGPO et, dans un second temps, dans l'ensemble des ministères et administrations.

c. État des travaux

En place depuis juillet 2019 en ce qui concerne le volet des rémunérations, le système est en production depuis novembre 2019 pour la partie pensions. L'intégralité du flux documentaire est depuis lors gérée de manière 100% électronique, de l'entrée de la première pièce au CGPO jusqu'à la validation par le Contrôle financier et, finalement, par la clôture par classement du document.

Depuis juin 2020, le CGPO a également entrepris les premiers travaux de déploiement de la GED-RH auprès des ministères et administrations, permettant dès lors aux gestionnaires locaux des ressources humaines d'inclure dans la GED tous les documents nécessaires à la gestion de leur effectif et de garantir ainsi l'unicité des dossiers personnels. Le déploiement s'effectuant par lots, chaque lot constitue un projet à part entière. En 2020, pas moins de 36 projets ont été lancés, couvrant ainsi au total 11.207 dossiers. À ce stade, 8 projets (7.136 dossiers) ont déjà été finalisés.

Finalement, la gestion des droits d'accès au dossier personnel garantit que seules les personnes autorisées ont le droit de consulter le dossier (en entièreté ou en partie).

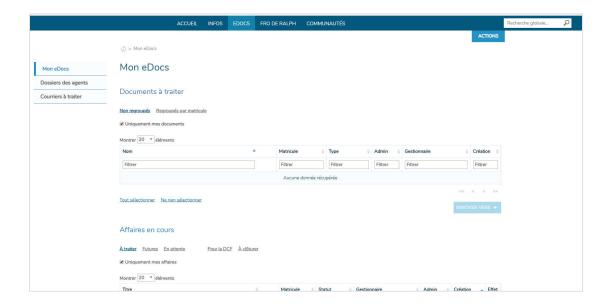
d. Résultats

Depuis l'été 2020, le système est progressivement mis à disposition des GRH des ministères et administrations. La solution est aujourd'hui en place auprès d'un premier groupe représentant 37 administrations couvrant environ 26% des agents.

Depuis la mise en production du système en juillet 2019, 43.782 affaires (une affaire consiste à chaque fois en un traitement au sein d'un dossier – par exemple : engagement d'un agent ou promotion) ont été traitées au sein de la GED, dont 31.733 créées uniquement en 2020. Par ailleurs, la totalité des dossiers des agents en activité ou retraités ont été scannés au cours des deux dernières années et sont donc entièrement dématérialisés.

Au 31 décembre 2020, pas moins de 565.344 documents ont déjà pu être entièrement scannés et traités.

À noter également que la présence d'un tel système de gestion documentaire a permis à l'ensemble des gestionnaires de rémunérations et de pensions du CGPO d'assurer un service continu pendant le confinement faisant suite à la crise sanitaire liée au COVID-19.



2.3 Évolution de MyRH et lancement de TIME

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Poursuivre la transformation digitale du CGPO et des processus RH

b. Objectifs du projet

- → Mettre en place un portail unique pour l'agent et le gestionnaire des ressources humaines pour les démarches RH ;
- Implémenter progressivement le Digital by Default pour toutes les démarches RH;
- → Décharger les différents acteurs RH en réduisant les demandes par téléphone et par e-mail ;
- → Optimiser les temps de traitement grâce à la digitalisation des démarches éligibles ;
- Accroître la qualité de la relation agent/CGPO;
- Permettre un suivi quantitatif instantané (statistiques) des traitements opérationnels.

c. État des travaux

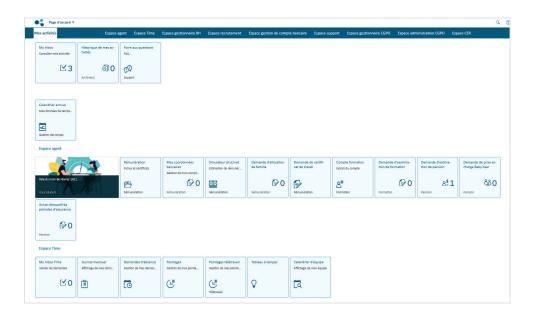
Le portail MyRH a été développé au cours des années 2017-2018 et mis en production en septembre 2019 pour l'ensemble des agents étatiques, à l'exception du secteur de l'enseignement, qui n'a eu accès à MyRH qu'au début de 2020. Une dizaine de démarches ont, depuis lors, été mises en place pour cette première version du portail. En 2020, de nouvelles démarches se sont ajoutées pour l'agent, mais aussi et surtout pour les gestionnaires des ressources humaines.

d. Résultats

Depuis 2020, en plus des applications déjà présentes auparavant, l'agent a à disposition de nouvelles applications et démarches pour demander la modification d'un compte IBAN, générer un certificat de travail (démarche adaptée et fortement utilisée également lors la crise sanitaire liée au COVID-19 pour

permettre un passage aux frontières), ainsi que la demande d'assimilation de formations. Du côté des gestionnaires des ressources humaines, c'est la nouvelle démarche de demande d'assimilation de formation groupée qui a vu le jour.

Enfin, les applications de gestion du temps (SAP Time Management) constituent l'autre partie majeure des développements intégrant le portail MyRH en 2020.



Par ailleurs, et parallèlement au déploiement et à l'enrichissement des fonctionnalités du portail MyRH, le Centre de compétences SI RH du CGPO a pu mettre en œuvre un certain nombre de projets majeurs, hérités de réformes et demandes d'évolution des systèmes et fonctionnalités de nos clients des ministères et administrations.

Le Centre de compétences SI RH a ainsi réalisé les projets majeurs suivants :

- → adaptation du système pour la réforme du stage de plus de 6.000 stagiaires ;
- → déploiement d'interfaces de synchronisation des formations IFEN ;
- → mise en place d'un système d'inscription de formation en ligne pour les cours complémentaires en droit luxembourgeois (CCDL) ;
- mise en place du système de gestion de la formation au sein de Police grand-ducale;
- → déploiement d'une amélioration majeure du système d'information de gestion des ressources humaines (SIGEP).

2.4 Mise en place d'un Service desk

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Renforcer les efforts pour garantir une approche orientée client généralisée au CGPO

b. Objectifs du projet

- → Réorganiser entièrement l'accueil et la manière dont la communication se fait ;
- → Mettre en place un shared service MFP-CGPO pour l'accueil téléphonique ;
- → Proposer un meilleur service au client en termes de rapidité et de qualité de l'information ;
- → Décharger les gestionnaires ;
- → Permettre un monitoring détaillé.

c. État des travaux

Initié en février 2020, le projet a depuis donné lieu à des ateliers internes qui ont permis de définir les besoins du Service desk, mais aussi de déterminer les outils nécessaires à son implémentation. Il a ainsi été établi qu'une nouvelle plateforme de « centre de contact » sera mise à disposition des agents du Service desk par le CTIE. Accessible depuis internet, cette plateforme permet d'assurer l'accueil même en mode télétravail.

Le composant central des outils du Service desk sera le système de ticketing qui doit encore être mis en place. Grâce aux tickets, il sera ainsi possible aux gestionnaires d'assurer un meilleur suivi des problèmes et de mieux équilibrer la charge de travail qui leur incombe. Qui plus est, la mise en place d'une base de connaissances permettra, d'une part, d'accroître la qualité des réponses fournies et, d'autre part, de réduire les délais d'attente.

Enfin, en octobre 2020, un prestataire externe a été sélectionné en vue d'implémenter les outils à mettre en place.

d. Résultats

La note de cadrage réalisée par le prestataire externe a été validée et la réalisation entamée.

2.5 Évolution de la Toolbox RH

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Poursuivre la transformation digitale du CGPO et des processus RH

b. Objectifs du projet

L'objectif de la Toolbox RH est la dématérialisation d'un grand nombre de flux RH entre les gestionnaires RH au sein des administrations et le CGPO, ceci dans un but d'accélérer les processus RH et d'augmenter la qualité de réalisation des traitements. Les différentes démarches de la Toolbox RH sont visibles au sein du portail MyRH (pour les GRH ayant accès) et sur le site du Réseau RH au sein de l'État.

c. État des travaux

En 2020, la Toolbox RH a continué à être enrichie de nouvelles démarches pour compter 42 démarches au 31 décembre 2020, dont 19 démarches créées en 2020 (par exemple : gestion des stages des élèves et des étudiants, déclaration de congé, déclaration d'un délégué à la formation).

Toutes les démarches nécessitant la transmission de documents sont connectées directement au dossier électronique des agents, permettant ainsi un flux entièrement dématérialisé qui réduit l'échange papier à un strict minimum.

d. Résultats

La Toolbox RH c'est 21.642 déclarations qui ont été réalisées en 2020, dont notamment :

- → 3.866 demandes de publication de poste sur GovJobs ;
- → 1.106 déclarations d'admission au stage d'un fonctionnaire ;
- → 1.685 demandes de réduction de stage ;
- → 1.079 demandes d'engagement centralisé d'un employé de l'État.

2.6 Gestion prévisionnelle des effectifs (GPE)

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Développer le CGPO en tant que centre d'expertise en gestion du personnel, des carrières ainsi que des pensions

b. Objectifs du projet

Une des missions du CGPO est « d'assister le Gouvernement dans la gestion prévisionnelle des besoins en personnel ». De manière concrète, ceci se matérialise à travers un ensemble de services et de méthodes qui sont mis à disposition des administrations. Partant du constat que GPE et maturité organisationnelle vont de pair, ces deux concepts ont été fortement intégrés dans la mise en place de l'offre GPE.

c. État des travaux et résultats

La nouvelle offre GPE, qui avait été développée à la fin de l'année 2019 est désormais proposée à l'ensemble des ministères et administrations depuis début 2020. Pour de plus amples informations relatives au projet d'implémentation de la GPE, nous vous invitons à vous référer au Volume I – Les activités principales de l'année 2020.

2.7 Bilan de l'examen-concours

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Développer un centre de recrutement et de développement professionnel moderne et performant

b. Objectifs du projet

Le principal objectif du projet est d'évaluer l'impact de la réforme de l'examen-concours en place depuis juin 2018, ceci en combinant tant des analyses quantitatives que qualitatives et en prenant en compte les retours de l'ensemble des parties prenantes. Suite à cette analyse, l'objectif est de revoir les procédures de recrutement via examen-concours, le cas échéant par le biais d'une modification des règlements grand-ducaux afférents.

c. État des travaux et résultats

Clôturée et finalisée sous forme d'un rapport écrit en décembre 2020, cette phase d'analyse des processus afférents à la politique de recrutement a permis de mettre en lumière un certain nombre de pistes d'amélioration qui seront transposées dans un plan d'action au courant de 2021. Pour de plus amples informations relatives à ce sujet, nous vous invitons à vous référer au Volume I – Les activités principales de l'année 2020.

2.8 Gestion des recrutements et de l'épreuve d'aptitude générale

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Développer un centre de recrutement et de développement professionnel moderne et performant

b. Objectifs de l'activité

La gestion des recrutements est une des activités-clés du CGPO. Cette activité inclut notamment :

- → la gestion de l'épreuve d'aptitude générale (la première partie de l'examen-concours) ;
- → la gestion du recrutement centralisé des employés de l'État ;
- → la publication de l'ensemble des postes sur GovJobs ;
- → le recrutement interne.

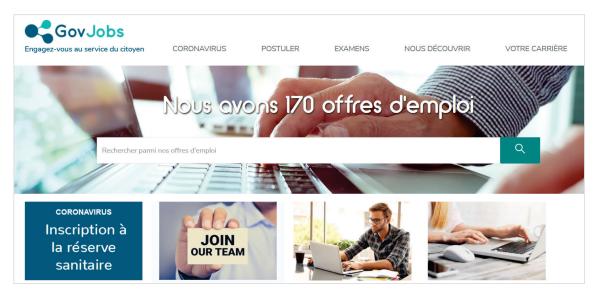
c. Évolution des travaux

Épreuve d'aptitude générale et recrutement

En 2020, l'organisation de l'examen-concours a été fortement impactée par la crise sanitaire due au COVID-19. L'organisation de l'épreuve d'aptitude générale a ainsi dû être complètement arrêtée en mars et n'a pu reprendre que fin août, dans le respect des mesures sanitaires. Depuis août, l'affluence aux différentes sessions d'examen a été très importante et les équipes du CGPO ont multiplié les dates d'examen afin de pouvoir faire face à la demande élevée.

Grâce à la digitalisation avancée des services du CGPO, les services de recrutement ont pu être maintenus à distance même lors des périodes de confinement, avec toutefois un ralentissement des activités au début de l'année.

GovJobs



Depuis son lancement en avril 2017, le site GovJobs est devenu la plateforme de référence en matière de recrutement de la Fonction publique. L'ensemble des inscriptions pour l'épreuve d'aptitude générale de l'examen-concours ainsi que les recrutements aux postes vacants dans le cadre du recrutement centralisé et du changement d'administration se font via GovJobs.

De plus, à travers les réformes respectives des procédures de recrutement du secteur communal ainsi que de la Police grand-ducale, leurs examens-concours ont été alignés à l'examen-concours de l'Administration générale et intégrés à la plateforme GovJobs en 2020. En pratique, cela signifie que les candidats qui souhaitent devenir policier doivent désormais se soumettre à deux épreuves : l'épreuve d'aptitude générale organisée par le CGPO, puis l'épreuve spéciale organisée par la Police. Il en va de même pour le secteur communal où la réussite à l'épreuve d'aptitude générale organisée par le CGPO est maintenant une condition d'admission à l'examen d'admissibilité du secteur communal. Les services d'incendie et de secours (CGDIS) ont également rejoint la plateforme GovJobs en 2020 avec leur examenconcours. Les inscriptions pour l'ensemble de ces examens se font de manière entièrement digitale via GovJobs et Guichet.lu.

Par ailleurs, ensemble avec le ministère de l'Intérieur et le Syvicol, le syndicat des villes et communes luxembourgeoises, d'autres travaux sont en cours, avec le but d'intégrer la publication des postes vacants du secteur communal sur GovJobs.

Enfin, une refonte complète de GovJobs est planifiée pour 2021 en vue d'une optimisation de l'expérience utilisateur mais également d'un meilleur positionnement en tant qu'État-employeur.

d. Résultats

L'équipe Recrutement a de nouveau été très fortement sollicitée en 2020, comme le démontrent les chiffres ci-dessous.

Pour ce qui est de l'affluence au niveau de l'épreuve d'aptitude générale de l'examen-concours, le nombre d'inscriptions total est resté plus ou moins identique à celui de 2019, malgré le fait que plusieurs sessions d'examens aient dû être annulées dû à la crise sanitaire.

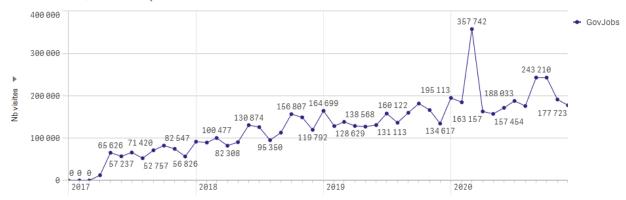
Groupes de traitement	Nombre d'inscriptions recevables	Nombre de participants		
A1	1.234	1.112		
A2	655	590		
B1	2.086	1.910		
C1-D1	1.376	1.158		
D2-D3	331	273		
Total	5.682	5.043		

Au niveau de la publication des postes, 3.866 demandes de publication de postes sur le portail GovJobs ont été reçues en 2020 (2.077 en 2019). En ce qui concerne le recrutement centralisé des employés de l'État, 45.555 candidatures ont été reçues (25.010 en 2019) pour une rédaction de 1.719 contrats (CDD/CDI, avenants et résiliations – 710 contrats en 2019) par les gestionnaires de recrutement du CGPO. La durée moyenne de traitement d'un dossier de recrutement d'un employé de l'État (après le choix du candidat par l'administration ou le ministère qui recrute) est de 1,98 jour pour la rédaction du contrat.

En ce qui concerne le recrutement des fonctionnaires, 15.779 candidatures ont été reçues et traitées. Pour le recrutement via changement d'administration, 960 candidatures ont été reçues et 105 agents ont pu changer d'administration en 2020.

Par ailleurs, le trafic au niveau de GovJobs a continué à augmenter, avec un pic de visites notamment en début d'année lorsque les démarches d'inscription à la réserve sanitaire et aux postes de volontaires COVID-19 du ministère de la Santé ont été mises en ligne. Ainsi, en 2020, nous avons pu recenser presque 2,5 millions de visites avec un peu plus d'un million de visiteurs uniques. Depuis le lancement du site en avril 2017, GovJobs totalise par conséquent un peu plus de 6 millions de visites et 2,5 millions de visiteurs uniques.

Nombre de visites / visiteurs uniques



Légende: Nombre de visites sur GovJobs d'avril 2017 à fin décembre 2020.

