



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Fonction publique

# RAPPORT D'ACTIVITÉ

---

2023

Ministère de la Fonction publique

Tél. : (+352) 247-83100

E-mail : [info@fonction-publique.public.lu](mailto:info@fonction-publique.public.lu)

[www.fonction-publique.lu](http://www.fonction-publique.lu)

**Adresse**

10, avenue John F. Kennedy

L-1855 Luxembourg

## Sommaire

INTRODUCTION.....	5
<b>Volume I. Les dossiers principaux de l'année 2023 .....</b>	<b>8</b>
LES ACTIVITÉS PRINCIPALES DE 2023.....	8
1. Le dialogue social.....	8
2. Renforcement des échanges bilatéraux entre les Fonctions publiques luxembourgeoise et belge .....	9
3. Espace coworking à Schieren.....	10
4. Mesure de la satisfaction des clients-usagers du CGPO.....	10
5. Création du Centre opérationnel de la Tour A et évolution des missions du service TIC et bureautique interne du CGPO : vers une synergie d'équipe dans un nouvel environnement de travail.....	12
6. GovCampus.....	13
7. FP2025.....	14
PANORAMA SOCIAL.....	16
<b>Volume II. Les activités et projets par entité en 2023 .....</b>	<b>17</b>
LE DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL.....	17
1. Les projets du département ministériel.....	19
2. Les services.....	23
LE CENTRE DE GESTION DU PERSONNEL ET DE L'ORGANISATION DE L'ÉTAT.....	43
Introduction.....	43
1. Les projets du Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État.....	46
2. Les divisions et services.....	57
COMMISSARIAT DU GOUVERNEMENT CHARGÉ DE L'INSTRUCTION DISCIPLINAIRE.....	76
1. Les projets du Commissariat du gouvernement chargé de l'instruction disciplinaire.....	77
2. Les activités courantes.....	78
ADMINISTRATION DES SERVICES MÉDICAUX DU SECTEUR PUBLIC.....	82
1. Les projets de l'administration des services médicaux du secteur public.....	83
2. Les divisions.....	84
SERVICE NATIONAL DE LA SÉCURITÉ DANS LA FONCTION PUBLIQUE.....	91
Introduction.....	91

1. Les projets du Service national de la sécurité dans la Fonction publique .....	93
2. Les activités courantes.....	95
<b>INSTITUT NATIONAL D'ADMINISTRATION PUBLIQUE.....</b>	<b>99</b>
Introduction .....	99
1. Les projets de l'Institut national d'administration publique .....	102
2. Les services et les divisions .....	110
<b>Volume III. Procédure législative et réglementaire .....</b>	<b>134</b>
PROJETS DE LOI DÉPOSÉS .....	134
LOIS VOTÉES.....	135
PROJETS DE RÈGLEMENTS GRAND-DUCAUX INTRODUITS DANS LA PROCÉDURE RÉGLEMENTAIRE.....	135
RÈGLEMENTS GRAND-DUCAUX PUBLIÉS .....	136
QUESTIONS PARLEMENTAIRES REÇUES EN 2023 .....	137

## INTRODUCTION

L'année 2023 a été marquée par une série de changements significatifs pour le ministère de la Fonction publique (MFP) et ses entités rattachées – l'Administration des services médicaux du secteur public (ASM), le Centre de gestion du personnel et de l'organisation (CGPO), le Commissariat du gouvernement chargé de l'instruction disciplinaire (CGID), l'Institut national d'administration publique (INAP) et le Service national de la sécurité dans la fonction publique (SNSFP) – annonçant ainsi une période de transition et d'évolution pour leurs agents.

### Nouveau gouvernement – Nouveau Ministre

À la suite des élections législatives du 8 octobre 2023, Monsieur Serge Wilmes a succédé à Monsieur Marc Hansen en tant que nouveau ministre de la Fonction publique, la cérémonie officielle de passation des pouvoirs ayant eu lieu le 17 novembre 2023.

Avec la formation du nouveau gouvernement, les attributions du département ministériel ainsi que celles de ses entités rattachées demeurent inchangées.



(de g. à dr.) Serge Wilmes, nouveau ministre de la Fonction publique ; Marc Hansen, ministre de la Fonction publique sortant

Dans le nouvel Accord de coalition 2023-2028 « Lëtzebuerg fir d'Zukunft stäerken »<sup>1</sup> signé en novembre 2023, les priorités politiques pour la Fonction publique ont été établies. Ces orientations, qui guideront les actions du MFP et de ses entités rattachées, seront renforcées au cours de la période législative 2023 – 2028.

---

<sup>1</sup> [Accord de coalition 2023-2028 « Lëtzebuerg fir d'Zukunft stäerken »](#), p.13



### Déménagement dans la Tour A

L'année 2023 a également été marquée par le déménagement du MFP et de ses entités rattachées dans l'immeuble « Tour A » situé au Kirchberg. La volonté de ce regroupement permet de réaliser des synergies, d'améliorer les flux de communication et de collaboration entre les entités et d'accueillir les collaborateurs, les citoyens/candidats et les agents en

formation dans un bâtiment reflétant les valeurs de modernité et d'innovation du MFP.

Il est à noter que les agents du ministère des Affaires intérieures ont également emménagé dans la Tour A, occupant ainsi le 11<sup>e</sup> étage de l'immeuble.



Le déménagement des agents du MFP et de ses entités rattachées dans les nouveaux locaux a officiellement débuté en juin 2023. Avec les bureaux prêts à l'emploi dès l'emménagement, les agents ont pu poursuivre leurs activités sans interruption.

Ce déménagement a été l'occasion de redéfinir l'environnement de travail du MFP et de ses entités rattachées. Les étages ont été aménagés en fonction des besoins spécifiques des différentes entités. Certaines ont opté pour le modèle « open space », favorisant ainsi la collaboration et l'échange entre les agents, tandis que celles dont les missions exigent une discrétion particulière, ont opté pour des espaces plus fermés.

Cette flexibilité a également été mise en avant avec la mise en place de bureaux fixes et de bureaux « flex desk », offrant ainsi un environnement de travail adapté aux diverses préférences et méthodes de travail.

Afin de bien préparer et accompagner les collaborateurs du MFP et de ses entités rattachées à ce changement et à leur nouvel environnement de travail, le projet « MOVE23 » a été mis en place (cf. [Rapport d'activité 2022](#), p.21). Dans ce cadre, diverses initiatives ont été lancées pour diffuser les

informations autour du déménagement, adapter les canaux de communication aux nouveaux besoins, sensibiliser les agents et faciliter la collaboration étroite entre eux.

L'une des initiatives était le « Workplace Game© », un outil conçu pour accompagner les collaborateurs confrontés à des changements dans leur l'environnement professionnel. Cet outil a joué un rôle significatif lors des préparatifs du déménagement.

Le bâtiment a officiellement été inauguré en date du 28 septembre 2023, en présence de trois ministres sous le gouvernement 2018-2023 : François Bausch, Vice-Premier ministre et ministre de la Mobilité et des Travaux publics, Marc Hansen, ministre de la Fonction publique et Henri Kox, ministre de la Sécurité intérieure.

Un dossier de presse a été diffusé suite à l'inauguration, regroupant ainsi toutes les informations relatives au projet : [Réaménagement du bâtiment Tour A du ministère de la Fonction publique et de ses entités rattachées et du ministère de la Sécurité intérieure à Luxembourg-Kirchberg](#)

# Volume I. Les dossiers principaux de l'année 2023

## LES ACTIVITÉS PRINCIPALES DE 2023

### 1. Le dialogue social

Au courant de l'année 2023, de nombreux échanges ont eu lieu entre le ministre de la Fonction publique, les représentants des syndicats ainsi que des associations professionnelles. Ces échanges ont été marqués par des dialogues constructifs visant à améliorer les conditions de travail dans la Fonction publique et à revisiter certaines législations existantes pour mieux répondre aux besoins actuels des agents, contribuant ainsi à une Fonction publique efficace et moderne.