Parmi l'ensemble des utilisateurs qui se sont inscrits à une épreuve ou qui ont postulé à un poste vacant sur GovJobs, 74,7% se sont authentifiés sur Guichet.lu en utilisant un dispositif Luxtrust.

2.9 Centre de compétences RH

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Développer un centre de recrutement et de développement professionnel moderne et performant

b. Objectifs de l'activité

Le Centre de compétences RH (CCRH) du CGPO est actif dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines et principalement dans le domaine du recrutement ainsi que dans le domaine de la gestion par objectifs (GPO).

c. Évolution des travaux

En matière de recrutement, l'équipe du CCRH s'est encore renforcée avec l'arrivée de deux nouveaux consultants et d'un assistant en recrutement. Au niveau du portefeuille de tests, l'équipe a pu se former à l'utilisation de nouveaux outils d'évaluation afin de continuer à pouvoir proposer des services en matière de sélection de plus en plus variés et ciblés. En 2020, six recruteurs assistaient les ministères et administrations dans leurs procédures de sélection en proposant, entre autres, des tests d'aptitudes informatisés et normés, des tests de langue, des inventaires de personnalité et de motivation, ainsi que des accompagnements dans le cadre d'entretiens structurés. Outre l'assistance en recrutement, l'équipe



a également travaillé pour le ministère de l'Intérieur sur la conception des examens d'admissibilité pour le secteur communal en proposant différents tests d'aptitudes informatisés.

À côté du service d'assistance au recrutement, le CCRH est actif dans bon nombre d'autres activités autour de la gestion par objectifs et du développement professionnel :

- → Introduction au modèle et profils de compétences de la Fonction publique luxembourgeoise ;
- Formation à l'entretien individuel ;
- → Formation à l'entretien structuré ;
- → Comment favoriser le transfert des connaissances dans son administration ;
- → Initiation à la gestion des ressources humaines.

Pour 2021, de nombreuses évolutions sont au programme : un nouvel élargissement du portefeuille de tests, la mise à jour du dictionnaire des compétences de la Fonction publique luxembourgeoise, tout comme de nouveaux services liés à la gestion par objectifs et au développement professionnel.

d. Résultats

En 2020, le CCRH a collaboré à plus de 327 recrutements, soit un peu plus de 100 recrutements par rapport à 2019. Le nombre de ministères et d'administrations pour lesquels le service a travaillé a aussi augmenté avec un nombre total de 62 clients-usagers répertoriés. Malgré les conditions sanitaires, le CCRH a pu offrir des formations couvrant ses différents domaines d'expertise, tout en travaillant sur la digitalisation de ces dernières (plus de détails au point 1.14).

2.10 Rémunérations et carrières

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Développer le CGPO en tant que centre d'expertise en gestion du personnel, des carrières ainsi que des pensions

b. Objectifs de l'activité

L'objectif de la division Rémunérations et carrières consiste à gérer l'ensemble des processus liés aux rémunérations et à la gestion des carrières des agents au sens large. Ce domaine d'activité fait partie du cœur de métier du CGPO.

c. Évolution des travaux

Avec une Fonction publique dont l'effectif est en constante progression – et pour laquelle la gestion des carrières (fonctionnaires, employés de l'État et salariés) devient de plus en plus complexe, la division Rémunérations et carrières, qui est de plus en plus sollicitée, connaît depuis maintenant deux années une restructuration dont l'objectif est de mieux pouvoir répondre aux besoins des clients (agents étatiques et gestionnaires des ressources humaines locaux).

Au vu de la complexité croissante du sujet, le travail en équipe est donc privilégié. La dématérialisation des flux de travail a également fortement fait évoluer ce domaine d'activité, avec des restructurations internes qui continueront d'être poursuivies en 2021 afin d'être en ligne avec ces évolutions.

Le domaine des rémunérations et des carrières connaît également une forte composante technologique. À cet égard, une équipe dédiée (CC-SAP) veille à ce que les carrières et rémunérations puissent être gérées de manière fiable et précise.

d. Résultats

Fin 2020, 31.047 personnes travaillaient auprès de l'État luxembourgeois. Sachant qu'un certain nombre de personnes disposent de plusieurs contrats (multi-contrats), plus de 30.000 fiches de paie sont calculées et générées chaque mois.

Par ailleurs, au-delà de la gestion des rémunérations et des carrières, la division a couvert un plus large champ d'action et traité diverses demandes dont notamment les demandes de prime de doctorat (96), les demandes de réduction de stage (1.685), les demandes d'indemnité d'habillement (4.664), mais également les demandes de subvention d'intérêt (3.886.)

2.11 Pensions

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Développer le CGPO en tant que centre d'expertise en gestion du personnel, des carrières ainsi que des pensions

b. Objectifs de l'activité

La mission principale de la division Pensions est le calcul et le paiement des pensions aux bénéficiaires. Au vu de la complexité de la matière, la mission secondaire de la division est de renseigner les agents actifs quant à leur pension future. Dans de nombreux dossiers, plusieurs demandes de calcul prévisionnel sont traitées et suivies de conseils aux fins d'optimiser les pensions des agents, notamment dans les dossiers avec beaucoup d'interruptions dans le temps de service. Au-delà des calculs prévisionnels, la division Pensions renseigne les agents actifs par rapport aux Baby Years, achats rétroactifs et assurances pensions volontaires.

c. Évolution des travaux

Le passage en mode digital – par l'implémentation de la gestion électronique des documents et des applications relatives aux pensions dans MyRH vers la fin de l'année 2019 – a permis à la division Pensions de travailler en mode télétravail renforcé pendant la plus grande partie de l'année 2020 et ceci sans perte de qualité dans les opérations courantes pour les clients.

d. Résultats

Au 31 décembre 2020, le CGPO gérait 12.713 pensions, dont 10.181 pensions personnelles et 2.532 pensions de survie. Au cours de l'année 2020, 628 nouvelles pensions personnelles ont pris effet, de même que 139 nouvelles pensions de survie.

Au cours de l'année 2020, la division Pensions a par ailleurs traité 1.360 demandes de calcul prévisionnel de pension qui, depuis octobre 2019, peuvent être réalisées sous forme digitale grâce à une démarche MyRH.

2.12 Prometa et conseil en organisation

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Développer le CGPO en tant que centre d'expertise en matière de qualité organisationnelle

b. Objectifs de l'activité

Avec la mise en place du nouveau cadre légal du CGPO, le volet « organisation » a pris une toute nouvelle envergure. C'est ainsi qu'à travers ses nouvelles missions, le CGPO a comme ambition notamment de développer, mettre en œuvre et faire évoluer une stratégie de qualité des processus de gestion de l'organisation et de gestion des ressources humaines au sein de l'État. D'un autre côté, le CGPO s'est également fixé comme objectif de mettre à disposition des méthodes et outils de gestion et d'assister les ministères et administrations dans leurs démarches et projets d'organisation interne et de gestion des ressources humaines.

c. Évolution des travaux

La colonne vertébrale de cette activité est le framework Prometa, qui permet de réaliser des projets de modélisation, d'analyse et d'optimisation de processus métier et de structuration organisationnelle. Le BPMO (Business Process Management Office) du CGPO assure la gouvernance et maintenance fonctionnelle évolutive du framework Prometa, la délivrance des formations, le coaching et la supervision des BPMO locaux, ainsi que le Service desk Prometa et l'animation de la communauté des utilisateurs et experts des méthodes et outils de gestion et d'optimisation des processus au sein de l'État.

À côté de Prometa, le spectre des services proposés en matière d'organisation est de plus en plus élargi grâce au lancement de projets internes de mise en place de prestations en organisation, permettant ainsi aux ministères et administrations de gagner en maturité organisationnelle. Ces prestations en organisation sont gérées via le comité FP2025 et concernent notamment l'accompagnement dans la réalisation de programmes de travail ou encore l'accompagnement en matière de gestion de projets et de portefeuille de projets.

d. Résultats

Prometa en quelques chiffres (au 31 décembre 2020) :

- → Nombre de clients utilisant la plateforme : 68 administrations ;
- → Nombre d'utilisateurs du portail de publication des processus : 2.825 utilisateurs ;
- → Nombre de projets majeurs réalisés/supportés : 6 ;
- → Nombre de tickets de support traités par le Service desk Prometa : 1.995 demandes de support Prometa traitées (hors appels téléphoniques) ;
- → Nombre de formations Prometa : 6 sessions de formation (dont 4 en ligne).

En raison de la situation sanitaire, les rencontres communautaires (Prometa Community Meetings) ont dû être annulées en 2020.

En matière d'accompagnement en gestion de projets, l'équipe assiste actuellement trois administrations dans cette démarche et assure plusieurs formations en gestion de projets.

2.13 DataRH et Business Intelligence

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Exploiter un centre de données pour offrir aux responsables politiques un outil d'aide à la décision basée sur les critères de transparence et d'objectivité

b. Objectifs de l'activité

DataRH concerne le volet statistiques et prospectives, qui centralise et prend en charge l'entièreté des demandes en matière de statistiques et analyses des différentes entités nécessitant des traitements de données RH.

c. Évolution des travaux

Cette activité assure au quotidien la production de tableaux de bord (indicateurs, tendances, détection d'anomalies, etc.) pour le suivi, la mesure et le contrôle opérationnel et analytique des activités du CGPO, mais aussi pour la mise à disposition de certains tableaux de bord RH et organisationnels pour le compte des ministères et administrations (clients). Cette activité assure en outre la production des données structurées pour le compte de l'Observatoire de la Fonction publique, le STATEC, Eurostat, OpenData et l'OCDE.



d. Résultats

DataRH en quelques chiffres (au 31 décembre 2020) :

- → Nombre d'applications/projets déployés : 158 répartis en 54 streams ;
- → Nombre d'utilisateurs des applications DataRH (tableaux de bord) : 770 ;
- → Nombre d'utilisateurs actifs : 304 ;
- → Nombre d'utilisateurs « GRH » : 285 ;
- Demandes traitées en 2020 (études statistiques, création/modification de tableaux de bord) :
 52.

2.14 Formations RH et digitalisation des formations

a. Objectif stratégique du programme de travail du CGPO

Développer le CGPO en tant que centre d'expertise en gestion du personnel, des carrières ainsi que des pensions

b. Objectifs de l'activité

Une des priorités du CGPO est la tenue de formations dans le domaine des ressources humaines et de l'organisation. À cet égard, un grand nombre de formations ont été proposées.

c. Évolution des travaux

Au cours de ces trois dernières années, le CGPO a travaillé à la conception et à l'animation d'un nombre de formations toujours plus grand. En 2020, et à la suite d'une collaboration fructueuse avec l'INAP, l'offre de formations RH s'est encore agrandie et s'est davantage structurée dans le cadre du Parcours de développement en gestion des ressources humaines (PDGRH) de l'INAP.

Outre la nécessité de développer les compétences des gestionnaires des ressources humaines, il est aussi important d'offrir des formations dans le domaine RH aux supérieurs hiérarchiques, garants eux aussi d'un management responsable des ressources humaines (« Tous DRH »). Outre ces deux acteurs-clés, les fonctions dirigeantes jouent également un rôle majeur dans le déploiement d'une gestion stratégique des ressources humaines. Dans ce contexte, la réalisation d'une analyse des besoins et de plusieurs formations-pilotes a mené à la mise en place par l'INAP et le CGPO d'une offre de formation regroupée en différentes thématiques :

- → Les bases de la GRH
- → Gestion prévisionnelle et recrutement
- → Gestion par objectifs et développement professionnel
- → Nouvelles formes de travail
- → Santé et qualité de vie au travail

L'analyse des besoins mettait aussi en évidence la nécessité de mise en place de communautés de pratique où les professionnels des ressources humaines peuvent se rencontrer pour échanger sur des thématiques ciblées. Ainsi, en 2020, des communautés ont eu lieu pour différents sujets dont entre autres l'entretien structuré, la mise en œuvre de la gestion par objectifs, la gestion prévisionnelle des effectifs et l'entretien individuel. Par ailleurs, plusieurs formations du CGPO ont été digitalisées afin de pouvoir être offertes à distance : Introduction à la GRH, Encadrement des stagiaires, Gestion par objectifs et SAP-HR.

Le CGPO entend poursuivre avec l'INAP le travail sur le parcours de formation en gestion des ressources humaines pour répondre aux besoins et attentes de ce public. Pour mieux cibler l'offre, une analyse des besoins sera réitérée en 2021. Ainsi, d'autres formations-pilotes seront proposées pour poursuivre dans cette dynamique et tout ou partie des formations existantes seront progressivement digitalisées pour permettre une plus grande flexibilité et répondre aux nouveaux modes de travail.

Suite à la réforme de la formation spéciale et de la promotion dans l'Administration gouvernementale en septembre 2020, le CGPO a également contribué à la mise en place des contenus des formations ainsi qu'à la digitalisation de l'ensemble des modules.

À côté de ces formations, les formateurs du CGPO continuent à assurer d'autres formations telles que par exemple la gestion de projets et la gestion du changement, la modélisation avec le framework Prometa, ou encore l'introduction à la gestion de la qualité. Enfin, plusieurs formateurs restent actifs dans le tronc commun de la formation initiale organisée par l'INAP.

d. Résultats

Au total, 15 formateurs de la part du CGPO ont assuré 118 sessions de formation représentant au total 1.153 heures de formation.

2.15 Communication et ressources humaines

- a. Objectifs stratégiques du programme de travail du CGPO
- → Renforcer les efforts pour garantir une approche orientée client généralisée au CGPO
- Développer un centre de recrutement et de développement professionnel moderne et performant

b. Objectifs des activités

Pour le volet communication, l'ambition est de professionnaliser la communication externe et interne du CGPO, mais aussi d'établir une marque employeur autour de GovJobs. Pour le volet RH, l'objectif est d'optimiser la gestion des ressources humaines en interne au CGPO.

c. Évolution des travaux

Communication

Afin de renforcer la communication interne, des réunions d'information (*Wat leeft @ CGPO ?*) sont organisées tous les deux mois avec l'ensemble des collaborateurs. De même, plusieurs rencontres virtuelles plus informelles ont été organisées en 2020 afin de soutenir la cohésion des équipes du CGPO dans une situation de télétravail étendu dû à la crise sanitaire. Par ailleurs, en collaboration avec le service RH, un sondage du personnel a été réalisé (fin 2019), suivi de l'analyse des résultats en 2020 et de la préparation d'ateliers en petits groupes avec les collaborateurs. Sur base des conclusions de ces ateliers, les équipes Communication et RH proposeront, le cas échéant, des canaux de communication interne supplémentaires.

Le service Communication a également contribué à la gestion journalière de la plateforme GovJobs. Au niveau des activités de promotion de la plateforme, l'équipe a assuré une présence en ligne (par visioconférence) à bon nombre de foires et d'évènements de recrutement en 2020 (le Moovijob Tour, le salon UniCareers, le RTL Jobdag, diverses journées d'orientation dans les lycées, divers événements organisés par des cercles d'étudiants luxembourgeois) et a coordonné la présence de l'ensemble des acteurs de la Fonction publique lors de la Foire de l'étudiant virtuelle. Depuis 2020, l'équipe gère également des comptes Facebook et LinkedIn pour GovJobs.

L'année 2020 aura surtout aussi été l'occasion d'entamer une réflexion en vue de l'établissement d'une véritable marque employeur GovJobs afin de mieux positionner l'État en tant qu'employeur, autant en interne qu'en externe. En 2021, ces efforts seront poursuivis et une stratégie de marque ainsi qu'une stratégie de contenus seront formulées pour ensuite être implémentées afin de donner à GovJobs une image de marque employeur forte.

Enfin, au niveau de la communication externe, le CGPO a continué à alimenter avec le MFP le Réseau des Ressources humaines et l'intranet KIT. Le service Communication fait aussi office de support pour les acteurs internes du CGPO et les soutient notamment pour la réalisation de vidéos, de brochures ou de présentations pour tout type d'événements.

Ressources humaines

Fin 2019, la direction du CGPO a lancé un sondage du personnel auprès des collaborateurs du CGPO afin de mesurer la satisfaction et le bien-être au travail. Le sondage était mis à disposition par l'Observatoire de la Fonction publique du ministère de la Fonction publique (MFP), qui s'est également occupé de l'analyse des résultats. L'analyse des résultats a eu lieu début 2020. Suite à cette analyse et afin de renforcer la participation au sein du CGPO, il a été décidé d'organiser des ateliers avec l'ensemble du personnel pour approfondir certains sujets et pour identifier des propositions d'amélioration concrètes. Les ateliers ont été fortement retardés dû au coronavirus et auront finalement lieu en 2021 sous forme

virtuelle. Ils ont été préparés et modérés avec le concours du service Psychosocial du MFP. À la fin des ateliers, une liste d'actions d'amélioration concrètes sera proposée.

En 2020, le CGPO a également mis en place pour tous ses nouveaux collaborateurs des modules d'onboarding afin de faciliter leur intégration et leur compréhension du CGPO et de les familiariser avec le nouvel environnement administratif. Il s'agit d'une douzaine de modules pour présenter le CGPO, ses divisions et leurs missions, le ministère et les administrations partenaires, le déroulement du stage, le cadre légal avec lequel ils seront amenés à travailler tous les jours, mais aussi la culture de travail et les valeurs du CGPO.

Le CGPO a également lancé un sondage auprès de ses nouveaux collaborateurs engagés depuis 2019 pour les interroger sur leurs expériences et leurs attentes dans le domaine de l'onboarding. Le sondage a été organisé en collaboration avec une étudiante-stagiaire de l'Université de Louvain. Les résultats permettront aux équipes RH d'optimiser leur fonctionnement interne en général et leur processus d'onboarding en particulier.

d. Résultats

Les équipes du CGPO ont participé à trois salons du recrutement, une foire d'orientation et sont intervenus cinq fois dans des lycées ou auprès d'étudiants universitaires. Cinq réunions Wat leeft @ CGPO ? ont pu être organisées en interne. Le compte Facebook de GovJobs, qui a été lancé dans le cadre de la crise sanitaire, compte aujourd'hui près de 2.900 fans et près de 3.000 abonnés. Plusieurs ateliers ont été organisés en interne afin de préparer la mise en place d'une marque employeur GovJobs.

Pour l'onboarding des nouveaux collaborateurs, quatre sessions d'introduction ont pu être organisées en 2020 avec un total de 47 modules. Par ailleurs, 79 collaborateurs ont participé au sondage du personnel.

3 COMMISSARIAT DU GOUVERNEMENT CHARGÉ DE L'INSTRUCTION DISCIPLINAIRE

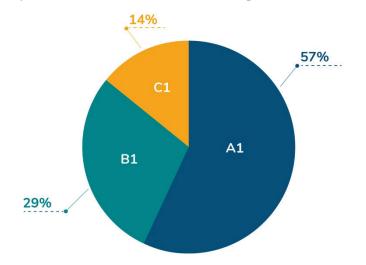
Contact: Alain Wetz

Commissaire du Gouvernement

alain.wetz@cgid.etat.lu

Carrières*:

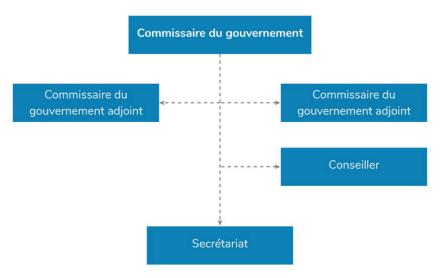
Répartition de l'effectif entre les catégories de traitement/d'indemnité



Moyenne d'âge: 50,14 ans

Ancienneté moyenne: 17,09 ans

^{*}Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité au 31.12.2020



Légende : Organigramme du CGID

Rapport d'activité 2020 63

Effectifs (ETPs) : .7 (6,5)

Instructions disciplinaires

a. Objectifs de travail

Le CGID est chargé d'effectuer une instruction à charge et à décharge lorsque des faits font présumer qu'un fonctionnaire a manqué à ses devoirs statutaires. Ceci correspond aux objectifs stratégiques suivants :

- → Centraliser la fonction d'instruction auprès d'une administration indépendante pour pallier la proximité entre agent instructeur et agent poursuivi ayant antérieurement entravé de facto le déclenchement des procédures disciplinaires;
- Centraliser la fonction d'instruction pour rassembler une masse critique d'affaires auprès d'une administration spécialisée permettant de constituer un savoir-faire technique relatif aux garanties procédurales applicables à ces procédures et permettant de pallier les erreurs de procédure ayant trop souvent entravé l'aboutissement des procédures du fait du manque d'expérience des intervenants de la procédure décentralisée antérieure;
- Centraliser la fonction d'instruction pour avoir une vue d'ensemble qualitative et quantitative des problèmes de discipline dans la Fonction publique, ce qui constitue le prérequis indispensable pour déployer une politique de prévention et de qualité de service crédible et basée sur des statistiques;
- → Homogénéiser l'application du droit disciplinaire (équité);
- → Permettre au CGID d'opérer comme filtre de par son pouvoir de classement sans suite ;
- → Prouver la détermination du Gouvernement à mettre en œuvre efficacement ses engagements internationaux en matière de lutte contre la corruption et, plus largement, d'adresser les comportements déontologiquement indésirables.

b. Évolution des travaux

Le traitement des instructions disciplinaires en 2020

En 2020, le CGID avait à traiter 96 affaires : 3 affaires du rôle de 2017, 2 affaires du rôle de 2018, 24 affaires de 2019 dont l'instruction était encore en cours au début de 2020 et 67 nouvelles affaires dont le CGID a été saisi au cours de 2020. Sur ces 96 affaires, seules 33 n'ont pu être traitées en 2020.

Celles-ci sont encore pendantes en raison de l'attente de l'issue de la procédure pénale dans 16 affaires. 2 affaires jointes sont encore pendantes en raison de particularités inhérentes aux affaires (fonctionnaire affecté à l'étranger et volet pénal). 1 affaire est encore pendante en raison de l'attente de l'issue d'une procédure de règlement amiable tendant au départ volontaire de l'agent concerné. 1 affaire est encore pendante en raison de l'attente d'une prise de position du concerné. 1 affaire est encore pendante en raison de la nécessité de témoignages supplémentaires.

Les 12 autres affaires, dont 3 affaires jointes concernant le même agent, n'ont pas encore été clôturées en raison du fait que les saisines n'ont été opérées qu'entre octobre et décembre 2020.

Pour le détail des sanctions prononcées dans les 96 affaires traitées en 2020, il est renvoyé au tableau cidessous.

La durée moyenne des instructions clôturées en 2020 est de 152 jours. Ceci représente une augmentation de 83% par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est principalement due à la suspension des délais pendant la crise sanitaire liée au COVID-19 et à 5 affaires dont l'instruction a été particulièrement chronophage. Abstraction faite de ces affaires, la durée moyenne de traitement aurait été de 86 jours, ce qui correspond à la moyenne de traitement constatée de façon constante pour les dernières années.

Le suivi des affaires encore pendantes

Au début de l'année 2020, le CGID avait à faire le suivi de 35 affaires dont l'instruction était déjà clôturée en 2020 mais qui étaient encore pendantes, soit en raison du traitement par les autorités de décision (25 affaires), soit en raison du traitement par les autorités de recours (10 affaires).

Aux 10 affaires frappées de recours encore pendantes au début de l'année 2020 et renseignées dans le tableau du rapport d'activité de 2019, s'ajoutent encore 9 affaires clôturées en 2019 et dont le recours n'a été introduit qu'en 2020 ou dont le CGID n'a pris connaissance qu'en 2020, ainsi que 2 affaires clôturées en 2020 et pour lesquelles un recours a été déposé en 2020.

Sur les 10 affaires frappées de recours et inscrites au rapport d'activité de l'année passée comme étant pendantes, 5 affaires ont été clôturées en 2020 par une décision de l'autorité de recours. 5 affaires restent encore en attente de décision par l'autorité de recours à la fin de l'année 2020.

Sur les 16 affaires en attente de l'arrêté d'application de la décision fin 2019, 12 affaires ont pu être clôturées définitivement en 2020. 1 affaire a été frappée d'un recours. Fin 2020, 2 affaires concernant le même agent sont toujours en attente d'un arrêté d'application de la sanction du déplacement, doublé de l'amende au vu du congé sans traitement dont bénéficie actuellement l'agent concerné. 1 affaire est toujours en attente d'un arrêté d'application de la sanction de déplacement, l'agent n'ayant pas encore pu être déplacé définitivement.

Fin 2020, le CGID a encore recensé : 2 affaires en attente de la fin du délai d'inspection ; 13 affaires en attente de décision ; 13 affaires en attente de l'arrêté d'application de la décision ; 16 affaires en attente de la décision des autorités de recours.

Pour le détail des sanctions prononcées dans les 62 affaires suivies en 2020, il est renvoyé au tableau cidessous.

Durée moyenne des procédures définitivement closes en 2020

En 2020, 72 affaires ont été définitivement clôturées par la prise d'un arrêté d'application de la peine finalement retenue ou par un arrêté de renvoi des fins de la poursuite en cas de classement sans suite. La durée moyenne de traitement des procédures clôturées en 2020 se définit dès lors par la durée séparant la date du premier fait soumis à instruction et la date de l'arrêté d'application de la peine ou de renvoi des fins de la poursuite clôturant l'affaire. Cette durée est calculée séparément pour les 8 affaires ayant donné lieu à un recours et pour les 64 affaires n'ayant pas donné lieu à recours.

	Affaires clôturées en 2020 sans recours		Affaires clôturées en 2020 ayant donné lieu à un recours	
	jours	%	jours	%
Durée moyenne de la phase séparant la date du premier manquement disciplinaire et la date de la saisine du CGID	794	73,72%	1115	50,47%
Durée moyenne de la phase d'instruction proprement dite	104	9,66%	129	5,83%
Durée moyenne de la phase de décision	162	15,04%	93	4,21%
Durée moyenne de la phase de recours	0	0,00%	558	25,26%
Durée moyenne de la phase d'application des peines	17	1,58%	315	14,23%
Moyenne de durée totale en jours	1077	100,00%	2210	100,00%

Critères d'aiguillage

L'article 56-5 du statut prévoit que le CGID procède à un aiguillage des affaires à la fin de l'instruction. Les critères d'aiguillage sont les mêmes que ceux appliqués en 2019.

c. Résultats des travaux

En attente de Mise à retraite Classement suite 2020 Etat Etat Etat Etat Etat Etat Etat Activité d'instruction des affaires en 2020 1 Affaires en cours d'instruction 27 3 1 2 Affaires classées sans suite (art. 56-5-a) 11 5 2 1 Affaires en attente de la fin du délai d'inspection aiguillées vers Ministre /Collège échevinal ou 0 0 0 0 assimilé aiguillées vers le Conseil de discipline 1 Affaires transmises au Ministre /Collège échevina ou assimilé (art. 56-5-b) Affaires transmises au Conseil de discipline (art 56-5-c) Affaires du rôle de 2020 ayant un volet pénal Affaires du rôle de 2020 ayant conduit à la suspension de l'agent Suivi du traitement donné en 2020 aux affaires en attente de décision au début de 2020 ² du Ministre ou Collège échevinal ou assimilé 1 0 0 0 0 0 1 1 0 0 0 0 0 0 0 du Conseil de discipline Suivi d'affaires en attente de l'arrêté d'application début 2020, tous rôles confondus ² du Ministre ou Collège échevinal ou assimilé 2 2 0 0 0 1 2 0 3 0 0 Suivi d'affaires soumises à recours début 2020, tous rôles confondus ² devant Conseil de discipline statuant en appel 0 0000 0 devant Tribunal administratif statuant sur recours 0 devant Cour administrative statuant sur appel 0

¹ Le total recense les sanctions appliquées aux 96 affaires traitées en 2020. Du fait de l'application de sanctions doubles, la somme des sanctions renseignées dépasse le nombre de 96 affaires.

² Le total recense les sanctions appliquées aux 62 affaires suivies en 2020. Du fait de l'application de sanctions doubles, la somme des sanctions renseignées dépasse le nombre de 62 affaires.

Autres activités

Au cours de l'année 2020, le CGID a travaillé sur plusieurs projets propres, de même qu'il a participé aux travaux de déploiement de deux projets externes.

Mise à disposition d'une plateforme dédiée à la matière disciplinaire au Réseau des ressources humaines et au Réseau des directeurs de la Fonction publique

À l'occasion de la Conférence du Réseau des ressources humaines en date du 27 novembre 2020, le CGID a présenté la plateforme destinée à informer les membres du Réseau des ressources humaines sur les différentes étapes d'une procédure disciplinaire. Les directeurs, par le biais du Réseau des directeurs, de même que les responsables et gestionnaires RH, disposent désormais d'une boîte à outils décrivant en détail les différentes étapes de la procédure disciplinaire, tant sous forme narrative que sous forme d'un schéma graphique. La plateforme se trouve complétée par un accès direct vers des formulaires et fiches thématiques en la matière.

La plateforme correspond à une partie de la base de connaissances interne du CGID dont le contenu a fait l'objet d'une refonte de mai à octobre 2020 en vue de son ouverture aux publics cibles précités.

Mise à jour du site Internet en matière de protection des données à caractère personnel

Au mois de mai 2020, le CGID a initié les travaux de mise à jour de la notice légale de son site Internet dédiée à la protection des données à caractère personnel dans le cadre d'une procédure disciplinaire. Une deuxième notice, consacrée plus spécifiquement à la matière de l'ordre de justification, est venue compléter l'information des personnes concernées concernant leurs droits en matière de protection des données à caractère personnel.

Les travaux ont pu être terminés au mois de septembre 2020 par la mise en ligne des nouvelles rubriques « Procédure disciplinaire » et « Ordre de justification » sur le site Internet du CGID.

Poursuite des travaux de création d'une base de connaissances

Au cours de l'année 2020, le CGID a poursuivi ses travaux relatifs à la mise en place d'une base de connaissances interne destinée à contenir les décisions du Conseil de discipline et les décisions rendues sur recours. Les travaux d'anonymisation des décisions en question ont pu avancer de manière significative au courant de 2020. Le CGID entend également entamer en 2021 un autre volet du projet, à savoir la création de tableaux de bord servant à renforcer et à automatiser son dispositif statistique.

Élaboration du tableau de tri en matière d'archivage

En vertu de la loi du 17 août 2018 relative à l'archivage, les producteurs ou détenteurs d'archives publiques doivent proposer aux Archives nationales le versement de leurs archives publiques à l'expiration de leur durée d'utilité administrative.

Les échanges avec les Archives nationales en vue de l'élaboration du tableau de tri du CGID ont débuté avec deux réunions en date des 11 novembre et 18 décembre 2020. Les travaux se poursuivront en 2021.

Déploiement au sein du CGID du projet de gestion électronique des documents en matière de ressources humaines (GED-RH)

Suite à la réunion de lancement en date du 23 juillet 2020, les travaux de numérisation des dossiers personnels détenus localement ont été accomplis par le CGID, de même que l'intégration des documents dans l'application informatique ad hoc. Les travaux en question ont débuté au mois d'août et ont pu être finalisés au mois de novembre 2020.

Déploiement du projet de la gestion prévisionnelle des effectifs et de la maturité organisationnelle au sein de l'administration publique

Après avoir participé aux mesures de formation ad hoc, le CGID a procédé à l'analyse de la maturité de son organisation à l'aide d'un questionnaire qualitatif prédéfini. Cette analyse a montré qu'un niveau de maturité organisationnelle de 74,66 % est atteint dans les domaines considérés de la stratégie, de la gestion et des opérations, ainsi que de la digitalisation et de l'automatisation.

Les résultats de l'analyse de maturité organisationnelle, de même que l'identification correspondante des besoins d'effectifs futurs, ont été transmis au courant du mois d'octobre 2020 au ministère de la Fonction publique.

4 ADMINISTRATION DES SERVICES MÉDICAUX DU SECTEUR PUBLIC

Carrières*:

Répartition de l'effectif entre les catégories de traitement/d'indemnité



Effectifs (ETPs): 13 (10,85)

Moyenne d'âge: 42,5

Ancienneté moyenne: 7,8

*Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité au 31.12.2020

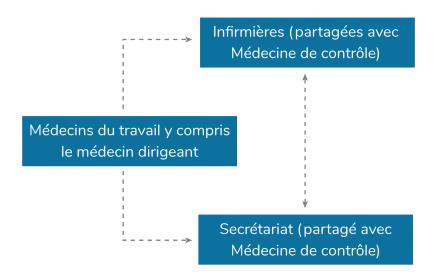
4.1 Division de la Santé au travail du secteur public

Contact: Docteur Pierre-Olivier SCHMIT

Chef de division

pierre-olivier.schmit@asm.etat.lu

Le Docteur Hilde URHAUSEN a été médecin dirigeant jusqu'au 30 juin 2020, date de son départ pour la division de la Médecine de contrôle du secteur public. Le Docteur Pierre-Olivier SCHMIT a été nommé médecin chef de division à partir du 1^{er} août.



Légende : Organigramme de la Division de la santé au travail du secteur public

Objectifs de travail et affaires courantes en 2020

La division de la Santé au travail du secteur public est en charge de la surveillance de santé des fonctionnaires et des employés du secteur public par rapport à leur poste de travail et assure également des missions de conseils liées à la santé au travail. Les médecins de la division de la Santé au travail sont bien évidemment tenus au secret professionnel.

Les examens cliniques ont été l'activité dominante pendant toute l'année écoulée. Il est à noter que cette année 2020 a été marquée par le début de la crise sanitaire pandémique liée au COVID-19. Tout comme dans d'autres secteurs, nos activités médicales ont, tout d'abord, été mises en « stand-by » mi-mars, avant de pouvoir reprendre, progressivement, en mai en mode « adapté » aux recommandations sanitaires en vigueur.