Jusqu'à la passation des pouvoirs à la mi-novembre 2023, les négociations et les échanges avec les parties prenantes ont été assurés par Monsieur Marc Hansen, ministre de la Fonction publique. Toutefois, dès l'entrée en fonction de Monsieur Serge Wilmes, celui-ci s'est rapidement impliqué dans le dialogue social en participant à une première entrevue avec la Confédération générale de la Fonction publique (CGFP) en fin d'année.

En juin 2023, le ministre de la Sécurité intérieure<sup>2</sup>, Henri Kox, et le ministre de la Fonction publique, Marc Hansen, ont procédé à la signature de l'accord relatif au mécanisme temporaire de changement de groupe de traitement dit "voie expresse" au sein de la Police grand-ducale avec les représentants du Syndicat national de la Police grand-ducale Luxembourg (SNPGL) et de la CGFP.

Au cours de la même période, un nouvel accord concernant la revalorisation d'une prime au profit des agents exerçant le métier de facteur auprès de l'Entreprise des postes et télécommunications a été signé entre le ministre de la Fonction publique et la Bréifdréeschgewerkschaft (BG).

Les échanges entre le Syndicat des villes et communes luxembourgeoises (Syvicol), ainsi que le ministre de l'Intérieur, Taina Bofferding, et le ministre de la Fonction publique, Marc Hansen, ont abouti à la concrétisation du cycle de formation initiale destiné aux élus communaux. Le cycle de formation initiale, constitué de 8 modules de 3 heures et demie, a été présenté début juillet 2023 et vise à permettre au public cible d'acquérir les connaissances essentielles pour s'adonner à l'exercice des mandats politiques au niveau communal.

---

<sup>2</sup> Sous le gouvernement 2023-2028, le ministère de la Sécurité intérieure a été intégré en tant que Direction générale de la sécurité intérieure dans le nouveau ministère des Affaires intérieures.



## 2. Renforcement des échanges bilatéraux entre les Fonctions publiques luxembourgeoise et belge

Le ministre luxembourgeois de la Fonction publique, Marc Hansen, et la vice-première ministre belge en charge de la Fonction publique, Petra de Sutter, ont signé le 31 août 2021, lors de la Gäichel, une déclaration d'intention en vue de l'approfondissement de la coopération bilatérale dans le domaine de l'administration publique.

Ce renforcement des liens vise à contribuer au développement et à la modernisation des deux Fonctions publiques.

Le 29 mars 2023, un avenant à la déclaration d'intention du 31 août 2021 a été signé par les deux ministres afin de réaffirmer les objectifs convenus et de compléter la déclaration d'intention de 2021 par la mise en place de rencontres et d'échanges réguliers entre les hauts fonctionnaires des deux pays. Cet avenant témoigne de l'engagement des parties prenantes à mettre en œuvre des mesures concrètes et souligne l'importance accordée à la coopération entre les deux entités.

Les principales activités menées en 2022 et 2023 dans le cadre de la déclaration d'intention et de son avenant ont été les suivantes :

- Deux programmes d'échange de fonctionnaires belgo-luxembourgeois d'une durée de deux jours sur les thèmes de la gestion des compétences, du leadership et des *new ways of working* ont eu lieu en 2022 à Luxembourg et à Bruxelles
- Un premier échange entre hauts fonctionnaires belges et luxembourgeois sur le thème du « programme de travail stratégique » lors d'une visite auprès du Service public fédéral belge 'Stratégie et Appui' en 2023

### 3. Espace coworking à Schieren

Dans son engagement à être un employeur moderne et innovant, le ministère de la Fonction publique a lancé le premier espace coworking pour l'État employeur dans la commune de Schieren. Le projet-pilote a été présenté début août 2023 lors d'une conférence de presse du ministre de la Fonction publique, Marc Hansen, et du bourgmestre de la commune de Schieren, Eric Thill.

L'espace coworking est depuis décembre 2023 ouvert aux agents du ministère de la Fonction publique, du ministère de la Digitalisation ainsi que de leurs entités rattachées. Une surface d'environ 200m<sup>2</sup> a été aménagée afin que 22 postes de travail puissent y être installés. L'espace coworking sera ouvert à tous les agents de l'Etat à partir d'avril 2024.

Ce projet s'aligne parfaitement avec les orientations définies dans le nouvel accord de coalition 2023-2028 « Lëtzebuerg fir d'Zukunft stäerken » dans lequel le Gouvernement affirme « [...] encourager la création d'espaces de coworking, couvrant l'ensemble du pays, y compris dans les zones proches des frontières » (p.13).

Dans ce contexte, le ministère de la Fonction publique consacra l'année 2024 à une étude plus approfondie des opportunités d'étendre la création d'espaces coworking dans d'autres régions du Grand-Duché de Luxembourg.

De plus amples informations sur l'espace coworking à Schieren sont renseignées dans :

- le communiqué de presse : [Présentation du premier espace coworking pour l'État employeur](#)
- le document : [Présentation du 1<sup>er</sup> espace « coworking » de l'État employeur](#)

### 4. Mesure de la satisfaction des clients-usagers du CGPO

Soucieux d'apporter des services de qualité à ses clients-usagers et attentif à leurs besoins, le Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO) a lancé une campagne de sondages en 2022 et 2023 afin d'évaluer la satisfaction des usagers de ses services. Cette démarche et les objectifs opérationnels des actions qui en découlent s'inscrivent dans l'objectif stratégique du programme de travail 2022-2024 visant l'amélioration continue des services proposés par le CGPO. L'orientation client est, par ailleurs, une valeur du CGPO, lequel accorde une importance particulière au feedback pour déterminer la qualité de ses services. Parmi les divisions qui ont, jusque-là, participé à cette campagne de sondages, on compte la division Pensions, la division Rémunérations et carrières, ainsi que la division Recrutement et développement RH.

Les sondages réalisés se concentraient aussi bien sur l'expérience des usagers que sur leur satisfaction globale quant à leur prise de contact avec la division ou le service et le support qu'ils ont reçus. Toute participation à ces sondages était volontaire et anonyme. La division Pensions est la première à s'être lancée, en octobre 2022. Ce sondage s'adressait aux agents qui ont pris leur retraite entre le 1<sup>er</sup> juin 2021 et le 31 mai 2022 ou qui ont demandé un calcul prévisionnel de leur pension pendant cette

période. Cette même approche a ensuite été mise en œuvre par la division Rémunérations et carrières et la division Recrutement et développement RH au cours de l'année 2023, qui ont interrogé les agents actifs au service de l'État ainsi que les candidats à l'épreuve d'aptitude générale et aux épreuves spéciales organisées par le CCRH.

Les taux de satisfaction des usagers sont globalement élevés, mais les sondages ont également laissé transparaître des points d'amélioration, notamment relatifs à l'accès à l'information (p. ex. visibilité, lisibilité et compréhensibilité des renseignements sur le site de la Fonction publique, sur MyRH ou sur les fiches de rémunération). En effet, les clients-usagers s'attendent à trouver des informations précises et vulgarisées, ce qui n'est pas toujours le cas sur les supports mis à leur disposition. La fiche de rémunération a, par exemple, suscité de l'insatisfaction chez les clients-usagers. Les résultats du sondage ont incité le CGPO à traiter ce dossier comme une priorité et à l'intégrer au processus d'amélioration continue.