Activités médicales

- → Examens médicaux d'embauche : Un total de 3.564 examens d'embauche ont été effectués en 2020, avec une répartition de 1.912 femmes pour 1.652 hommes.
- → La division de la Santé au travail a vu **2.603** agents (1.362 femmes et 1.241 hommes).
- → En complément, **961** examens (550 femmes et 411 hommes) ont été réalisés par les médecins conventionnés conformément au règlement grand-ducal du 20 février 2006 modifiant le

- règlement grand-ducal du 5 mars 2004 concernant la santé et la sécurité du travail et le contrôle médical dans la Fonction publique.
- → Examens médicaux selon Art. L.551.1-10 du Code du travail : 60 examens de reclassement auprès de la commission mixte : 42 femmes et 18 hommes.
- → Examen de protection de la maternité : 235 examens en relation avec la protection de la travailleuse enceinte.
- → Avis circonstanciés pour la commission des pensions : 277 dont 162 femmes et 115 hommes.
- → Avis circonstanciés initiaux : 79 dont 47 femmes et 32 hommes.
- → Avis circonstanciés dans le cadre d'un réexamen ordonné par la commission des pensions : 198 dont 115 femmes et 83 hommes.
- → Examens périodiques : 1.665 dont 344 femmes et 1.321 hommes.
- → Examens médicaux préventifs : 470 dont 207 femmes et 263 hommes.
- → Examens de reprise de travail après absence prolongée : 2 dont 1 femme et 1 homme.
- → Recommandations dans le cadre de la crise sanitaire COVID-19 (personnes vulnérables) : plus de 1.000 recommandations.

Autres activités :

- → <u>Examen des infirmières</u>: contrôle de la vision; contrôle audition; taille; poids; test d'urine; tension artérielle; pouls: 3.705 dont 1.508 femmes et 2.197 hommes. Hors ceux effectués directement par les médecins du service ou extérieurs.
- → <u>Électrocardiogramme et test de drogues selon les procédures en vigueur :</u> principalement lors des examens pour la période du recrutement pour la Police / Douanes.
- → <u>Visite d'entreprise / réunion d'information :</u> limitées en 2020 du fait de la crise sanitaire.
- → Concertations avec les administrations et bureau RH.
- → Présence aux audiences de la commission des pensions : 13 séances pour l'État (181 dossiers), 6 séances pour les communes (37 dossiers) et 6 séances pour CFL (32 dossiers) ;
- → La médecine du travail est représentée dans le comité de l'Association Luxembourgeoise de Santé Au Travail (ALSAT une réunion par mois).
- → <u>Participation à des formations</u> (COVID-19, santé publique risques psychosociaux, journée nationale de la médecine du travail belge, journée scientifique de l'association des médecins du travail du Luxembourg, formations à l'INAP) : du fait de la crise sanitaire, les formations ont principalement eu lieu en ligne.

Statistiques et commentaires

→ Malgré le contexte sanitaire, le nombre total des examens cliniques a augmenté par rapport à 2019.

- → Cette année 2020 a également été marquée par une majoration importante du nombre d'examens pour les travailleuses enceintes. Le nombre de dossiers préventifs a également connu une augmentation très substantielle. La crise du COVID-19 a entraîné de nombreuses demandes tant de l'agent lui-même que de son administration.
- → Le nombre de recommandations dans le cadre de la vulnérabilité par rapport au COVID-19 (telle que déterminée par le Conseil supérieur des maladies infectieuses) a été très important, un bon millier de recommandations émises. Ceci n'a pas été comptabilisé dans les statistiques.
- → L'augmentation des examens pour la commission des pensions s'est poursuivie tout comme lors des dernières années.
- → Il est à noter qu'une collègue a été en arrêt de maladie pendant quasi 6 mois.
- → Notre équipe s'est renforcée pour arriver à 4,6 ETP fin de l'année 2020. Une collègue termine sa formation spécifique en médecine du travail ; un autre collègue l'a débutée en septembre dernier.

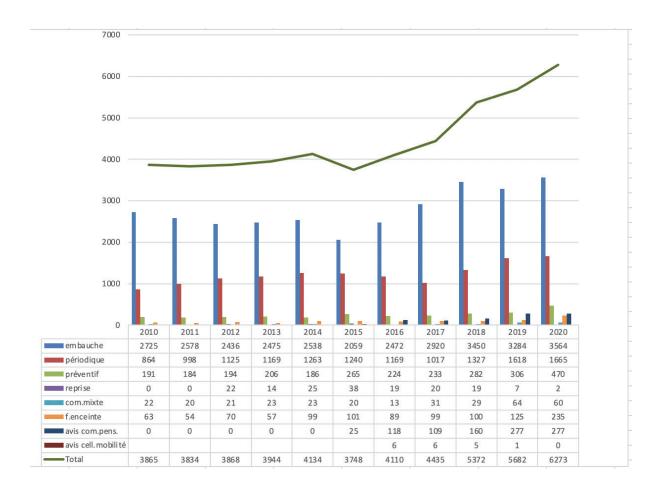


Fig 1. Évolution des chiffres entre 2010 et 2020

Rapport d'activité 2020 73

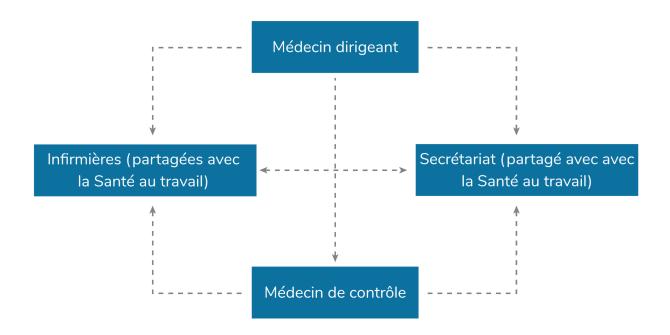
4.2 Division de la Médecine de contrôle du secteur public

Contact: Docteur Hilde Mockel

Chef de division

hilde.mockel@asm.etat.lu

Le Docteur Claude Weydert a été médecin chef de division en fonction jusqu'en février 2020 et le Docteur Georges Diesburg, médecin de contrôle, en fonction jusqu'en mai 2020. Le Docteur Mockel a été nommée médecin chef de division à partir du 1^{er} juillet 2020.



Légende : Organigramme de la Médecine de contrôle du secteur public

Objectifs de travail et affaires courantes en 2020

Le médecin chargé du contrôle est tenu au secret professionnel à l'égard de l'administration ou de l'organisme qui fait appel à ses services et doit être parfaitement objectif dans ses conclusions. La médecine de contrôle permet également d'orienter dans certains cas des agents vers la médecine du travail, respectivement le service Psychosocial pour faciliter l'accès à un travail mieux adapté.

Au cours de l'année 2020 la division de la Médecine de contrôle du secteur public (DMCSP) a :

→ réalisé les examens médicaux attribués au médecin de contrôle par les dispositions légales et réglementaires applicables aux fonctionnaires et employés publics et conformément aux recommandations sanitaires temporaires de la Direction de la santé à l'attention des administrations et agents de l'État dans la crise sanitaire liée au COVID-19;

→ été présente aux audiences de la commission des pensions, 13 séances pour l'État (181 dossiers), 6 séances pour les communes (37 dossiers) et 6 séances pour CFL (32 dossiers) ;

→ été membre de la commission chargée d'analyser les congés de maladie de longue durée des salariés de l'État (1 réunion pour 13 dossiers).

Activités médicales

Examens médicaux

L'année 2020 a connu une baisse du nombre total des examens médicaux par rapport à 2019 à cause de la crise sanitaire liée au COVID-19. Entre mars et mai les visites médicales ont été annulées/reportées conformément aux recommandations de la Direction de la santé.

Depuis le mois de février, un seul médecin de contrôle a été présent dans le service et a exécuté les examens médicaux de la division de la Médecine de contrôle.

410 examens médicaux ont été réalisés pour **74** administrations ou organismes différents : **195** femmes et **215** hommes. Les expertises et examens peuvent être regroupés comme suit :

1. Examens et réexamens effectués en cas d'absence prolongée d'un fonctionnaire pour cause de maladie (examens médicaux en application des articles 37bis / 48 bis : 131

Expertises médicales dans le cadre de la mise à la retraite (Examens en application des articles 48 / 70) : 87 dont 66 examens dans la cadre du service à temps partiel pour raisons de santé

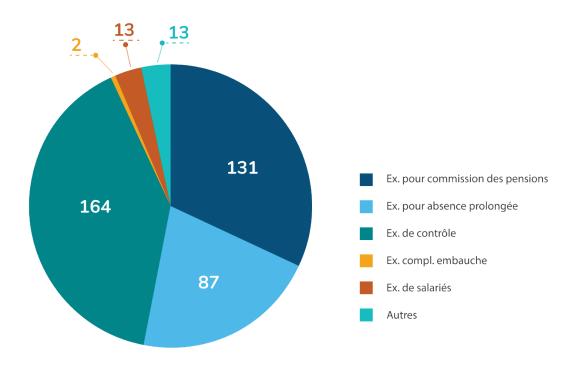
3. Examens de contrôle : 164

4. Examen complémentaire lors du recrutement : 2

5. Examen de salariés en application de l'article 55.4 de la convention collective : 13

6. Autres: dispenses: 13

Examens médicaux en 2020



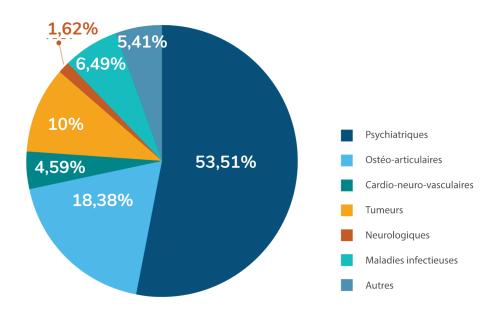
Types de maladies

En 2020 aussi, la plupart des examens concernaient des troubles psychiques, suivis par des problèmes ostéo-articulaires.

Au cours des années passées la DMCSP a constaté un nombre important voire croissant de problèmes de santé mentale auprès des agents publics en incapacité de travail. Les troubles psychiques paraissent être l'une des principales causes d'absentéisme au travail et de mise en retraite anticipée.

Les conditions de travail ont beaucoup évolué ces dernières années. La pression psychique sur les agents, aussi, semble devenir de plus en plus forte. Ces changements nécessitent des capacités d'adaptation et de dépassement de soi souvent difficiles à assumer, d'où aussi le constat d'un nombre important de problèmes de santé psychiques directement liés au lieu de travail.

Types de maladies 2020



Examens de contrôle des incapacités de travail

En ce qui concerne les **164** examens de contrôle des incapacités de travail, demandés par **36** administrations différentes, les avis médicaux peuvent se résumer comme suit :

Arrêt de travail médicalement justifié	141
Incapacité de travail plus ou pas médicalement justifiée respectivement capable de travailler	1
Arrêt de travail médicalement justifié, mais restrictions énoncés par le médecin de contrôle	10
Non-présentation ou refus de contrôle	12
Total	164

10 examens de contrôle ont été demandés afin de vérifier s'il y a un rapport entre l'état de santé de l'agent ayant entraîné sa comparution devant la commission des pensions et les congés de maladie postérieurs à la décision de ladite commission. 8 examens ont eu un rapport avec le motif motivant la comparution devant la commission.

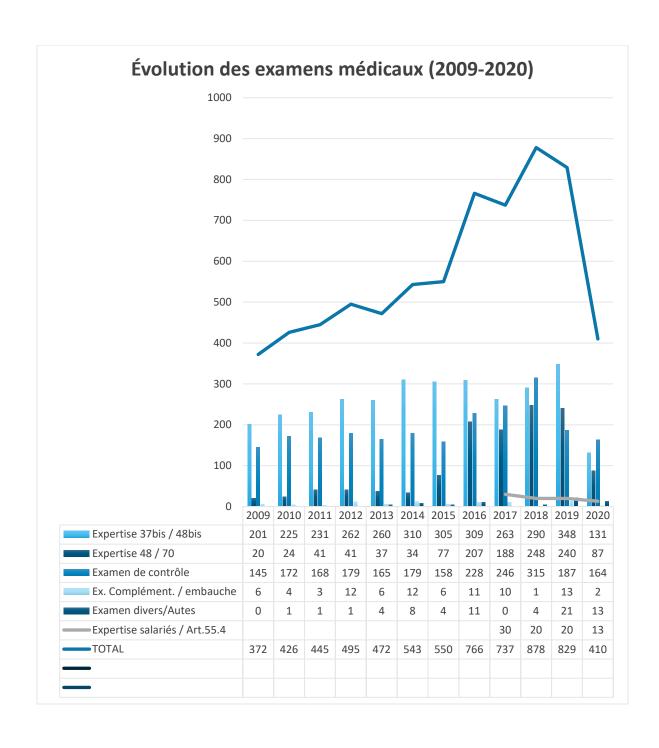
Dispense des restrictions de sortie

Le médecin de contrôle a accordé **13** dispenses d'une ou de plusieurs restrictions de sortie dans les cas où le congé pour raisons de santé d'un agent se prolongeait au-delà d'une période de six semaines consécutives.

Évolution des principaux types d'examens médicaux (2010-2020)

Le nombre total des examens médicaux a doublé au cours des dix dernières années avec un pic net en 2016 suite aux effets de la réforme du statut des agents de l'État en 2015 avec l'introduction du service à temps partiel pour raisons de santé.

Une baisse des examens en 2020, année particulière du fait de la pandémie liée au COVID-19 avec des restrictions importantes dans l'exécution des visites médicales (entre le 15 mars et fin mai 2020), a été remarquée. Un sous-effectif, avec un seul médecin de contrôle pour assurer les consultations de la division de la Médecine de contrôle du secteur public de février à décembre 2020, est également un élément explicatif.



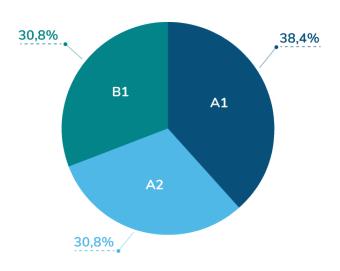
5 SERVICE NATIONAL DE LA SÉCURITÉ DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Contact : Camille Strottner

Inspecteur général de la sécurité dans la fonction publique

snsfp@snsfp.etat.lu

Répartition de l'effectif entre les catégories de traitement/d'indemnité



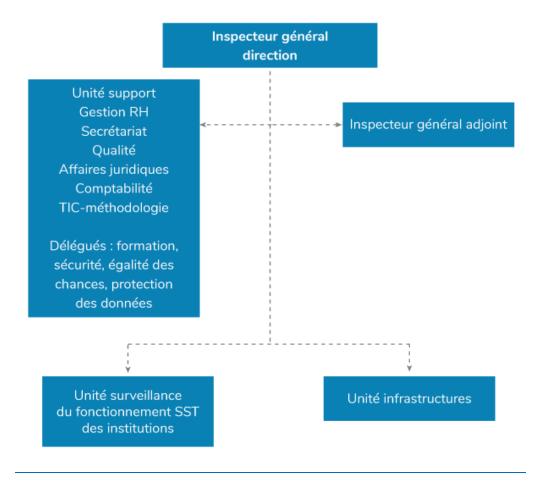
Effectifs (ETPs): 13 (11,75)

Moyenne d'âge: 46,5

Ancienneté moyenne : 8,1

Missions: www.snsfp.public.lu

^{*}Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité, respectivement des salariés au 31.12.2020



Chiffres clés en 2020 :

29.320 agents de l'État, 15.000 agents communaux et 152.000 élèves participaient aux activités professionnelles et scolaires.

Pour l'année 2020, le Service national de la sécurité (SNSFP) a poursuivi ses adaptations de l'organisation interne pour la réalisation de ses missions légales en coopération avec ses administrations partenaires et la gestion de différents dossiers dont voici les plus importants.

Surveillance et contrôle des infrastructures étatiques et communales (affaires courantes)

Le Service est chargé de surveiller l'application des dispositions légales et réglementaires en matière de sécurité dans tous les établissements assujettis. L'article 1.7.03 du règlement grand-ducal modifié du 13 juin 1979 concernant les directives en matière de sécurité dans la Fonction publique et l'article 5 de la loi du 29 mars 2001 concernant l'accessibilité des lieux ouverts au public stipulent qu'aucun bâtiment, qu'aucune installation ne peuvent être mis en service dans un établissement assujetti (État, commune, syndicat communal, établissement public) sans qu'il ne fût procédé par l'inspecteur général ou par un

Rapport d'activité 2020

organisme agréé à la rédaction d'un avis de sécurité et d'accessibilité avant le début des travaux et à un avis de réception à la fin des travaux de construction.

Lors de l'élaboration des projets et durant la phase de construction, à la demande des services étatiques, des administrations communales et des maîtres d'ouvrage par le biais de bureaux d'architecture et d'ingénieurs-conseils, le personnel du SNSFP est amené à faire des visites de bâtiments, à assister à des réunions de chantier ou de concertation.

a. Objectifs de travail

En 2020, le SNSFP a essentiellement surveillé des projets de construction et de transformations importantes de bâtiments pour l'enseignement fondamental et les directions de région, du stade national et du vélodrome, des maisons relais, mairies, piscines communales, halls techniques et sportifs, bibliothèques, halls pour les services locaux d'incendie et de sauvetage, ou encore de bâtiments pour l'enseignement secondaire et de bâtiments administratifs pour les services étatiques et communaux et les départements ministériels.

b. Évolution des travaux

En vue de simplifier et d'accélérer les procédures de traitement, le SNSFP a mis en place et promu la possibilité d'introduire les demandes d'examen préalable de projets par voie électronique. Cette solution a été acceptée par la plupart des intervenants, cependant des mesures d'harmonisation de la forme et des dénominations des dossiers soumis s'avèrent nécessaires.

d. Résultats des travaux

En 2020, 218 rapports favorables suite à l'examen préalable de projets ont été émis pour la réalisation de projets. Dans le cadre de la réception des ouvrages, 529 rapports auront été revus pour la mise en service de projets finalisés.

En complément, le SNSFP a suivi 847 rapports de contrôle de sécurité et de contrôle périodique réalisés et transmis par les organismes agréés aux responsables des institutions en vue de la mise en conformité ou de l'amélioration des mesures de prévention, soit en vue de l'élimination des risques.

Le SNSFP est sollicité quotidiennement d'une part par les institutions assujetties, d'autre part par les experts-conseils privés pour donner soit oralement, soit par courriel des renseignements et conseils préalables ou complémentaires en matière de sécurité et d'accessibilité. Les projets et demandes des autorités communales sollicitent majoritairement les services de notre administration.

Surveillance du fonctionnement des institutions (affaires courantes)

Lors de son évaluation des processus dans le domaine de la sécurité, le SNSFP avait cerné en 2018 le besoin de mieux encadrer les institutions de la Fonction publique et leurs responsables dans leurs démarches obligatoires pour assurer la sécurité et l'intégrité physique de leurs agents, des élèves et autres tiers.

a. Objectifs de travail

Dans le cadre de la mission de soutien et de conseil, le SNSFP s'est fixé l'objectif prioritaire de sensibiliser les responsables de la sécurité, leurs délégués et les agents aux obligations règlementaires qui leur incombent dans le fonctionnement de leur administration ou département. Pour atteindre les objectifs légaux, la mise en place, au sein des institutions de la Fonction publique, de systèmes de management de la sécurité règlementaires effectifs est de première importance.

Le but recherché par le SNSFP est de relancer au sein de la Fonction publique une réelle culture de sécurité.

b. Évolution des travaux

Le Service national a continué de promouvoir son offre pour la réalisation d'études sommaires de mesures acoustiques de l'exposition au bruit, ainsi que de détermination analytique et interprétation du confort thermique et de la qualité de l'air ambiant. Ces études informent également les institutions que leurs actions organisationnelles permettent de maîtriser d'éventuelles causes défavorables pour le respect des exigences règlementaires.

Le SNSFP a finalisé l'élaboration d'un relevé des normes importantes applicables ainsi que d'un modèle de procédure d'alarme et d'évacuation pour les administrations. Ces deux projets seront l'objet de formations continues spécifiques en 2021.

D'un autre côté, le service étend son offre de formations qui permet la création de multiplicateurs au sein de la Fonction publique qui sont sensibilisés à l'importance et l'envergure des mesures de prévention et de protection à mettre en œuvre.

c. Résultats des travaux

Un volet de formation en matière de sécurité dans la Fonction publique a été introduit dans le cadre de la formation spéciale des stagiaires de l'Administration gouvernementale.

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a sensiblement impacté l'organisation des cours à l'INAP et à l'IFEN, ainsi que les formations sur mesure proposées au sein de différentes administrations de la Force publique.

En collaboration avec le CGPO, le SNSFP a toutefois proposé des webinaires pour la formation de l'Administration gouvernementale. L'adaptation des formations initiale et continue pour les délégués à la sécurité, jusqu'ici réalisées sous format présentiel, font l'objet d'un projet de digitalisation pour proposer en 2021 des programmes e-learning disponibles à tout moment selon les besoins des administrations étatiques et communales, ainsi que des membres de l'OAI.

Ces formations sont la base d'une meilleure maturité organisationnelle en matière de sécurité dans les institutions de la Fonction publique et permettront de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des effectifs y relative répondant aux exigences règlementaires.

Amélioration des processus dans le domaine de la sécurité (projet)

a. Objectifs de travail

Le SNSFP s'est fixé comme objectif de revoir l'adéquation des bases normatives, règlementaires et de leurs définitions applicables au secteur public. Les mesures en matière de sécurité et de protection de l'intégrité physique des agents sont une matière réservée à la loi. Le SNSFP revoit les processus et les champs d'intervention en collaboration avec les administrations concernées de différents ministères.

b. Évolution des travaux

Afin de bien cibler les besoins de tous les intervenants et d'élaborer des procédures horizontales communes, des réunions ont eu lieu avec les services et départements ministériels de l'enseignement et de la jeunesse, du travail, de l'environnement, du sport, des travaux publics et des administrations communales. Le SNSFP s'est également concerté avec les divers centres informatiques des entités concernées pour la mise en œuvre d'outils digitaux qui faciliteront les échanges entre les divers intervenants.

Afin de répondre au mieux aux attributions légales et d'agir en toute transparence pour ses partenaires, les travaux de digitalisation et de modélisation des processus, procédures et documents au sein du SNSFP seront continués en 2021.

c. Résultats des travaux

Outre le projet de loi relatif à l'accessibilité pour tous et un projet de règlement sur le fonctionnement des campus scolaires intégrant des structures d'accueil, une proposition de refonte de la règlementation sécurité est en voie d'élaboration. Le SNSFP s'entend avec l'Inspection du travail et des mines et l'administration de l'Environnement pour élaborer des mesures pour éviter les chevauchements d'exigences pour certains établissements. Ces travaux seront continués en 2021.

Finalement, suite aux résultats de l'analyse de ses processus et de ses besoins prévisionnels réalisés en 2018 et 2019, le SNSFP a augmenté, en 2020, ses effectifs de 5 ETP.

Suite à cette évolution et afin d'avoir les infrastructures et équipements adaptés et nécessaires pour réaliser ses missions, l'administration a déménagé en novembre 2020 vers de nouveau locaux, sis 7A, rue Thomas Edison à L-1445 Strassen.

Participation aux travaux pluridisciplinaires

Le SNSFP a participé activement à la Commission interdépartementale pour les équipements sportifs auprès du ministère des Sports et au comité technique ILNAS- TC103 élaborant les lignes directrices sur l'acoustique. Le SNSFP fait également partie d'un groupe de travail, établi par le ministère de la Santé en collaboration avec le secteur privé, sur les risques de « propagation de la COVID-19 dans les bâtiments » et sur les moyens d'aération pour réduire ces risques.

6 INSTITUT NATIONAL D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

DIRECTION

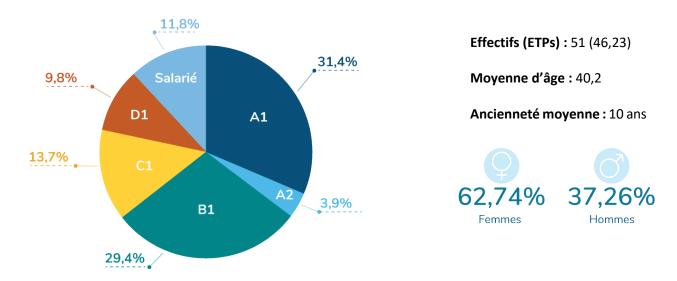
Contact: Philippe Diederich

Chargé de direction

philippe.diederich@inap.etat.lu

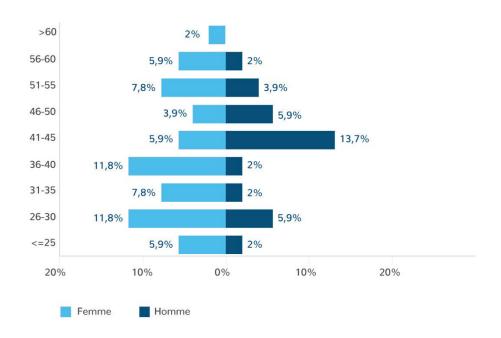
Carrières*:

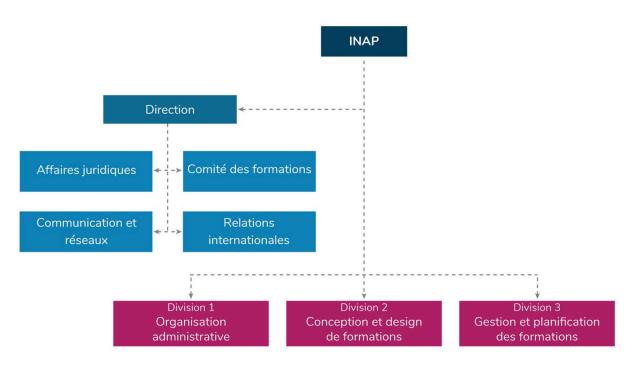
Répartition de l'effectif entre les catégories de traitement/d'indemnité



^{*} Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité, respectivement des salariés au 31.13.2020

Pyramide des âges :





Organigramme de l'INAP 2020

Rapport d'activité 2020 87

6.1 Comité des formations

Dans l'objectif d'assurer la qualité des formations organisées par l'INAP et d'assurer un catalogue harmonisé pour tous les domaines proposés, il a été institué, en novembre 2020, un « Comité des formations » (COFOR), qui regroupe tous les responsables de programme.

Il est prévu que le COFOR veille, entre autres, à la qualité du catalogue et définisse une offre de formations pertinente, qu'il analyse les candidatures des formateurs et qu'il valide les demandes spécifiques de financement de formation des agents de l'État.

Dans le cadre de ses efforts de veille à la qualité du catalogue et de définition d'une offre de formations pertinente, le COFOR présente ici les projets phares qui ont été développés en 2020 dans différents domaines de compétences.

Projet 1 : Parcours de développement en compétences digitales

Objectif stratégique : Mettre en place une offre de formation cohérente pour le développement des compétences digitales des agents afin de soutenir le processus de transformation digitale dans le secteur public.

a. Objectifs de travail

- → Réaliser une analyse des besoins en compétences digitales des agents du secteur public étatique
- Créer une offre de formation cohérente ayant comme objectif le développement des compétences digitales de base (Digital Literacy), des compétences digitales pour fonctions dirigeantes (Digital Leadership skills) et des compétences dans le domaine informatique (ICT professionnal skills) des agents du secteur public

b. État des travaux et prochaines étapes

En 2020, l'INAP a poursuivi sa coopération avec le *University of Luxembourg Competence Centre* (ULCC) et le *Luxembourg Centre for Educational Testing* (LUCET) en vue de réaliser une étude pour l'analyse des besoins en compétences digitales des agents du secteur public étatique luxembourgeois. Cette étude se déclinait en 3 phases et comportait une enquête quantitative à large échelle, des entretiens individuels avec des acteurs clés du secteur étatique et des *focus groups*. Elle avait comme objectif de recueillir des données aussi bien quantitatives que qualitatives sur la transformation digitale dans la Fonction publique, son niveau de maturité et les compétences à développer.

En parallèle à cette étude, l'INAP a poursuivi en 2020 ses efforts pour élargir son offre de formations dans le domaine des compétences digitales avec notamment la mise en place des formations suivantes :

- → Lancement de la formation « *Artificial Intelligence for Decision makers* » en coopération avec Devoteam Luxembourg ;
- → Lancement de la formation « La cyberattaque et la fuite d'information sont une réalité... Comment se préparer ? (Room #42) » en coopération avec Security Made in Luxembourg (SMILE) et le Cybersecurity Comptence Center Luxembourg (C3) ;
- → Préparation du lancement de la formation en ligne « Elements of AI » en coopération avec Digital Luxembourg, le University of Luxembourg Competence Centre (ULCC), l'Université du Luxembourg et l'Université de Helsinki (lancement de la formation planifiée pour le 22 février 2021).

c. Résultats des travaux

L'initiation de la phase quantitative de l'étude d'analyse des besoins en compétences digitales, initialement prévue pour avril 2020, a dû être reportée suite à l'impact de la crise sanitaire liée au COVID-19. Le questionnaire en ligne de l'enquête quantitative a finalement été envoyé à tous les agents du secteur étatique le 29 septembre 2020 et a été clôturé le 18 décembre 2020. Le nombre de questionnaires recueillis lors de cette phase se présente comme suit :

Version du questionnaire	Nombre total de questionnaires remplis	Questionnaires avec au moins 80 % des questions répondues	Questionnaires avec moins de 20 % des questions répondues
Version A (partie générale + profils informatiques + fonctions dirigeantes)	165	35 (22 %)	109 (66 %)
Version B (partie générale + fonctions dirigeantes)	259	113 (44 %)	99 (38 %)
Version C (partie générale + profils informatiques)	235	87 (37 %)	117 (50 %)
Version D (partie générale)	1.653	646 (39 %)	667 (40 %)
TOTAL	2.312	881 (38 %)	992 (43 %)

En parallèle, la phase qualitative de l'étude a été initiée à partir d'octobre 2020 avec l'organisation d'entretiens individuels qui ont été menés avec des acteurs clés du secteur public afin de consolider et d'affiner les résultats de l'étude quantitative. Ces entretiens se termineront au début de l'année 2021.

Finalement, des entretiens avec des *focus groups* constitués d'une quinzaine de personnes seront organisés au début de l'année 2021. La composition des *focus groups* sera déterminée suite aux premiers résultats de l'enquête quantitative et des entretiens individuels.

L'étude mènera à la publication d'un rapport final et a une séance de restitution des résultats des phases quantitative et qualitative. Sur base des résultats de l'étude, un parcours de formation en compétences digitales sera conçu et mis en œuvre progressivement par l'INAP à partir de la deuxième moitié de l'année 2021.

Projet 2 : Parcours de développement en management

Objectif stratégique : Soutenir les agents dans l'implémentation et le développement d'une culture du management et dans la gestion des ressources humaines et le positionnement du leadership comme l'un des piliers majeurs pour le pilotage de la stratégie et du programme de travail établi.

a. Objectifs de travail

Le « Parcours de développement en management » (PDM) a été lancé en fin d'année 2018 et s'inscrit dans le programme de travail de l'INAP pour les années 2019, 2020 et 2021. Le PDM est constitué d'une sélection de formations destinées aux agents de tous les niveaux managériaux engagés dans leur développement et celui de leurs équipes. Au-delà de proposer des formations nouvelles dans leur forme, ce parcours vise à développer les compétences managériales pour contribuer à l'amélioration de la performance générale de l'administration.

b. État des travaux et prochaines étapes

Le « Parcours de développement en management » est un parcours de formations dispensé sur 3 niveaux (niveau 1 « Découverte » (PDM1), niveau 2 « Professionnel » (PDM2) et niveau 3 « Hauts cadres dirigeants » (PDM3)), complété par des plug-ins spécifiques sur des sujets innovants.

C'est dans une optique de développement et d'enrichissement continus du programme, que les contenus des différents niveaux du PDM sont revus sur une base régulière. Ainsi, en 2020, le PDM1 a été conçu sous son nouveau format « blended learning » et comprend désormais des e-learning pour la partie asynchrone du cours.

Le PDM2, à son tour, a fait l'objet d'une refonte en 2019 et 2020. S'adressant aux agents qui occupent une fonction d'encadrement auprès de la Fonction publique, il aborde de façon holistique les divers domaines du leadership, tout en tenant compte des spécificités des contextes étatique et communal luxembourgeois.

Pour ce qui est du PDM3, la formation « Démarrer son programme de travail » a été nouvellement conçue en 2020 et vise à outiller les chefs d'administration dans la définition de leur stratégie et objectifs

stratégiques, alignés à la vision, qui sont à la base d'une administration mature. Les chefs de projets, en charge de la gestion du projet « Programme de travail », bénéficient désormais également d'une formation qui répond à leurs besoins spécifiques en la matière.

Par ailleurs, des formations sur des sujets spécifiques et élaborées sur mesure, afin de répondre de manière ciblée aux besoins des hauts cadres dirigeants, ont été proposées en 2020, comme notamment le « Digital Leadership Program ».

c. Résultats des travaux

La revue du PDM1 ainsi que les conceptions des formations nouvelles au niveau du PDM de niveaux 2 et 3 ont été achevées en 2020 est les formations respectives sont désormais déployées sous leur nouvelle forme.