De manière générale, les sondages ont constitué une donnée d'entrée pour le processus d'amélioration continue au CGPO. Le service Qualité a assisté les divisions Pensions et Rémunérations et carrières en organisant, au total, 17 ateliers au travers desquels des propositions d'amélioration et des plans d'action ont été élaborés, dont 20 actions préventives définies pour chaque division afin d'anticiper les problèmes potentiels dans le futur. En outre, tous les agents des divisions concernées étaient impliqués dans le processus et invités à partager leurs idées et solutions lors des ateliers. Les plans d'action ont par la suite été validés par la direction pour être déployés. En décembre 2023, des cercles Qualité ont été mis en place avec la division Rémunérations et carrières dans le but d'assurer le suivi et le bon déroulement des actions menées. La collaboration avec d'autres divisions a, par ailleurs, permis de modéliser et de mettre en œuvre des solutions. Par exemple, des représentants de la division Technologies de l'information, méthodes et statistiques ou du Centre opérationnel de la Tour A ont participé aux réunions des cercles Qualité pour épauler les divisions en mobilisant leurs compétences. Au niveau de la division Recrutement et développement RH, les sondages et la collecte des résultats sont toujours en cours.

Le management par la qualité fait donc ses preuves avec les divisions qui ont entamé le processus : non seulement parce que la satisfaction client est mise au centre des préoccupations du CGPO, mais aussi parce que cette procédure est en train d'être standardisée et qu'elle sera bénéfique à l'ensemble du CGPO. En effet, ces bonnes pratiques vont pouvoir être perpétuées en 2024, et au-delà, pour toutes les divisions du CGPO, dès qu'un nouveau besoin relatif à la satisfaction du client-usager ou même du gestionnaire de dossiers au CGPO sera identifié. Les divisions s'évertuent, par la même occasion, à former ou informer leurs gestionnaires et ceux d'autres divisions et services pour répondre au mieux aux questions des clients de l'administration.

## 5. Création du Centre opérationnel de la Tour A et évolution des missions du service TIC et bureautique interne du CGPO : vers une synergie d'équipe dans un nouvel environnement de travail

L'année 2023 a été marquée par de nombreux changements, notamment organisationnels, avec le déménagement du ministère de la Fonction publique et de ses entités rattachées dans la Tour A, au Kirchberg. La division Organisation administrative du CGPO a été amenée à faire face à de nouveaux enjeux. C'est à cette occasion que le Centre opérationnel de la Tour A (COTA) a vu le jour. Le service TIC et bureautique interne du CGPO s'est, quant à lui, vu assigner des responsabilités de plus grande ampleur. Ces deux équipes de la division Organisation administrative ont contribué au bon déroulement du déménagement en acceptant ces nouveaux défis.

La création du COTA avait pour objectif de constituer le seul service capable de fournir une assistance à plusieurs entités de la Tour A, ce qui exigeait de ses membres une implication et une présence active sur tous les fronts. L'intégration des agents initialement issus du service desk du CGPO et de l'accueil de l'INAP ne s'est pas déroulée sans effort. Trouver sa place à la fois dans un nouveau service et sur un nouveau lieu de travail n'est pas une tâche aisée, la composition de cette nouvelle équipe étant, de plus, hétérogène à tous les niveaux. Les divergences d'opinions auraient pu affecter la cohésion de l'équipe, mais la situation s'est stabilisée rapidement, grâce à l'échange, incitant les collaborateurs à tirer profit de leurs différences pour miser sur leur complémentarité. Les chefs de division et de service ont dû assumer de nouveaux rôles pour favoriser la communication, définir des procédures avec chaque entité et gagner la confiance, aussi bien des entités de la Tour A que celle des membres de leurs équipes respectives. Ils ont encouragé ces derniers à partager leurs savoir-faire pour qu'ils apprennent les uns des autres. S'est développé un véritable esprit d'équipe, orienté solution et entraide, avec l'ambition de faire perdurer les valeurs du CGPO.

Au mois de juin 2023, le déménagement a provoqué de l'effervescence au sein des équipes de la division : leur effectif s'est vu réduit pendant cette période ; une équipe est restée dans les anciens locaux pour préparer la remise des clés tandis que l'autre partie de l'équipe s'efforçait d'orchestrer l'installation de l'équipement informatique sur les 18 étages de la Tour A et d'accueillir les premières équipes qui rejoignaient la Tour. Le service TIC et bureautique interne était en charge d'installer l'équipement informatique, tout en supervisant les travaux et en veillant à ce qu'ils soient achevés dans les délais impartis. Le COTA leur prêtait main-forte pour le montage de plus de 600 ordinateurs, pendant que les agents d'entretien menaient à bien leur mission pour accueillir les premiers collègues de travail.

Le service TIC et bureautique interne a, d'ailleurs, vu sa charge de travail augmenter considérablement depuis le déménagement, avec des missions additionnelles, comme la configuration de nouveaux systèmes pour les salles de réunion, la gestion de l'affichage dynamique ou une gestion plus importante des accès aux portiques. Trois nouveaux collaborateurs sont venus compléter l'équipe, mais leur arrivée a, dans le même temps, conduit à de nouveaux challenges : le besoin de les former

adéquatement et d'assurer un partage efficace des connaissances, en plus des nombreuses responsabilités qui incombent déjà à l'équipe en plein déménagement.

Aujourd'hui, les équipes de la division Organisation administrative sont soudées et évoluent dans la même direction, alliant des compétences à la fois administratives et techniques pour offrir un service de qualité et répondre aux attentes de toutes les entités qu'elles assistent. Certains correctifs restent à prévoir du côté des TIC à l'issue du déménagement, notamment des composants électroniques dysfonctionnels à assembler ou des problèmes d'accessibilité à régler dans le bâtiment. Quant au COTA, le défi sera d'harmoniser le bien-être des agents avec les besoins de l'équipe, tout en assurant une gestion fluide des opérations courantes.

## 6. GovCampus

Le programme GovCampus est prioritaire pour le programme de travail (2022-2024) de l'INAP et a pour objectif de poser les jalons de l'organisation apprenante. Afin d'accompagner au mieux la demande grandissante, et par ailleurs de plus en plus spécifique et personnalisée des administrations en termes de développement des compétences, l'INAP doit revoir son organisation interne ainsi que les outils nécessaires à la mise en œuvre du concept d'organisation apprenante dans la Fonction publique.

La mise en place d'un nouveau système de gestion des formations, Training Management System (TMS), combiné à un portail web modernisé, Content Management System (CMS), sont les piliers du programme GovCampus. Ces deux projets viendront apporter des solutions digitales à la gestion de formation et la promotion de l'apprentissage et du développement des compétences dans le secteur public.

En 2022, le programme GovCampus avait permis de collecter les besoins fonctionnels en matière de gestion des formations et les exigences et contraintes à prendre en compte pour la mise en place du TMS et du CMS. Sur base de ce travail et en collaboration avec le CTIE, deux marchés publics ont pu être lancés et attribués au deuxième trimestre 2023.

Il est prévu de lancer le développement des deux solutions, basées sur la technologie Odoo, au premier trimestre 2024. Les premiers livrables du projet, réceptionnés en 2023, comprennent la révision du dossier de conception incluant la modélisation des process revus et harmonisés en fonction de la technologie retenue. Des maquettes cliquables pour le TMS et le CMS ont été produites.

Afin de débiter les développements, les dossiers d'architecture technique et de sécurité ont été validés par le CTIE. Une stratégie de test et de gestion du changement aussi bien pour les services impactés que pour les utilisateurs externes ont été élaborées. Ces stratégies comportent un plan de communication de lancement ainsi que des formations.