Projet 3: Parcours de développement en gestion des ressources humaines (PDGRH)

Objectif stratégique : Stratégiquement la Fonction publique souhaite professionnaliser la gestion des ressources humaines pour devenir un employeur de choix. C'est-à-dire être un employeur flexible, prévoyant et soucieux du bien-être et du développement de ses agents.

a. Objectifs de travail

Depuis le début de l'année 2018, le PDGRH (Parcours de Développement en Gestion des Ressources Humaines) est un projet mené en étroite collaboration avec le CGPO. S'inscrivant dans notre programme de travail pour les années 2019, 2020 et 2021, ce projet vise notamment à concevoir et à mettre en place un parcours de formations modulaire et flexible à destination des gestionnaires des ressources humaines, supérieurs hiérarchiques/chefs de service et dirigeants en matière de ressources humaines.

b. État des travaux et prochaines étapes

Pour répondre à cet enjeu, il est nécessaire de développer les compétences des gestionnaires des ressources humaines ainsi que d'offrir des formations dans ce domaine aux supérieurs hiérarchiques, garants eux aussi d'un *management* responsable des ressources humaines (« Tous DRH »). Outre ces deux acteurs clés, les fonctions dirigeantes jouent un rôle majeur dans le déploiement d'une gestion stratégique des ressources humaines.

Dans ce contexte, la réalisation d'une analyse des besoins et de plusieurs formations pilotes ont mené à la mise en place d'une offre de formation regroupée en différentes thématiques alimentées progressivement au cours de l'année 2020 par des offres de formations concrètes illustrées dans le tableau suivant :

Les bases de la GRH	Gestion prévisionnelle et recrutement	Gestion par objectifs et développement professionnel	Nouvelles formes de travail	Santé et Qualité de vie au travail
Introduction à la	Gestion	Introduction à la	Télétravail	Santé au travail
GRH	prévisionnelle	Gestion par objectifs		
				Médecine de contrôle
Rémunération	E-CER	Modèle de		
		compétences		1 ^{er} secours
Pension	Entretien structuré			psychologiques
		Entretien individuel		
Statut	Encadrement des			Risques psychosociaux
	stagiaires et	Transfert des		
SAP-HR	intégration	compétences		Schwierige Gespräche
				mit Mitarbeiter führen
		Introduction au		
		Coaching		

L'analyse des besoins mettait aussi en évidence la nécessité pour les professionnels des ressources humaines de pouvoir se rencontrer pour échanger sur des thématiques ciblées. Ainsi, en 2020, des communautés de pratique ont été mises sur pied pour différents sujets dont entre autres l'entretien structuré et la mise en œuvre de la gestion par objectifs.

L'année 2020 a été aussi marquée par la nécessité de digitaliser une grande partie des formations du parcours en GRH afin de faire face aux restrictions qui ont été imposées suite à la crise sanitaire liée au COVID-19. Les offres suivantes ont pu être offertes à distance : Introduction à la GRH, encadrement des stagiaires, gestion par objectifs et SAP-HR.

L'INAP entend poursuivre avec le CGPO le travail sur le parcours en GRH pour répondre aux besoins et attentes de ce public. Pour mieux cibler l'offre, une analyse des besoins sera réitérée début de l'année prochaine. Ainsi, d'autres formations pilotes seront proposées pour poursuivre dans cette dynamique et les formations existantes viendront s'enrichir et seront aussi digitalisées en réponse à une flexibilité et aux nouveaux modes de travail.

c. Résultats des travaux

L'effort d'élargissement de l'offre de formation pour GRH sera poursuivi en 2021 de manière co-créative avec un focus particulier sur la digitalisation de l'offre de formation existante. L'analyse des besoins pour identifier de nouvelles thématiques et offres de formations en lien avec la réalité des GRH sera renouvelée en 2021.

6.2 Communication et Réseaux

Depuis sa création fin 2019 et après des travaux d'envergure effectués sur le plan de la communication interne, le service Communication et Réseaux a lancé en cette année 2020 un projet visant à améliorer l'image de marque du volet formation et développement du ministère de la Fonction publique.

L'INAP, comme de nombreux autres instituts de formation, est confronté à des défis actuels typiques, mais aussi à des défis spécifiques liés à une digitalisation par étapes des processus de métier de base :

- → De nouvelles technologies émergent (par exemple : des plateformes d'apprentissage ouvertes avec une nouvelle interface utilisateur, des vidéoconférences, des outils de collaboration, de nouvelles solutions d'examen, de nouvelles technologies d'individualisation basées sur l'intelligence artificielle (IA) et des recommandations)
- → Les formats d'apprentissage numérique évoluent (par exemple : MOOC / cours ouverts, apprentissage vidéo, apprentissage par podcast, applications mobiles, événements hybrides, micro-apprentissage)
- → Changement des exigences d'apprentissage des apprenants
- → Nombre croissant d'heures de formation annuelles (en ligne)
- → Demande croissante d'offre d'apprentissage centrée sur l'utilisateur
- Demande croissante de simplicité dans les solutions numériques et l'expérience utilisateur (par exemple, accès utilisateur unique pour tout, harmonisation et intégration visuelle de toutes les plateformes et outils, de la recherche à l'inscription jusqu'aux tests, interface mobile, back-end et gestion des formations faciles à utiliser)
- → Offre croissante de cours et d'offres d'apprentissage
- > Paysage de solutions informatiques hétérogène
- → Prolifération des parties prenantes

L'ensemble de ces défis a montré un grand impact sur l'expérience utilisateur des apprenants d'un côté et sur la gestion des formations de l'autre. Le projet mis en place par le Service communication et réseaux, vise à améliorer le parcours de l'apprenant et à faciliter la gestion des formations en ligne.

Projet 1: Plateformisation du catalogue de formations en ligne de l'INAP

Objectif stratégique : Développer l'image de marque de l'INAP en améliorant l'expérience utilisateur du service Formation et développement.

a. Objectifs de travail

Afin d'améliorer sa stratégie de communication concernant son offre de formation et son service au client, l'Institut souhaite simplifier les processus internes et réduire la charge de travail manuelle des agents, en

mettant en place une communication omnicanale et en implémentant un outil de gestion des formations, sous forme d'une plateforme d'apprentissage en ligne.

L'INAP vise à moderniser son catalogue de formations en ligne et le parcours de formation de l'apprenant afin de :

- → mieux répondre aux besoins de formation d'aujourd'hui ;
- fournir une expérience utilisateur moderne ;
- → gérer un paysage de solutions technologiques, entre autres mobiles, faciles à utiliser et efficaces.

Les nouvelles technologies qui voient le jour au Luxembourg, comme les nouvelles plateformes de cours ouverts accentuent ce besoin.

b. État des travaux et prochaines étapes

Actuellement, l'INAP utilise un ensemble de solutions et de processus pour présenter, répertorier, administrer, animer et évaluer ses cours. La première étape du projet, qui sera close en mars 2021, consiste à faire auditer les interactions systèmes par une entreprise spécialisée dans les technologies d'apprentissage.

Le cahier des charges élaboré consiste à examiner l'architecture informatique actuelle et les processus de communication de l'INAP afin de proposer la meilleure stratégie de gestion des formations et de soutenir la transformation vers une approche globale axée sur l'apprenant.

Les principaux piliers et la portée de l'audit sont :

- Analyse de l'état actuel, y compris un audit des problèmes actuels et des besoins des parties prenantes
- → Spécification d'une future architecture informatique incluant les options de mise en œuvre
- > Feuille de route et recommandations pour une stratégie de mise en œuvre

De nombreux entretiens et ateliers avec les différentes parties prenantes de l'INAP, mais également avec le CGPO, le MFP et le CTIE, ont été réalisés au cours de la phase d'analyse. Ces entretiens et ateliers ont été réalisés avec les objectifs suivants :

- → Impliquer les utilisateurs clés et les parties prenantes dans le processus d'examen
- Rassembler et comprendre les besoins d'une activité ou d'un processus en particulier
- → Recueillir les principaux problèmes liés à la situation actuelle
- → Discuter des idées d'amélioration potentielle du point de vue de l'utilisateur final

L'avancement du projet se situe actuellement au stade de la définition du scope. La structure sera établie en étroite collaboration avec les 3 services de communication : INAP, CGPO et MFP et débutera au printemps 2021.

Le déploiement du projet se fait en 5 étapes, allant de la plus abstraite à la plus concrète :

2020

La stratégie répond aux besoins détectés lors d'un audit externe sur les interactions systèmes, les processus et la communication.

Le champ d'application découle de la stratégie, détecte les intersections existantes et manquantes autant au niveau des systèmes que dans la communication entre l'apprenant et l'INAP. Il délimite le paramètre du projet ainsi que celui de la plateforme.

2021

La structure détermine les éléments concrets du champ d'application et agence les outils, des contenus et des processus. Il s'agit de la forme.

Le prototype concrétise la structure. Il comporte une stratégie de contenus et constitue les nouveaux éléments du catalogue de formation en ligne, son architecture et sa terminologie. Il s'agit du fond.

L'interface finalement constitue la dernière étape du projet et harmonisera le visuel de la plateforme en respectant la charte graphique en vigueur.

c. Résultats et impacts des travaux

Les résultats attendus des 2 premières étapes du projet sont :

- → la spécification de la future architecture informatique
- → la définition des exigences pour résoudre les problèmes actuels
- des réponses aux tendances futures
- → le développement de différents scénarios pour le futur catalogue de formations en ligne de l'INAP
- → les étapes de mise en œuvre et d'expansion

6.3 Division Organisation administrative

Contact : Dino Huss Chef de division

dino.huss@inap.etat.lu

Pour la division Organisation administrative, composée des différents services supports, un enjeu majeur en 2020 a été la mise en œuvre de mesures sanitaires pour garantir la tenue des examens.

L'équipe accueil a ainsi dû aménager les salles de formation conformément aux dispositions sanitaires, contrôler les flux d'entrée des visiteurs dans le bâtiment et garantir le respect des gestes barrières dans l'enceinte du bâtiment « Les Rotondes ».

Grâce au travail de l'équipe, l'INAP a ainsi pu maintenir un fonctionnement cohérent sur le deuxième semestre en assurant la sécurité sanitaire de ses visiteurs.

Après la refonte de la formation spéciale « AGouv », le support informatique de l'INAP, en collaboration avec la division Gestion et planification des formations, a déployé un projet important consistant en l'analyse et les développements nécessaires dans SAP pour garantir la gestion des inscriptions dans le cadre du suivi des différents piliers de la formation et de la gestion des examens de la formation spéciale « AGouv ».

Tableau de tri des archives dans le cadre de l'optimisation du fonctionnement interne de l'INAP

Avec la nouvelle loi du 17 août 2018 relative à l'archivage, tout organisme public a l'obligation de se doter d'un tableau de tri. Ce projet vise ainsi à réaliser un tableau de tri pour gérer la production de documents des différents services de l'INAP.

Le tableau de tri a donc pour vocation de gérer la durée de vie des documents, notamment au niveau de la durée d'utilité administrative et de décider du sort final des documents.

Toutes les activités métiers ont ainsi été recensées et les différents documents produits et reçus pour chaque métier ont été analysés avec les responsables pour définir leur sort final.

Toute cette phase d'analyse et de définition avait démarré fin 2019. Le projet se trouve actuellement en phase de finalisation.

Avec le support de l'archiviste du ministère de la Fonction publique et du référent à l'archivage de l'INAP, les processus opérationnels pour la mise en œuvre du tableau de tri vont être élaborés après la validation définitive dudit tableau.

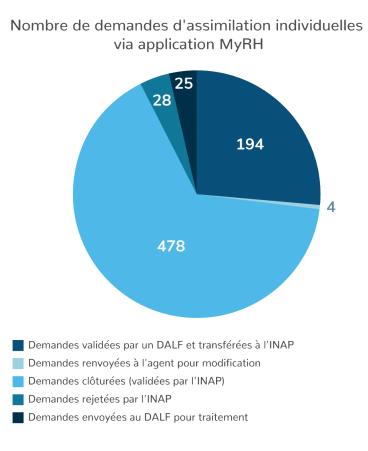
E-assimilation dans le cadre de l'optimisation du fonctionnement

Dans le contexte d'une facilitation des démarches avec l'INAP, une nouvelle application a été lancée dans MyRH, en collaboration avec le CGPO, permettant d'effectuer les demandes d'assimilation de formation par les agents.

Chaque agent de l'État peut effectuer via cette application, une demande de formation à assimiler qui sera soumise au délégué à la formation pour validation. Cette application facilite ainsi le processus de validation et une transparence des différentes étapes.

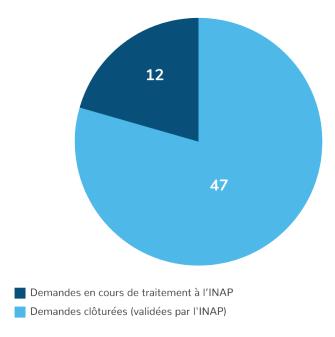
Les assimilations peuvent se faire aussi bien de manière individuelle par les agents eux-mêmes que de manière groupée par les délégués à la formation.

Voici les chiffres concernant le nombre de demandes qui est passé via l'application e-assimilation dans MyRH (statistique à partir de juillet 2020).



Rapport d'activité 2020 97





En 2021, l'INAP compte promouvoir cette application et ainsi renforcer l'utilisation de l'application MyRH, facilitant ainsi le flux de gestion et la transparence du processus de validation.

Commission de coordination

Au cours de l'année 2020, la Commission de coordination*⁵ a analysé les procès-verbaux des examens de fin de formation générale (INAP) et de fin de formation spéciale (administrations) de 758 candidats.

Rapport d'activité 2020

^{*} Conformément à l'article 21 du Règlement grand-ducal modifié du 27 octobre 2000 portant

^{1.} organisation à l'Institut national d'administration publique de la division de la formation pendant le service provisoire du personnel des communes, des syndicats de communes et des établissements publics des communes ;

et à l'article 21 du Règlement grand-ducal du 31 octobre 2018 portant organisation de la formation pendant le stage pour les fonctionnaires stagiaires de l'État et des établissements publics de l'État ainsi que du cycle de formation de début de carrière des employés de l'État, et portant modification

^{1°} du règlement grand-ducal modifié du 13 avril 1984 déterminant la procédure des commissions d'examen du concours d'admission au stage, de l'examen de fin de stage et de l'examen de promotion dans les administrations et services de l'État; et

^{2°} du règlement grand-ducal modifié du 27 octobre 2000 déterminant à l'Institut national d'administration publique 1. l'organisation de la commission de coordination, 2. la collaboration avec les administrations et établissements publics de l'État et 3. la collaboration avec le ministère de l'Intérieur et les administrations et établissements publics des communes (tel qu'il a été modifié)

Secteur	Statut	Groupe de traitement/ indemnité	Total candidats	Réussites	%	Échecs	%	Double échecs	%
Étatique	Fonctionnaires	A1	219	213	97.26	5	2.28	1	0.46
Étatique	Fonctionnaires	A2	59	57	96.61	2	3.39	0	0.00
Étatique	Fonctionnaires	B1	289	248	85.81	38	13.15	3	1.04
Étatique	Fonctionnaires	C1	43	38	88.37	5	11.63	0	0.00
Étatique	Fonctionnaires	D1	54	53	98.15	0	0.00	1	1.85
Étatique	Fonctionnaires	D2	10	10	100.00	0	0.00	0	0.00
Étatique	Fonctionnaires	D3	5	5	100.00	0	0.00	0	0.00
Total État			679	624	91.90	50	7.36	5	0.74
Communal	Fonctionnaires	A1	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Communal	Fonctionnaires	A2	13	13	100.00	0	0.00	0	0.00
Communal	Fonctionnaires	B1	42	42	100.00	0	0.00	0	0.00
Communal	Fonctionnaires	C1	24	21	87.50	3	12.50	0	0.00
Total Communes			79	76	96.20	3	3.80	0	0.00
Total général			758	700	92.35	53	6.99	5	0.66

Rapport d'activité 2020

6.4 Division Conception et design de formations

Contact : Christophe Struck

Chef de division

christophe.struck@inap.etat.lu

La division Conception et design de formations a été créée en 2018 afin de développer une méthodologie de conception de formation propre à l'INAP et d'en accompagner la mise en place dans les différentes administrations. Le but principal de la division consiste à contribuer à l'assurance de la qualité pédagogique des formations de l'INAP et d'accompagner leur transition vers le digital.

Les missions détaillées de la division Conception et design de formations se résument comme suit :

- → Développement de concepts et de procédures en relation avec les formations et les formateurs
- → Accompagnement pédagogique des formateurs internes
- → Consultation pédagogique des administrations
- Développement et gestion pédagogique des outils de formation digitaux de l'INAP
- → Coordination de la réalisation des projets de conception de formations
- → Accompagnement des administrations dans la réalisation des plans de formation
- Production de contenus de formation

Projet 1: Digitalisation des formations

Objectif stratégique : Déployer les programmes de formation de l'INAP de façon efficace et au service du secteur public

a. Objectifs de travail

Début 2020, l'INAP avait commencé à implémenter une stratégie de digitalisation progressive de son offre de formation. Le déploiement devait se faire sur deux axes parallèles. Le premier était focalisé sur la création de contenus « made by INAP » par une équipe de concepteurs interne en coopération avec des prestataires externes. Le second axe était centré sur l'accompagnement des formateurs internes et des gestionnaires de l'INAP afin de leur permettre d'intégrer de manière autonome des composantes digitales dans leurs cours.

b. État des travaux et prochaines étapes

Le projet est axé sur deux parties du catalogue, plus précisément les parties « droit » et « gestion publique » ; l'expérience acquise sur ces deux groupes de formations devant permettre une transition plus efficace des parties restantes du catalogue à partir de l'été 2020.

L'équipe de concepteurs coordonnait en début d'année la création de contenus « made by INAP » réalisés par des prestataires externes. Cela a permis à l'équipe de se focaliser sur le second axe de déploiement, l'accompagnement des formateurs des parties « droit » et « gestion publique ».

Avec la crise sanitaire liée au COVID-19, la division a été forcée de mettre sur pied une stratégie de transition digitale accélérée de ses formations afin de permettre à l'INAP de continuer à assurer sa mission principale qui consiste à garantir une offre de formation de qualité pour le secteur public.

Dans un premier temps, la priorité de la division a dû être focalisée sur l'accompagnement du ministère de la Santé qui avait sollicité l'INAP au vu du besoin urgent de création de formations à distance sous forme d'e-learning pour le personnel soignant des Centres intégrés pour personnes âgées (CIPA) et des réseaux de soins.

Ensuite, il a été décidé de se consacrer à la digitalisation de manière synchrone via webinaire et de manière asynchrone via e-learning des cours du tronc commun de la formation générale, vu l'obligation de l'INAP de former un grand nombre de stagiaires dans des délais bien définis.

S'en suivirent l'accompagnement des formateurs et la digitalisation des cours vus comme prioritaires, dont ceux pour lesquels il existe une obligation légale. C'est ainsi que les cours des parcours de la « carrière ouverte », de la formation spéciale de l'Administration gouvernementale et les formations dispensées dans le cadre du service provisoire du secteur communal organisé pour le ministère de l'Intérieur ont pu avoir lieux au format digital au cours de l'année 2020.

c. Résultats et impacts des travaux

Le but principal du projet a pu être atteint grâce aux outils digitaux et à la stratégie de digitalisation accélérée mise en place. Les résultats des évaluations par les participants permettent de conclure que ce projet a atteint les objectifs fixés.

À l'avenir, la pérennisation de cette pratique passera par une conversion digitale de tout le catalogue INAP dans une approche de formation mixte (*blended learning*) associant la formation synchrone (sous forme de webinaire ou en présentiel) aux modes de formation asynchrone (e-learning). Cette transition durera encore quelques années et restera donc une des priorités de la division Conception et design de formations en 2021.

Dans le but de maintenir le rythme soutenu de transition, la division a sollicité des recrutements supplémentaires afin de répondre plus rapidement aux multiples besoins d'accompagnement des différentes administrations, tout en continuant à créer des contenus de formation pour l'INAP. De plus, une équipe élargie permettrait à la division de remplir plus efficacement son rôle de développement de procédures pour l'assurance de la qualité des formations et d'être source d'innovation en restant à jour par rapport aux dernières tendances dans le domaine de la formation pour adultes.

Projet 2 : Plateforme de formation en ligne

Objectif stratégique : Définir l'écosystème d'un organisme de formation moderne et proposer une pédagogie innovante adaptée à la réalité des apprenants et aux besoins de la Fonction publique.

a. Objectifs de travail

Lancement de la plateforme d'apprentissage en ligne (LMS INAP), y inclus la possibilité de dispenser des cours synchrones à distance (webinaire).

b. État des travaux et prochaines étapes

Début 2020, la plateforme d'apprentissage en ligne de l'INAP a été ouverte au public en phase pilote. L'objectif était de progressivement former les formateurs, afin qu'ils deviennent un point de référence pour :

- → Les autres formateurs en s'échangeant des contenus de formation
- → Les apprenants en réalisant les parties asynchrones (e-learning) des formations en toute autonomie

La mise en place d'une solution pour pouvoir offrir de façon synchrone des formations à distance était un réel besoin pour l'INAP. Ainsi, avec la coopération du CTIE et un prestataire externe, le logiciel BigBlueButton (BBB) a été mis en place et intégré dans la plateforme d'apprentissage en ligne existante (LMS INAP).

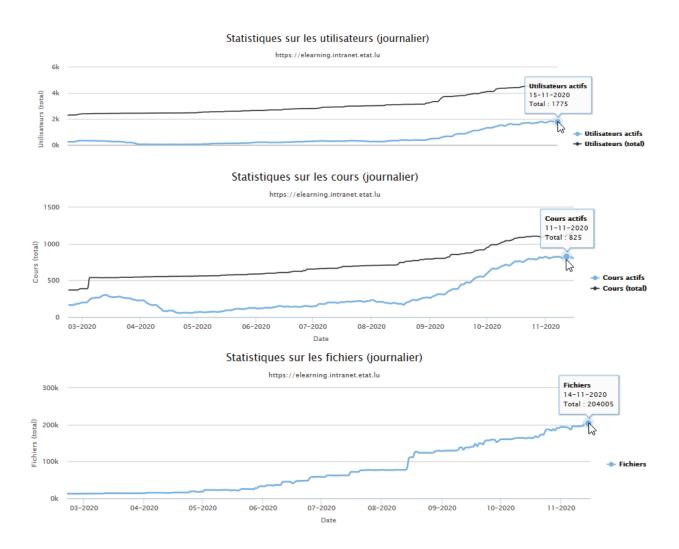
Tout au long de l'année des ajustements ont été apportés à la plateforme d'apprentissage en ligne afin de maximiser son ergonomie. À citer par exemple, la mise en place d'une messagerie intégrée, la traduction en allemand de la plateforme ou l'inclusion de menus de navigation et de vues structurées pour les gestionnaires et les responsables de programme.

c. Résultats et impacts des travaux

Mis à part quelques problèmes d'ordre technique ponctuels, résolus en général en moins d'une heure, la plateforme a fonctionné de manière stable et une haute disponibilité était garantie. L'INAP souhaite continuer à investir dans le développement et l'évolution des outils de formation digitaux existants au cours de l'année 2021.

Il est actuellement prévu de renforcer l'ergonomie côté formateurs et concepteurs par la mise en place d'un système de stockage permettant un archivage et une mise à jour plus optimisée des différents contenus digitaux qui ne cessent de se multiplier.

Ci-dessous quelques graphiques qui illustrent l'évolution du nombre d'utilisateurs, du nombre de cours et du nombre de fichiers sauvegardés sur la plateforme d'apprentissage en ligne de l'INAP au cours de l'année 2020 :



Rapport d'activité 2020 103

Projet 3 : Définition d'une méthodologie de conception de formation et d'un accompagnement des formateurs pour la mise en œuvre

Objectif stratégique : Définir l'écosystème d'un organisme de formation moderne et proposer une pédagogie innovante adaptée à la réalité des apprenants et aux besoins de la Fonction publique.

a. Objectifs de travail

- → Définir la méthodologie de conception de formation de l'INAP
- → Contribuer à la conception de parcours de formation dans des domaines de compétences prioritaires en coopération avec les responsables de programme
- → Guider et accompagner les formateurs et autres parties prenantes sur le chemin de la conception des formations

b. État des travaux et prochaines étapes

Début 2020, une méthodologie de conception de formation comprenant une série d'outils didactiques et de fiches pédagogiques était en cours de développement. Les principaux objectifs sont d'harmoniser et de mieux structurer la gestion des projets de conception de formation et d'optimiser l'accompagnement des formateurs. Un pilote de la formation « Train-the-Trainer - Conception de formation » a été lancé en janvier en parallèle au développement de la méthodologie.

La méthodologie de conception de formation était initialement axée sur la réalisation de formations en présentiel, mais suite à la nécessité de respecter les restrictions sanitaires mises en place, l'accent a été mis sur la transition vers les modes de formation digitaux et à distance.

Début mai, il a donc été décidé de mettre en place une série de formations concernant les outils digitaux de l'INAP avec l'aide de formateurs externes. Il était important de donner aux formateurs les moyens pour pouvoir utiliser la plateforme d'apprentissage en ligne (LMS INAP) et l'outil pour l'organisation de webinaires BigBlueButton (BBB) de manière autonome. C'est ainsi qu'en parallèle des formations pour formateurs asynchrones (e-learning), des modules synchrones dispensés à distance sous forme de webinaire étaient offerts par un formateur externe. L'équipe de conception de formation INAP a par la suite décidé de reprendre l'animation de ces modules afin de garantir un accompagnement optimal des formateurs dans la transformation de leurs formations existantes en formations offertes à distance de manière synchrone et/ou asynchrone.

Outre cela, la division Conception et design de formations a assuré un accompagnement individuel et personnalisé aux formateurs et aux gestionnaires des formations de l'INAP dans le cadre de la digitalisation des formations. L'accompagnement a revêtu différentes formes, comme l'aide à la transformation d'un concept de formation présentiel en un concept de formation à distance, l'échange

d'idées sur les techniques d'animation des participants dans des webinaires ou l'aide à la manipulation du LMS et l'utilisation des outils de conception de contenus de formation digitaux intégrés.

En parallèle à l'accompagnement personnalisé des parties prenantes impliquées dans le processus de transition vers la formation digitale, il y avait aussi une forte demande d'accompagnement de la part des différentes administrations au vu de la transformation de leur offre de formation en interne (p.ex. formation spéciale, formation de promotion, formation continue dans le cadre des plans de formation) dans un format digital et à distance.

Au vu d'une demande accrue d'accompagnement par les différentes parties prenantes, une grande partie des ressources de la division Conception et design de formations y a été consacrée en 2020, par conséquent le développement d'une méthodologie de conception de formation n'a pas pu être mise en œuvre.

c. Résultats et impacts des travaux

L'Institut dispose aujourd'hui d'une offre complète de formation permettant aux formateurs de prendre en main les outils digitaux (LMS INAP et BBB) de manière efficace. Notons qu'un grand besoin persiste quant au développement de formations destinées aux formateurs liées aux techniques d'animation de formation dans un mode digital à distance via vidéoconférence. L'accompagnement personnalisé a eu un effet multiplicateur permettant d'accroître l'autonomie des différents acteurs et de continuer à assurer la qualité de l'offre de formation.

Pour 2021, l'objectif principal consiste à rattraper le retard pris sur l'axe de développement de la méthodologie de conception de formation et de renforcer l'offre « Train-the-Trainer » dans les domaines évoqués.

6.5 Division Gestion et planification des formations

Contact: Laura Jungers

Chef de division

laura.jungers@inap.etat.lu

Contrôle de connaissance des 3 langues administratives

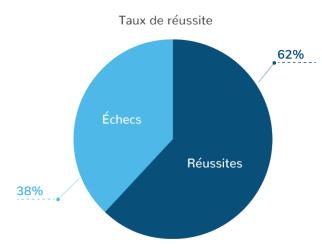
Afin d'être admis au service de l'État en tant que fonctionnaire ou employé de l'État, d'une commune ou d'un établissement public, tout candidat doit faire preuve de la connaissance des trois langues administratives du pays : le luxembourgeois, le français et l'allemand.

Le contrôle de connaissance des trois langues administratives fait partie de la procédure de recrutement, et c'est dans ce contexte que sont testés les candidats à l'INAP.

Les épreuves de langues et les contrôles des trois langues administratives organisés en 2020 par l'Institut se présentent comme suit :

Contrôle de connaissance des trois langues administratives - Vue générale 2020			
	Nombre de personnes testées	Réussites	Échecs
Secteur étatique	193	123	70
Secteur communal	15	6	9
TOTAL	208	129	79

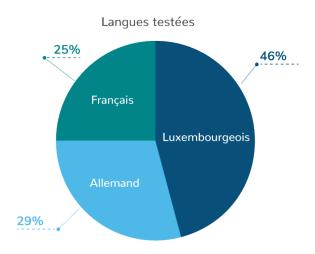
Dans le secteur étatique, un total de 193 personnes a été testé, tandis que dans le secteur communal un total de 15 personnes a été testé. Des 208 personnes testées, 129 ont réussi aux épreuves de langues et 79 personnes y ont échoué.



Au total, 381 épreuves ont été passées et 243 dispenses accordées :

	Nombre d'épreuves passées	Nombre de dispenses accordées
Luxembourgeois	175	33
Allemand	109	99
Français	97	111
TOTAL	381	243

Des 381 épreuves passées, 175 ont été passées en luxembourgeois, 109 en allemand et 97 en français, ce qui correspond au pourcentage suivant :



Formations en ligne asynchrones (e-learning)

Dans un effort de flexibilisation du processus d'apprentissage, la formation en ligne asynchrone (e-learning) permet à l'INAP d'offrir des séminaires de formation à des catégories d'agents dont la disponibilité est fortement réduite en raison d'un emploi du temps chargé ou qui, en raison d'une affectation à l'étranger, sont dans l'impossibilité d'assister à des formations présentielles au Grand-duché de Luxembourg. L'approche pédagogique « web-based » de l'apprentissage en ligne vise à offrir une formation à distance (au bureau ou à domicile) en dehors de l'enceinte de l'Institut.

Tout au long de l'année 2020, lors de laquelle une partie importante de cours planifiés en présentiel ont dû être annulés suite à la situation sanitaire, l'offre de formation continue en ligne de l'INAP n'a cessé d'augmenter et a ainsi permis aux agents de l'État de se former dans divers domaines.

En tout, 5.537 e-learning ont été réalisés. Par rapport à l'année précédente, où 3.402 e-learning ont été notés, ce chiffre a augmenté de 62,8%.

e-learning			
Type de formation	Inscriptions		
Management et développement personnel	1.995		
Train the Trainer	261		
Organisation	38		
Administration et droit	42		
Bureautiques	3.067		
Langues	134		
TOTAL	5.537		

Assimilations des cours de formation

Au cours de l'année 2020, le ministre de la Fonction publique a retenu 12.157 demandes de dispenses et d'assimilation pour des cours de formation passés par des fonctionnaires et employés de l'État dans des organismes de formation autres que l'Institut national d'administration publique, ce qui constitue une augmentation de 36,5 % par rapport à l'année passée, où 8.904 demandes de dispenses et d'assimilation étaient retenues.

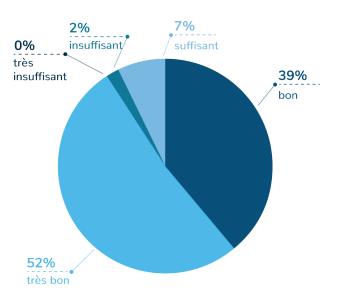
Assimilations des cours de formation			
Contexte	Demandes d'assimilation		
Équivalence et assimilation – secteur ET – formation continue	9.606		
Équivalence et assimilation – secteur ET – formation générale	884		
Équivalence et assimilation – total secteur ET	10.490		
Équivalence et assimilation – total secteur CO	1.667		
Refus d'assimilation	0		
TOTAL	12.157		

Évaluation des séminaires de formation continue

Depuis 1990, l'Institut procède à la fin de chaque cours à une évaluation des séminaires. Globalement, les résultats suivants ont été obtenus en 2020 :

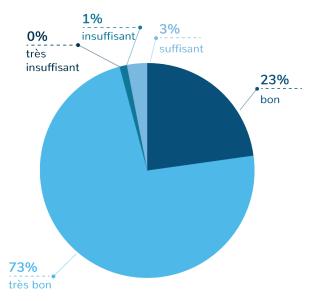
Formation synchrone (formation webinaire et en présentiel)

Appréciation globale des formations



Il est à noter que 91% des formations ont été évaluées positivement que ce soit en présentiel ou à distance.

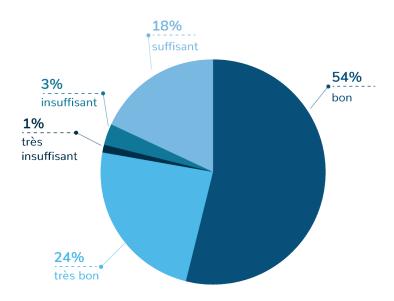
Appréciation globale des formateurs



Les formateurs se sont eux aussi adaptés à cette situation, en particulier à la formation à distance, et la qualité de leur prestation n'a pas diminué cette année-là. En effet 96% des prestations des formateurs sont jugées de manière positive de la part des apprenants.