L'ambition de GovCampus consiste à :

- Améliorer la gestion des formations pour les professionnels de la formation (gestionnaires de formation et délégués à la formation)
- Déployer un outil de gestion des formations en mode « multi-client » afin de démocratiser la gestion de la formation dans les ministères et administrations étatiques et communales
- Créer un point d'entrée unique, afin d'accorder aux professionnels de la formation décentralisés une plus grande autonomie et responsabilité dans le déploiement de leur politique de formation interne, tout en leur mettant à disposition les outils adéquats pour la gestion des formations
- Créer un paysage de solutions technologiques, faciles à utiliser et efficaces en considérant les solutions existantes à l'INAP et au CGPO ainsi que les acteurs clés de la formation (gestionnaires INAP, gestionnaires des ressources humaines, délégués à la formation, formateurs, etc.)
- Harmoniser les démarches administratives permettant la gestion des inscriptions, annulations, modifications, listes d'attentes et validations des formations
- Être accessible à tous les professionnels de la formation du secteur étatique, communal et des établissements publics
- Proposer aux usagers des accès identifiés à une plateforme de formation globale avec un moteur de recherche avancé, des micro-learning et pages vidéo

Dans une deuxième phase de développement :

- Fonctionnalités d'apprentissage sociales (partage, bookmark, recommandations, notifications)

## 7. FP2025

FP2025 est une initiative commune du MFP, avec notamment le Service psychosocial, du CGPO et de l'INAP qui a été lancée en 2020 pour pouvoir accompagner les ministères et administrations d'une manière holistique et cohérente dans leur développement organisationnel.

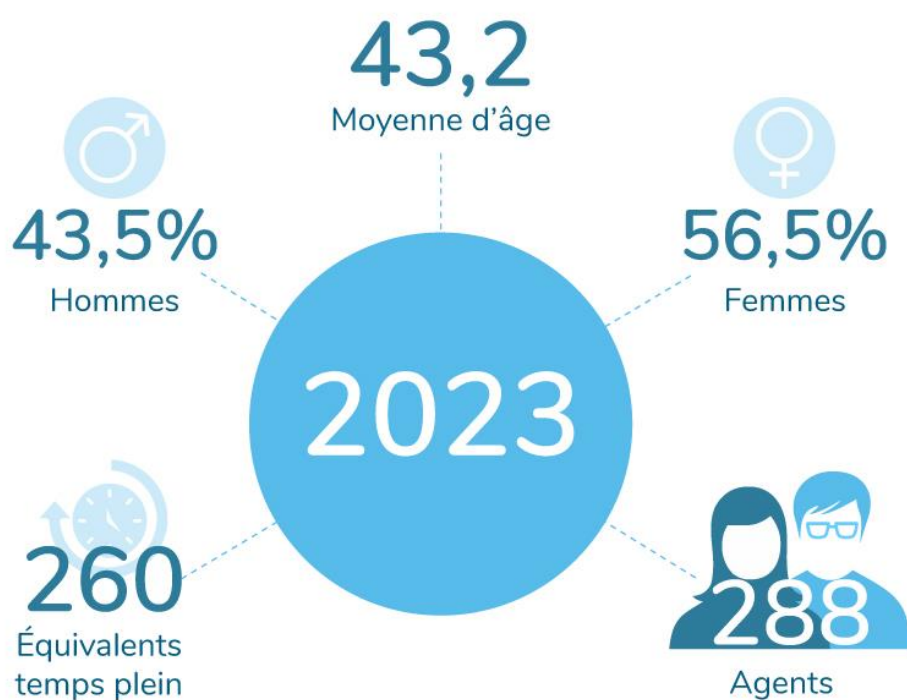
FP2025 est ainsi composé d'une équipe multidisciplinaire regroupant des experts de nos différentes entités avec des domaines de spécialisation variés, ce qui permet de proposer des interventions d'une manière cohérente à nos clients. Les interventions proposées aux clients sont sur mesure : après un ou plusieurs entretiens de clarification de la mission, les experts de FP2025 proposent des interventions pour répondre aux demandes spécifiques du client, ceci dans une approche systémique.

Afin de professionnaliser davantage l'approche FP2025, plus de 20 experts de FP2025 ont suivi une formation dans le domaine de la « Systemische Organisationsentwicklung ». Cette formation sur 18 jours a eu lieu de juillet 2022 à avril 2023. Suite à cette formation, les experts de FP2025 ont travaillé

sur une refonte des différents domaines d'intervention afin de mettre en pratique les apprentissages de la formation et faire évoluer les accompagnements aux clients dans une approche plus systémique. Depuis le lancement de l'initiative, les experts de FP2025 accompagnent plus de 50 entités – ministères, administrations et certains établissements publics - dans les différents domaines du développement de l'organisation, et notamment dans l'élaboration de leur programme de travail.

En termes de gouvernance, les experts de FP2025 coordonnent les demandes des clients lors d'un comité opérationnel toutes les 2 semaines. Il y a actuellement des réflexions en cours afin d'améliorer la gouvernance et les outils de reporting.

## PANORAMA SOCIAL



### CARRIÈRES\*



\*Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité, voire des salariés pris dans leur ensemble.



# Volume II. Les activités et projets par entité en 2023

## LE DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL

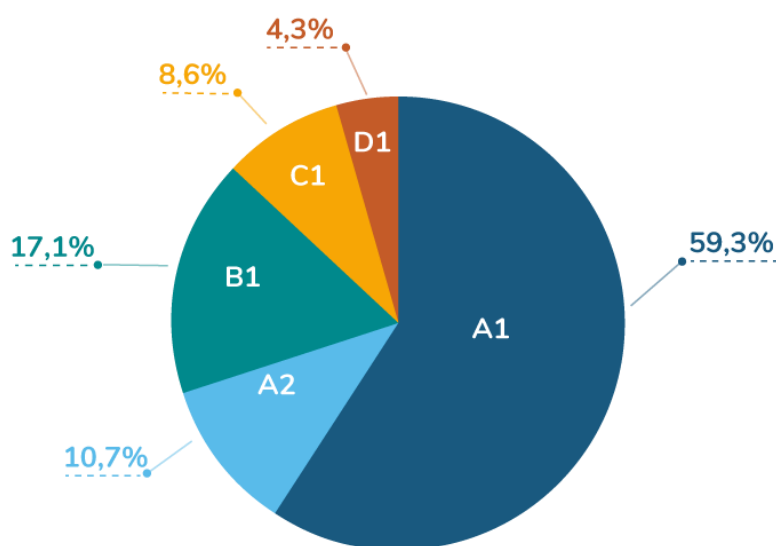
### Contact

Bob GENGLER, Coordinateur général - [bob.gengler@mfp.etat.lu](mailto:bob.gengler@mfp.etat.lu)

Jean-Paul MARC, Coordinateur général adjoint – [jean-paul.marc@mfp.etat.lu](mailto:jean-paul.marc@mfp.etat.lu)

### Carrières\*

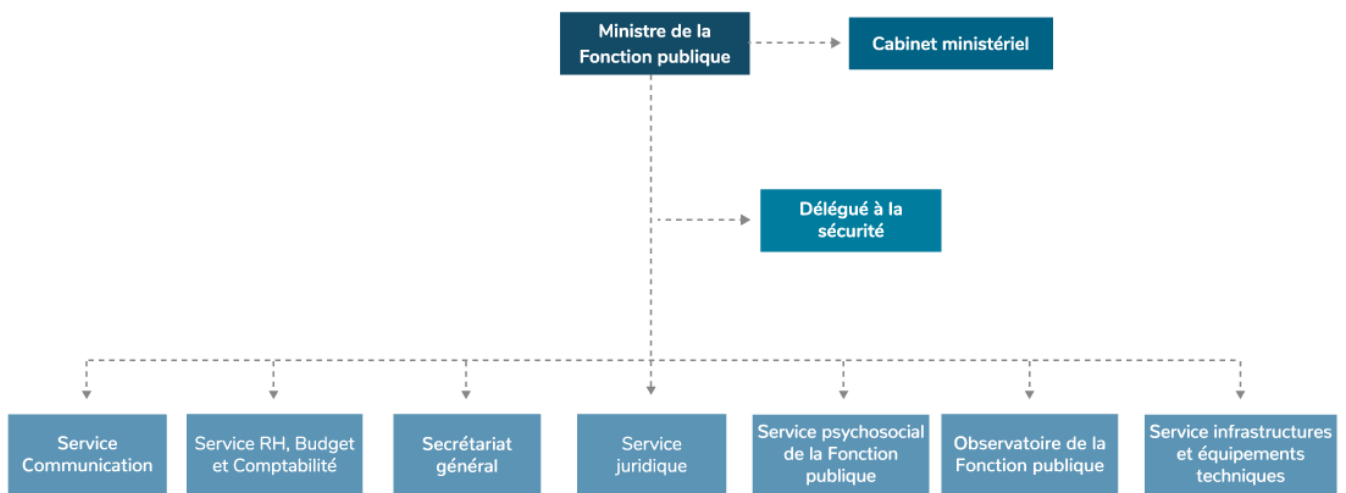
Répartition de l'effectif entre les groupes de traitement / d'indemnité



Effectifs (ETP) : 42,2

Moyenne d'âge : 44,1

\*Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité, voire des salariés au 31.12.2023



Légende : Organigramme du MFP

## 1. Les projets du département ministériel

### Gouvernance des projets pour le MFP

La mise en place du *Project Management Office* (PMO) au MFP a été finalisée en 2023 et le PMO fait désormais partie des activités courantes du département ministériel.

Grâce à cette nouvelle gouvernance, les résultats suivants ont été atteints :

- La mise en place d'un espace collaboratif et de documentation pour les projets (*Project Center*)
- L'organisation et l'animation d'ateliers en interne pour améliorer la gestion de projet
- L'élaboration d'une charte pour communiquer sur les missions, valeurs et l'organisation en interne du PMO
- La définition d'une procédure pour l'allocation des ressources humaines pour les projets transversaux de nos entités rattachées
- La préparation du bilan du projet à l'aide d'un outil informatique permettant de récolter les feedbacks de manière anonymisée

Durant l'année 2023, quatre projets ont été menés à leur terme et ont pour la plupart évolué pour devenir des activités courantes au sein du département ministériel.

Parallèlement, trois nouveaux projets ont été lancés.

Ci-dessous sont détaillés quelques-uns des projets de l'année 2023.

## OS2

## ÊTRE UN EMPLOYEUR RESPONSABLE ET MATURE

### Garantir l'employabilité des agents par le développement des compétences

En tant qu'employeur responsable et mature, le MFP soutient ses collaborateurs dans leur développement professionnel et s'engage à garantir leur employabilité dans un environnement organisationnel qui évolue sans cesse. Ce projet aspire notamment à identifier les talents au sein du département ministériel, à cartographier les besoins en formation de chaque agent et à développer les compétences internes afin de garantir une base de connaissances solide, et ce, afin d'assurer les compétences nécessaires à la réalisation des missions actuelles et futures du MFP.

Dans ce contexte, les agents du département ministériel ont été invités à participer à un sondage sur l'employabilité et sur le développement des compétences professionnelles. Sur base des résultats, l'équipe projet pourra mettre en place un plan d'action individuel et propre à chaque agent.

## Objectifs du projet

- Permettre à chaque agent du MFP de suivre une formation en matière de connaissances internes et compétences digitales fondamentales pour pouvoir exercer ses tâches et/ou projets
- Permettre à chaque agent du MFP de suivre une formation en matière de compétences comportementales nécessaires dans sa fonction
- Donner à chaque agent du MFP désirant suivre des formations techniques dans son métier, la possibilité et le soutien de le faire

## Définir et mettre en place le périmètre du projet pour le volet responsabilité soci(ét)ale pour le MFP

La responsabilité soci(ét)ale des entreprises (RSE) (en anglais : Corporate Social Responsibility (CSR)) regroupe l'ensemble des moyens et des actions volontaires d'une organisation, publique ou privée, pour contribuer au développement durable et s'adapter ainsi à son contexte économique, social et environnemental, tout en créant de la valeur partagée aussi bien pour elle-même que pour la société dans laquelle elle évolue.

Une phase d'analyse et une recherche de bonnes pratiques RSE dans les secteurs privé et public ont été effectuées en 2023. La prochaine étape consistera à faire un inventaire en 2024, sous forme d'auto-évaluation des actions RSE déjà en place au MFP. Sur base de ce diagnostic, des pistes d'amélioration seront élaborées, et ceci pour les trois piliers de la RSE (gouvernance, social et environnemental).

## Objectif du projet

- Intégrer dans les activités du MFP et de ses entités rattachées des préoccupations éthiques, sociales et environnementales au-delà du cadre légal, pour créer un impact positif sur les agents du MFP, ses parties prenantes, la société et l'environnement.

## Développer une stratégie de communication interne

Depuis 2018, la communication interne au MFP a progressé avec notamment la mise en place d'un Intranet et des réunions du personnel.

Toutefois, des axes d'amélioration sont encore largement possibles, notamment par la refonte de l'Intranet, mais également en développant une stratégie plus large.

## Objectifs du projet

- Développer une stratégie de communication interne propre au département ministériel, mais alignée avec celles des autres entités rattachées
- Mettre en place des processus de communication interne clairs

- Assurer une meilleure complémentarité dans l'utilisation des outils et des canaux de communication interne
- Enrichir la culture d'entreprise et augmenter la cohésion d'équipe

Le projet est encore en cours et sera développé en 2024.

## Sondage d'opinion portant sur la satisfaction des citoyens-usagers envers la qualité des services publics

Depuis 2002, le ministère de la Fonction publique réalise à intervalles réguliers (2002, 2008, 2015) des sondages des citoyens-usagers, dont le but est de mesurer leur satisfaction envers la qualité des services prestés par les administrations de l'État, ainsi que de collecter leurs besoins et attentes concernant ces services. Le sondage était centré d'une part sur des questions concernant la qualité des contacts que les usagers ont eus avec les administrations à titre privé et, d'autre part, des questions concernant la perception des citoyens de l'administration publique de l'État de façon générale.

Après la réalisation du sondage fin 2022, les résultats ont été présentés par le ministre de la Fonction publique, Marc Hansen, lors d'une conférence de presse qui a eu lieu le 24 avril 2023. Pour plus de détails, vous pouvez consulter le [communiqué de presse](#) sur le site du ministère de la Fonction publique.

### Objectifs du projet

- Évaluer la qualité individuelle et globale des services publics
- Recenser la perception de l'administration par les citoyens
- Identifier les besoins d'amélioration de la qualité des services publics de façon continue
- Faire le suivi de la satisfaction des citoyens avec la qualité des services publics en comparant les données du sondage 2022-2023 avec celles des sondages précédents

Le projet a été clôturé avec succès début 2023.

**OS3**

**PILOTER EFFICACEMENT L'ORGANISATION DE MANIÈRE TRANSVERSALE**

### Mise en place d'une nouvelle GED (solution HIVE) pour le MFP, le CGPO et l'INAP

Le but du projet HIVE est de mettre en place une gestion électronique des documents (GED) commune pour le MFP, le CGPO et l'INAP. La phase de conception de la solution HIVE a été clôturée en 2023. La mise en production de la nouvelle GED qui devra couvrir l'ensemble des processus documentaires administratifs, l'interopérabilité de certains programmes (PrometApps, eDocs), ainsi que les processus transversaux entre les trois entités est prévue pour 2024.