Formation asynchrone (e-learning)



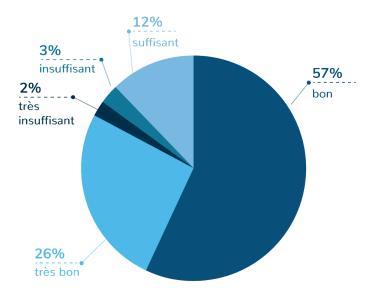


L'offre de formation en e-learning ne cesse d'augmenter chaque année.

Il est à noter que seulement 4% des e-learning de la formation continue ont obtenu une mauvaise appréciation, et donc que 96% ont des appréciations satisfaisantes.

Évaluation des séminaires du tronc commun de la formation générale

Appréciation globale des formations

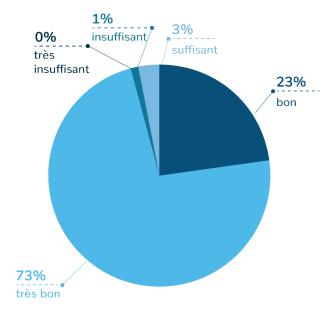


La formation du tronc commun a été dispensée dans différents formats : en présentiel, en e-learning et en webinaire. Ces différents formats ont permis de continuer la formation à distance pendant cette année compliquée.

De manière globale, tout format confondu, 83% des formations sont appréciées par les apprenants.

En ce qui concerne les formations en présentiel ou à distance, 84% des prestations des formateurs sont pleinement appréciées par les apprenants.

Appréciation globale des formateurs



Formation continue

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de l'évolution du nombre de cours dans les différentes parties de la formation continue depuis 2010. Il renseigne également sur le volume des demandes de formation synchrones retenues en 2020.

Nombre de sessions de formation												
Cours	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Participations 2020
01. Compétences de direction	17	30	14	20	22	34	28	24	17	51	40	582
02. Communication	23	24	19	22	20	24	26	43	42	68	22	267
03. Développement personnel	61	57	46	47	37	41	48	63	63	64	35	540
04. Organisation	93	53	68	97	131	151	177	192	154	201	76	841
05. Administration et droit	73	62	52	68	52	66	81	109	78	152	32	539
06. Technologies de l'information	114	135	100	96	110	100	101	173	77	103	20	173
07. Affaires européennes et internationales	19	10	10	8	26	50	16	22	10	14	4	52
08. Formations dans des domaines et pour des attributions spécifiques	45	39	38	37	85	165	212	214	106	112	32	290
09. Les formations sur-mesure	294	797	914	764	771	1023	1013	1166	997	1081	706	6323
TOTAL	739	1207	1261	1159	1254	1654	1702	2006	1544	1846	967	9794

Suite aux mesures du Gouvernement luxembourgeois permettant de faire face à la crise sanitaire, un nombre élevé de sessions de formation continue prévues en présentiel à l'INAP ou dans les administrations ont dû être annulées entre la mi-mars et la fin de l'année 2020, d'où l'évolution négative significative de 47,6 % entre 2019 – où un total de 1.846 sessions de formation continue étaient organisées – et 2020 – où un total de 967 sessions de formation continue étaient organisées.

112

La tendance de privilégier la formation sur mesure reste cependant inchangée. Ainsi, 73% des cours et séminaires de formation continue organisés en 2020 étaient des formations spécifiques sur mesure, réalisées en collaboration étroite avec les administrations. 27 % des cours et séminaires de formation continue organisés à l'INAP étaient des cours destinés à un public cible plutôt hétérogène.

Formation des fonctionnaires stagiaires, employés en période d'initiation et fonctionnaires en service provisoire - Formation générale

Le tableau suivant donne un aperçu sur le nombre de stagiaires formés aux cours de la formation générale dans les différents groupes de traitement/d'indemnité concernés pour l'année 2020 :

Groupe de traitement / d'indemnité	Nombre de stagiaires formés
Secteur étatique – fonctionnaire du groupe de traitement A1	252
Secteur étatique – fonctionnaire du groupe de traitement A2	62
Secteur étatique – fonctionnaire du groupe de traitement B1	247
Secteur étatique – fonctionnaire du groupe de traitement C1	60
Secteur étatique – fonctionnaire du groupe de traitement D1	73
Secteur étatique – fonctionnaire du groupe de traitement D2	20
Secteur étatique – fonctionnaire du groupe de traitement D3	12
Sous-total des fonctionnaires stagiaires du secteur étatique	726
Sous-total des fonctionnaires stagiaires des établissements publics	90
Secteur étatique – employés de la catégorie d'indemnité A	285
Secteur étatique – employés de la catégorie d'indemnité B	192
Secteur étatique – employés de la catégorie d'indemnité C	112
Secteur étatique – employés de la catégorie d'indemnité D	68
Sous-total des employés en période d'initiation du secteur étatique	657
Sous-total des employés en période d'initiation des établissements publics	90

Secteur communal – fonctionnaire du groupe de traitement A1 (section admin.)	5
Secteur communal – fonctionnaire du groupe de traitement B1 (section admin.)	57
Secteur communal – fonctionnaire du groupe de traitement C1 (section admin.)	34
Secteur communal – fonctionnaire du groupe de traitement A1 (section scient.)	14
Secteur communal – fonctionnaire du groupe de traitement A2 (ingénieur technicien)	15
Secteur communal – fonctionnaire du groupe de traitement B1 (receveurs)	7
Sous-total des fonctionnaires stagiaires du secteur communal	132
TOTAL	1.695

Au niveau étatique, un total de 1.563 fonctionnaires stagiaires et employés en période d'initiation ont passé leur formation du tronc commun en 2020. De ces 1.563 stagiaires, 522 ont passé leur formation en présentiel entre le 6 janvier et le 13 mars. Suite à la situation sanitaire et à partir du 18 mai jusqu'à la fin de l'année, la formation du tronc commun a été proposée sous forme d'e-learning et de webinaire. Pendant cette période, un total de 1.041 fonctionnaires stagiaires et employés en période d'initiation ont passé leur formation en mode digital.

Par rapport à l'année précédente, où le total de fonctionnaires stagiaires et employés en période d'initiation formés se situait à 1.171, on peut noter une augmentation de 33,5 %.

Au niveau communal, un total de 132 fonctionnaires en service provisoire ont été formés.

Un total de 1.695 stagiaires ont donc été formés à l'INAP en 2020.

Volume III. Procédure législative et réglementaire

Rapport d'activité 2020

115

1 PROJETS DE LOI DÉPOSÉS

Deux projets de lois ont été introduits dans la procédure législative au cours de l'année 2020

- 1. Projet de loi portant modification
 - 1) de la loi modifiée du 25 mars 2015 fixant le régime des traitements et les conditions et modalités d'avancement des fonctionnaires de l'État ;
 - 2) de la loi du 15 décembre 2019 portant modification
 - 1° de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'État;
 - 2° de la loi modifiée du 15 juin 1999 portant organisation de l'Institut national d'administration publique ;
 - 3° de la loi modifiée du 25 mars 2015 fixant le régime des traitements et les conditions et modalités d'avancement des fonctionnaires de l'État ;
 - 4° de la loi modifiée du 25 mars 2015 déterminant le régime et les indemnités des employés de l'État ;
 - 5° de la loi modifiée du 30 juillet 2015 portant création d'un Institut de formation de l'éducation nationale ;
 - 6° de la loi modifiée du 18 juillet 2018 sur la Police grand-ducale (dossier parlementaire no. 7525)
- Projet de loi portant modification
 - 1° de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'État;
 - 2° de la loi modifiée du 25 mars 2015 fixant le régime des traitements et les conditions et modalités d'avancement des fonctionnaires de l'État
 - (dossier parlementaire no. 7644)

2 LOIS VOTÉES

Un projet de loi a été introduit dans la procédure législative et publié au cours de l'année 2020

- 1. Loi du 29 mai 2020 portant dérogation à certaines dispositions légales applicables aux fonctionnaires et employés de l'État et aux fonctionnaires et employés communaux en relation avec l'état de crise sanitaire liée au COVID-19
 - (Mémorial A no. 530 du 25 juin 2020 dossier parlementaire no. 7557)

3 PROJETS DE RÈGLEMENTS GRAND-DUCAUX INTRODUITS DANS LA PROCÉDURE RÉGLEMENTAIRE

Néant

4 RÈGLEMENTS GRAND-DUCAUX PUBLIÉS

Cinq projets de règlements grand-ducaux ont été introduits dans la procédure réglementaire et publiés au cours de l'année 2020

- Règlement grand-ducal du 18 mars 2020 portant abrogation du règlement grand-ducal du 10 octobre 2012 déterminant les conditions générales relatives à l'exercice du télétravail dans la fonction publique
 - (Mémorial A no. 164 du 18 mars 2020)
- Règlement grand-ducal du 27 mars 2020 portant dérogation à l'article 3, paragraphe 1^{er}, de la loi modifiée du 25 mars 2015 déterminant le régime et les indemnités des employés de l'État (Mémorial A no. 208 du 27 mars 2020)
- Règlement grand-ducal du 8 avril 2020 portant suspension des délais prévus dans certaines procédures applicables aux fonctionnaires et employés de l'État (Mémorial A no. 258 du 8 avril 2020)
- 4. Règlement grand-ducal du 6 juillet 2020 modifiant le règlement grand-ducal modifié du 30 septembre 2015 fixant les conditions et modalités d'inscription et d'organisation des examens-concours d'admission au stage dans les administrations et services de l'État (Mémorial A no. 576 du 6 juillet 2020)
- 5. Règlement grand-ducal du 4 septembre 2020 fixant les modalités et les matières de l'examen de fin de stage sanctionnant la formation spéciale en vue de l'admission définitive ainsi que de l'examen de promotion des différentes catégories de traitement auprès de l'Administration gouvernementale et portant modification :
 - 1° du règlement grand-ducal modifié du 13 avril 1984 déterminant la procédure des commissions d'examen de l'examen de fin de formation spéciale pendant le stage et de l'examen de promotion dans les administrations et services de l'État ;
 - 2° du règlement grand-ducal modifié du 31 octobre 2018 portant organisation de la formation pendant le stage pour les fonctionnaires stagiaires de l'État et des établissements publics de l'État ainsi que du cycle de formation de début de carrière des employés de l'État

(Mémorial A no. 757 du 4 septembre 2020)

5 QUESTIONS PARLEMENTAIRES REÇUES EN 2020

N°	Date	Sujet	Députés	Ministres destinataires
N°3350	20/12/2020	Cumul de pension de vieillesse et de survie pour le calcul de la retenue d'impôt et de cotisation sociale	Gilles Roth	Ministre de la Fonction publique
N°3271	09/12/2020	Recrutement interne auprès de la Police grand-ducale	Max Hahn Claude Lamberty	Ministre de la Fonction publique, Ministre de la Sécurité intérieure
N°3256	07/12/2020	Connaissance de langues requises pour le poste de directeur auprès d'un entité publique	Roy Reding	Ministre de la Fonction publique, Ministre des Finances
N°3183	20/11/2020	Carrière des fonctionnaires ayant un brevet de maîtrise	Sven Clement	Ministre de la Fonction publique, Ministre des classes moyennes
N°3181	20/11/2020	Ouverture du directorat des lycées à des candidats du secteur privé	Diane Adehm	Ministre de la Fonction publique
N° 3165	19/11/2020	Langues administratives dans la Fonction publique	Fred Keup	Ministre de la Fonction publique
N° 3151	17/11/2020	Salariés du secteur public et privé	Diane Adehm	Ministre de la Fonction publique, Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire
N° 3131	12/11/2020	Mesures d'hygiène et de sécurité dans les administrations	Diane Adehm	Ministre des Finances, Ministre de la Fonction publique, Ministre de la Mobilité et des Travaux publics
N° 3122	10/11/2020	Travailleurs Handicapés	Sven Clement	Ministre du Travail et Ministre de la Fonction publique
N° 3117	09/11/2020	Critères d'avancement des enseignants	Martine Hansen	Ministre de la Fonction publique, Ministre de l'Éducation nationale
N° 3113	09/11/2020	Facturation électronique	Sven Clement	Ministre de la Digitalisation et Ministre de la Fonction publique
N°3056	29/10/2020	Recrutements dans la Fonction publique	Fernand Kartheiser et Fred Keup	Ministre de la Fonction publique
N°3014	21/10/2020	Télétravail dans la Fonction publique	Marc Goergen	Ministre d'État et Ministre de la Fonction publique
N°3006	20/10/2020	Prime de risque des douaniers	Fernand Kartheiser et Fred Keup	Ministre des Finances et Ministre de la Fonction publique

N°2949	06/10/2020	Télétravail dans la Fonction publique	Marc Goergen	Ministre de la Fonction publique
N°2939	02/11/2020	Allocation de famille	Martine Hansen et Diane Adehm	Ministre de la Fonction publique
N° 2913	20200928	Carrière de la PGD	Léon Gloden	Ministre de la Sécurité intérieure, Ministre de la Fonction publique
N°2800	2020 09 11	Chômage partiel dans le cadre de la pandémie de la COVID-19	Sven Clement	Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire, Ministre de la Fonction publique
N°2767	2020 09 04	Rémunération tardive des agents de l'État	Yves Cruchten, Mars di Bartolomeo	Ministre des Finances et Ministre de la Fonction publique
N°2743	2020 09 01	Communications du Gouvernement	Marc Goergen	Ministre de la Digitalisation, Ministre de la Fonction publique, (Ministre de la Justice, Ministre de la Communication et des Médias = non-compétents)
N°2573	2020 07 23	Séjour du Grand-Duc	Marc Goergen	Ministre d'État, Ministre de la Sécurité intérieure, Ministre de la Fonction publique, Ministre du Tourisme, Ministre de l'Environnement, du Climat et du Développement durable
N°2495	2020 07 07	Stage dans la Fonction publique	Georges Mischo	Ministre de la Fonction publique
N°2455	2020 06 30	Procédure de la carrière ouverte dans la Fonction publique	Stéphanie Empain	Ministre de la Fonction publique
N°2414	2020 06 18	Constatation des infractions dans le cadre de la loi du 10 juin 1999 relative aux établissements classés	Jeff Engelen	Ministre de la Fonction publique
N°2392	2020 06 15	Virement de la rémunération des agents de l'État sur un CCP	Diane Adehm	Ministère de la Fonction publique
N°2388	2020 06 12	Promotion du télétravail au niveau national et transfrontalier	Charles Margue	Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire, Ministre des Finances, Ministre de la Fonction publique
N° 2345	2020 06 08	Memorandum of understanding et accords similaires conclus par le Gouvernement	Laurent Mosar, Claude Wiseler	Ensemble des Ministères

N°2280	2020 05 27	Congé sans solde et congé spécial dans la fonction publique	Jeff Engelen	Ministre de la Fonction publique
N°2183	2020 05 11	Conséquences de la fonctionnarisation d'anciens chargés de cours au niveau de leur traitement	Gilles Roth	Ministre de la Fonction publique
N°2121	2020 04 30	Procédures de recrutement dans la fonction publique	Marc Goergen	Ministre de la Fonction publique
N°2103	2020 04 29	Emploi dans la fonction publique	Fernand Kartheiser	Ministre de la Fonction publique
N°2098	2020 04 28	Faille de sécurité dans l'application Mail d'iOS	Marc Goergen	Ministre de la Digitalisation, Ministre de la Fonction publique
N°2052	2020 04 15	Délais en matière de concours, d'engagement, de formations ou encore de la gestion par objectifs dans le cadre de la fonction publique	Diane Adehm	Ministre de la Fonction publique
N°1268	2020 03 06	Langues administratives dans la Fonction publique	Fernand Kartheiser	Ministre de la Fonction publique
N°1910	2020 02 26	Contrats de travail dans la fonction publique	Jeff Engelen	Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire Ministre de la Fonction publique
N°1884	2020 02 17	Guide des bonnes pratiques administratives dans la Fonction publique	Yves Cruchten, Mars Di Bartolomeo	Ministre de la Fonction publique
N°1799	2020 01 31	Formation continue des enseignants	Fernand Kartheiser	Ministre de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse Ministre de la Fonction publique
N°1797	2020 01 31	Salariés handicapés	Marc Spautz	Ministre de la Fonction publique, Ministre de la Sécurité sociale
N°1785	2020 01 28	Produits proposés dans les cantines	Sven Clement	Ministre de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse Ministre de la Santé Ministre de l'Agriculture, de la Viticulture et du Développement rural, Ministre de la Fonction publique

N°1776	2020 01 24	Temps de travail et de repos dans la Police	Marc Goergen	Ministre de la Sécurité intérieure, Ministre de la Fonction publique
N°1771	2020 01 24	Outsourcing dans la fonction publique	Mars Di Bartolomeo	Ministre de la Fonction publique
N°1709	2020 01 14	Mécanismes de feedback auprès des administrations et établissements publics	Marc Goergen	Ministre de la Fonction publique, Ministre de la Sécurité sociale