## Objectifs du projet

- Améliorer les flux administratifs entre les entités (MFP, CGPO, INAP)
- Dématérialiser les documents et déployer la signature électronique (administration « zéro papier »)
- Migrer les documents du MFP et de l'INAP stockés dans SIDOC (ancienne GED)
- Intégrer les outils actuellement utilisés, comme par exemple la Toolbox RH, dans la nouvelle solution
- Simplifier l'accès et la recherche de l'information et garantir la traçabilité permanente
- Mise en conformité de la gestion documentaire avec la loi sur l'archivage et le RGPD

## OS5

## AMÉLIORER LA COMPRÉHENSIBILITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE

### Mise en place d'une base de gestion des connaissances pour le CGP

Le MFP représente le Luxembourg dans le 'Comité de la Gouvernance publique' (CGP) de l'OCDE. Dans ce rôle, le MFP est responsable de la coordination des différents groupes de travail formels et informels qui sont chapeautés par le CGP.

Le projet a été lancé fin 2023 dans l'objectif de mettre en place une plateforme commune sous forme d'un GovSpace. Ce GovSpace a comme but de mieux coordonner le travail de ces groupes de travail, notamment par un meilleur échange et partage des ordres du jour des réunions, documents de projet, questionnaires, indicateurs, statistiques, décisions, recommandations et conclusions, etc.

## Objectifs du projet

- Créer une mémoire institutionnelle des réponses aux questionnaires et des activités du CGP
- Faciliter le travail des délégués luxembourgeois dans les enceintes du CGP par une meilleure circulation des informations, documents, etc., et une communication plus efficace entre les acteurs impliqués
- Promouvoir une meilleure gestion des questionnaires de la part de l'OCDE (p. ex. par un stockage des questionnaires antérieurs sur la plateforme, par une liste mise à jour avec les coordonnées des délégués dans les différents groupes de travail)
- Promouvoir le professionnalisme au sein du CGP et donner à moyen terme plus de visibilité aux projets et bonnes pratiques luxembourgeois par une meilleure préparation des réunions

## 2. Les services

### Secrétariat général

#### Contact

Nathalie KATOW, Cheffe de service – [nathalie.katow@mfp.etat.lu](mailto:nathalie.katow@mfp.etat.lu)

La majorité des activités réalisées au cours de l'année 2023 font partie des tâches quotidiennes du Secrétariat général (SG).

Outre les activités courantes, les membres de l'équipe ont été fortement impliqués dans la réalisation de la phase de conception et de réalisation du projet « Mise en place d'une nouvelle GED (solution HIVE) pour le MFP, le CGPO et l'INAP ». (Voir 1. Les projets du département ministériel)

Dans la continuité des années précédentes, le SG a continué à participer au projet « Élaboration des tableaux de tri du MFP et de ses entités rattachées » ([Rapport d'activité 2022](#), p.19), en collaboration avec les entités rattachées du MFP, afin d'harmoniser les tableaux de tri des différentes entités.

Par ailleurs, le déménagement du MFP et de ses entités rattachées a nécessité plusieurs opérations en amont et en aval afin d'assurer un traitement en toute conformité des archives publiques et de la documentation. Outre la préparation du transfert des archives courantes par chaque agent, l'arriéré conservé dans les locaux d'archives a dû être traité que ce soit par des destructions, des versements aux Archives nationales ou des transferts dans les nouveaux locaux d'archives de la Tour A.

Les destructions d'archives ont été réalisées en étroite collaboration avec les Archives nationales et le CTIE.

Le volume total éliminé pour le MFP, le CGPO et l'INAP représente environ 350 mètres linéaires (hors documentation).

Finalement, les archives d'une totalité approximative de deux kilomètres linéaires ont été déménagées dans les nouveaux locaux de la Tour A au courant des mois de juin et juillet. En parallèle, environ neuf mètres linéaires ont été versés aux Archives nationales. La préparation des futurs versements a continué pour les documents présentant un intérêt historique.

Jusqu'au déménagement, plusieurs membres de l'équipe ont effectué des travaux d'encodage des archives intermédiaires. Ces travaux continueront également dans le futur et passeront dans les activités courantes.

#### Activités courantes

##### Gestion du courrier

Le SG est responsable de numériser et d'enregistrer le courrier entrant du MFP dans la GED et d'initialiser ainsi les flux administratifs qui sont transférés aux gestionnaires de dossiers.

Le SG est également en charge de numériser et d'enregistrer les courriers signés et de préparer l'envoi de ces courriers sortants.

### Travaux administratifs

Le SG prépare différents documents administratifs et est responsable du classement des documents physiques en respectant la procédure interne.

Des travaux d'encodage des archives intermédiaires sont réalisés par le SG en collaboration avec l'archiviste.

Tous les documents et dossiers relatifs à la procédure législative et réglementaire sont élaborés par le SG qui se charge également du suivi de la procédure.

### Support administratif

#### *Support à la direction*

Afin d'aider les membres de la direction dans leur travail quotidien, l'accueil téléphonique est assuré par l'assistante de direction.

L'assistante de direction est également en charge de réaliser diverses tâches administratives, telles que la rédaction de courriers, la rédaction de comptes rendus de réunions, l'organisation d'entrevues ou encore la préparation des déplacements à l'étranger.

#### *Support aux services du MFP*

Le SG offre un soutien administratif aux services du MFP en proposant un service de numérisation de dossiers, d'impression de documents avec mise en parapheur ou en réalisant des tâches administratives ponctuelles suivant la disponibilité des membres du SG.

Le SG apporte également son soutien au personnel interne pour toute question relative au traitement du courrier et offre une assistance quant à l'utilisation de la GED. Des formations portant sur l'utilisation de la GED sont régulièrement organisées pour les nouveaux arrivants et les collaborateurs qui souhaitent rafraîchir leurs connaissances.

#### *Support au service Juridique*

Afin d'aider le service Juridique, le SG assure l'accueil téléphonique pour les juristes et confectionne et dépose les dossiers de recours auprès des juridictions administratives.

Le SG assure également l'accueil téléphonique de la Commission des pensions et est responsable de la numérisation des dossiers clôturés. D'autres travaux administratifs, tels que la préparation des enveloppes pour les envois recommandés, sont réalisés au sein du SG.



## Archivage

L'archiviste est responsable de tenir à jour l'inventaire des documents d'archives et d'organiser de manière continue les destructions et les versements aux Archives nationales. Il accompagne et sensibilise les services sur le sort de leurs documents et s'occupe de la recherche documentaire en cas de demande.

Une fois que les tableaux de tri du MFP et de ses entités seront signés, une activité courante importante consistera à former les agents internes et de veiller à ce que les procédures internes ayant un impact sur l'archivage soient tenues à jour et respectées par les utilisateurs.

L'archiviste fait partie du réseau des délégués à l'archivage mis en place par les Archives nationales, ce qui permet d'avoir un échange régulier avec ces dernières. Il travaille également en étroite collaboration avec le délégué à la protection des données (DPO) sur les aspects de la protection des données personnelles.

## Service Communication

### Contact

Cathy WEBER, Cheffe de service – [cathy.weber@mfp.etat.lu](mailto:cathy.weber@mfp.etat.lu)

### Activités courantes

#### Communication interne

En 2023, le service Communication a poursuivi ses efforts visant à maintenir une communication interne efficace et régulière en planifiant des réunions du personnel tous les deux mois. L'objectif étant de garder tous les agents du département ministériel informés sur l'avancement des différents projets, ainsi que sur les recrutements et départs, les nouveautés et changements au sein du département ministériel, etc.

Au total, cinq *Quoi de neuf au MFP?* ont été organisés au courant de l'année 2023.

Avec les services Communication du CGPO et de l'INAP, le service Communication du MFP a continué à alimenter l'Intranet « KIT » avec des actualités et des documentations utiles à l'attention de tous les agents du MFP et de ses entités rattachées.

Un effort particulier a été déployé dans le cadre du déménagement, ceci dans le but de maintenir tout le monde informé des aspects liés au déménagement, tels que les dates importantes, les changements logistiques, les procédures à suivre, et toutes informations pertinentes permettant de faciliter une transition fluide vers un nouvel environnement de travail. À cette fin, un nouveau sous-site de l'Intranet a été créé en amont afin d'accompagner le déménagement et la vie dans le nouveau bâtiment.

Suite au déménagement, le projet « Définition et mise en place de la communication dans la Tour A » (cf. [Rapport d'activité 2022](#), p.20) a été lancé afin de faire l'état des lieux des communications émises à tous les agents de la Tour A, d'établir les besoins des différentes parties prenantes et mettre en place une communication cohérente des messages et des processus à appliquer de manière globale. L'équipe projet constituée d'agents issus des différentes entités a réalisé les travaux préparatoires en 2023 qui devraient prendre place en 2024.

#### Gestion et mise à jour des présences web

Outre le site Intranet « KIT » et les différents réseaux (Réseau RH et Réseau des directions), le service Communication s'occupe également de la gestion et de la mise à jour du [site gouvernemental du ministère de la Fonction publique](#), ainsi que du [portail de la Fonction publique](#).

#### Événementiel

L'année 2023 a été marquée par de nombreux événements, tant internes qu'externes.

Sur le plan externe, le service Communication a étroitement collaboré avec les agents issus des autres entités rattachées pour concevoir et organiser avec succès des événements majeurs, tels que deux Conférences des Ressources humaines (Conférence RH), mais également deux événements pour les équipes dirigeantes de la Fonction publique : un Lunch & Learn ainsi qu'un Afterwork & Learn.

En moyenne plus de 250 gestionnaires des ressources humaines et agents concernés par les thématiques RH ont assisté à chacune des Conférences RH. Quant aux Lunch & Learn et Afterwork & Learn, approximativement 70 membres d'équipes dirigeantes ont assisté à ceux-ci.

S'inscrivant dans l'objectif stratégique 4 du programme de travail (2022-2024) du ministère de la Fonction publique, ces événements visent à contribuer à la professionnalisation du leadership et de la gestion des ressources humaines dans la Fonction publique.

### Communication visuelle et graphique

L'équipe s'est agrandie au cours de l'année 2023 avec l'arrivée d'un nouveau graphiste qui soutient désormais la graphiste en poste. Cette expansion a permis à l'équipe de travailler sur davantage de projets, et donc de répondre de manière efficace aux besoins des divisions et services du département ministériel et de ses entités rattachées.

L'équipe a notamment focalisé ses efforts sur la création de vidéos animées, un domaine qui sera développé de manière croissante à l'avenir, afin d'enrichir la communication visuelle.

Le service a également conçu, réalisé et mis à jour une grande variété de documents pour le ministère et ses entités rattachées. Les documents sont pour la plupart mis à disposition des agents sur le portail de la Fonction publique et d'autres plateformes internes.

Enfin, avec le soutien des autres services Communication du CGPO et de l'INAP, l'équipe du MFP a entrepris une mise à jour de ses logos et, par conséquent de sa charte graphique, afin d'instaurer une identité plus harmonieuse, tant en interne qu'à l'externe.

*Les nouveaux logos*

### La fonction publique

La fonction publique

**GovCampus**

La fonction publique

**GovJobs**

Vos talents au service du citoyen

La fonction publique

**GovCampus**

**GovJobs**

### Relations presse

Le service Communication a assisté le cabinet ministériel dans l'organisation de huit conférences de presse ainsi qu'à la rédaction ou publication des communiqués de presse y relatifs :

- [Passation des pouvoirs de Marc Hansen à Serge Wilmes](#) (17.11.2023)
- [Inauguration du bâtiment Tour A du ministère de la Fonction publique et de ses entités rattachées et du ministère de la Sécurité intérieure](#) (28.09.2023)
- [Présentation du premier espace coworking pour l'État employeur](#) (03.08.2023)

- [Cycle de formation initiale pour les élus communaux \(07.07.2023\)](#)
- [Accord entre le gouvernement et la Bréifdréieschgewerkschaft \(19.06.2023\)](#)
- [Signature de l'accord relatif au mécanisme temporaire de changement de groupe de traitement dit « voie expresse » au sein de la Police grand-ducale \(12.06.2023\)](#)
- [Marc Hansen accueille les membres du Conseil de la Confédération européenne des syndicats indépendants \(CESI\) pour une visite de courtoisie \(05.06.2023\)](#)
- [Présentation des résultats du sondage de satisfaction des citoyens-usagers avec la qualité des services publics : des services de l'État considérés comme fiables et dignes de confiance \(24.04.2023\)](#)

## Service Infrastructures et équipements techniques

### Contact

Ingrid BRUSTEN, Cheffe de service – [ingrid.brusten@mfp.etat.lu](mailto:ingrid.brusten@mfp.etat.lu)

### Activités courantes

L'année écoulée a été marquée par le déménagement au Kirchberg du ministère et de ses entités rattachées. À la demande de la direction du MFP, des réflexions avaient été entamées à l'automne 2022 sur la création d'un service Infrastructures et équipements techniques (« IET ») dans la Tour A. À la suite d'un renforcement du personnel en janvier et mai, le service est désormais constitué de quatre agents.

De janvier à juillet, le service IET a travaillé en mode projet pour mener à bien le projet « Déménagement » avec les équipes et les différents intervenants, et a entamé la mise en place d'une gouvernance interne.

Les missions du service sont réparties sur plusieurs axes :

- **Réglementaire** : activités concernant la sécurité et la santé dans le bâtiment et rédaction des procédures ;
- **Opérationnel** : gestion quotidienne des infrastructures et équipements de la Tour A (climatisation, électricité, sanitaire, menuiserie, ascenseurs, mobilier, etc.), gestion des parkings, de la signalétique, gardiennage et vidéosurveillance, rédaction des modes opératoires, etc. ;
- **Ergonomie et qualité de vie au travail** : Micro-Market, machines à café, eau, distribution de fruits, etc. ;
- **Relationnel** : relations avec les parties prenantes et prestataires externes, tels que les firmes travaillant dans la tour, la Ville de Luxembourg, les Bâtiments publics, le European Convention Center Luxembourg, le Héichhaus, la Cour de justice de l'Union européenne, etc.

À l'automne 2023, le service IET a également reçu comme mission supplémentaire l'accompagnement logistique d'un espace coworking à Schieren (cf. Espace coworking à Schieren).

## Service Juridique

### Contact

Marc LEMAL, Chef de service – [marc.lemal@mfp.etat.lu](mailto:marc.lemal@mfp.etat.lu)

### Activités courantes

#### 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 a assuré la préparation des affaires devant les juridictions administratives et civiles ainsi que leur suivi.

En 2023, le service Juridique a assuré le suivi des affaires suivantes :

- 31 affaires introduites en 2022 se sont prolongées jusqu'en 2023
- 44 affaires ont été nouvellement introduites en 2023, dont 7 affaires devant la Cour administrative
- 1 affaire devant la Cour constitutionnelle
- 5 affaires ont été introduites en 2023 devant les juridictions de référés
- 1 affaire devant les juridictions judiciaires

#### Préparation et suivi des dossiers de résiliation du contrat de travail

25 procédures de résiliation du contrat de travail d'agents relevant de la compétence du ministre de la Fonction publique ont été engagées au courant de l'année 2023 et à 26 reprises le MFP a été sollicité afin de donner son avis dans le cadre d'une procédure de résiliation.

Dans ce contexte, le service Juridique a traité :

- 8 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.
- 14 saisines de la Caisse nationale d'assurance pension (CNAP) sur base de l'article 7.3 de la loi précitée du 25 mars 2015 ont été effectuées.
- 17 saisines de résiliation du contrat de travail d'un employé de l'État sur base de l'article 7.1 de la loi précitée du 25 mars 2015 ont été traitées, dont 6 à la suite d'une évaluation retenant un niveau de performance 1.
- 8 saisines de résiliation du contrat de travail d'un employé de l'État sur base de l'article 7.3 de la loi précitée du 25 mars 2015 ont été traitées.

- 1 résiliation de stage d'un fonctionnaire stagiaire a eu lieu à la suite d'une évaluation retenant un niveau de performance 1.
- 4 cessations de plein droit d'un employé de l'État ont été formalisées à la suite de l'attribution d'une pension d'invalidité ou d'un reclassement externe.
- 2 cessations de plein droit du contrat de travail d'un salarié de l'État ont été formalisées conformément à la convention collective des salariés de l'État.

### Gestion des dossiers d'assistance juridique et d'indemnisation

En 2023, 49 demandes d'assistance juridique ont été introduites (article 32(4) de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'État). Une somme totale de 214.825,74 € a été payée dans ce contexte, notamment pour couvrir des frais d'avocat.

En 2023, 9 demandes d'indemnisation ont été introduites (article 32(5) de la loi modifiée du 16 avril 1979). Une somme totale de 15.019,68 € a été payée pour couvrir ces frais d'indemnisation.

### Dialogue social

Le service Juridique a participé aux procédures de conciliation qui ont été initiées par différents syndicats ou associations professionnelles.

Il a également participé aux réunions de la commission de contrôle destinées à veiller au respect des accords sur la durée de travail signés respectivement entre le Gouvernement et les syndicats de la Police grand-ducale et entre le Gouvernement et le syndicat des Douanes.

### Divers

- 316 avis pour les demandes d'autorisation des activités accessoires ont été préparés, dont 279 avis favorables, 21 avis défavorables et 16 avis neutres.
- Un nombre total de 114 avis pour les demandes de pouvoir exercer une activité rémunérée pendant le congé sans traitement et d'autres demandes diverses ont été traités.
- Le service Juridique assure la représentation de l'État devant le Conseil de discipline. Ainsi, 15 audiences du Conseil de discipline ont été suivies et 32 dossiers traités.
- Pour ce qui est de l'organisation et du secrétariat de la Commission des pensions, 735 dossiers ont été traités en 2023 (300 nouveaux dossiers et 435 anciens). La Commission s'est réunie 37 fois.
- Au courant de l'année 2023, les agents du service Juridique sont intervenus comme formateurs à l'INAP dans les cours suivants :
  - « Droits et obligations des agents de l'État » dispensé dans le cadre du tronc commun de la formation générale
  - « Protection des données » dispensé dans le cadre de la formation spéciale
  - « Procédure administrative non contentieuse » dispensé dans le cadre de la formation spéciale
  - « Statut du fonctionnaire » dispensé dans le cadre de la formation continue

- « Textes de la Fonction publique » dispensé dans le cadre du cycle de formation pour responsables RH
  - « Incapacité de travail de courte durée » dispensé dans le cadre du cycle de formation pour responsables RH
  - « Incapacité de travail de longue durée » dispensé dans le cadre du cycle de formation pour responsables RH
  - « Temps de travail » dispensé dans le cadre du cycle de formation pour responsables RH
  - « Résiliation du stage » dispensé dans le cadre du cycle de formation pour responsables RH
  - « Droits et obligations des conseillers adjoints au Gouvernement »
- 
- Le service Juridique a assumé la qualité de coordinateur national du système d'information du marché intérieur.
  - Les agents du service Juridique sont intervenus comme assesseurs au sein du Conseil arbitral des Assurances sociales et du Conseil supérieur des Assurances sociales.
  - Les agents du service Juridique ont représenté le Luxembourg auprès de la Commission consultative de l'Office Benelux de la Propriété intellectuelle.
  - Le service Juridique gère par ailleurs la Commission d'insuffisance professionnelle.
  - Un agent du service Juridique assure la présidence du conseil d'administration de la Caisse de maladie des fonctionnaires et employés publics.
  - Un agent du service Juridique assure la présidence de la commission paritaire des salariés en maladie de longue durée.



## Service psychosocial de la Fonction publique

### Contact

Mareike BÖNIGK, Cheffe de service – [mareike.boenigk@mfp.etat.lu](mailto:mareike.boenigk@mfp.etat.lu)

### Activités courantes

#### 1. Soutien psychologique individuel

##### Objectifs de travail

Le Service psychosocial de la Fonction publique (SPS) a pour mission d'aider à prévenir les risques psychosociaux dans la Fonction publique et à intervenir auprès des administrations afin de (r)établir une bonne qualité de vie au travail. Les objectifs principaux étant de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie et de la santé au travail. Pour mener à bien ses missions, le Service psychosocial offre entre autres un soutien psychologique individuel aux agents. Lors de ces interventions, le Service psychosocial s'engage toujours à respecter les principes de confidentialité, de neutralité et fait appel aux ressources internes des clients afin de développer des solutions pratiques et réalistes.

Jusqu'à la fin de l'année 2023, le Service psychosocial a assuré ses missions avec une équipe qui comptait notamment six psychologues/psychothérapeutes, ce qui équivaut à 4,75 postes à temps plein. Le Service a également reçu un renforcement administratif en 2023 (à temps partiel).

##### Évolution des travaux

En 2023, un total de 660 agents a consulté le Service psychosocial dans le cadre des consultations psychologiques individuelles. Dans ce contexte, l'on peut compter un total de 1.617<sup>3</sup> interventions.

La plupart des consultations ont été organisées dans les locaux du Service psychosocial, désormais situés au 16<sup>e</sup> étage de la Tour A après le déménagement du MFP et de ses entités rattachées au Kirchberg.

En outre, 11% des consultations ont été effectuées à distance via des téléconsultations, suite à des demandes spécifiques des clients.

Le nombre d'interventions a augmenté par rapport à l'année précédente, avec 354 séances de plus qu'en 2022.

De manière générale, l'on peut constater une augmentation constante du nombre de personnes ayant recours à des consultations psychologiques individuelles au fil des années, avec une légère baisse en 2020 en raison de la crise sanitaire.

Le nombre maximum de rendez-vous octroyés à une même personne s'élevait exceptionnellement à 16. Tandis que 61 personnes ont bénéficié de plus de 5 consultations au sein du Service psychosocial.

---

<sup>3</sup> Les chiffres se réfèrent aux consultations réalisées en 2023 au sein du Service psychosocial ou des téléconsultations. 63 interventions ont été des suivis exhaustifs par téléphone (durée min. 1/2 heure). Tous les renseignements spontanés, de courte durée ou demandes de rendez-vous ne sont pas inclus.

En moyenne, les agents ont bénéficié de 2,5 rendez-vous. Les demandes les plus fréquentes des clients du Service psychosocial concernent un accompagnement dans leur prise de décision ou un accompagnement dans des situations complexes qui risquent de mettre en danger leur santé psychique. Ces demandes sont généralement traitées en un ou deux rendez-vous, et sont parfois suivies d'un appel téléphonique.

En général, les clients contactent le Service psychosocial volontairement. Si l'on se base uniquement sur les retours des clients en consultation, qui peuvent ne pas toujours mentionner clairement si une tierce personne les a dirigés vers le SPS, il semble être assez rare que leur gestionnaire des ressources humaines (2,7%), leur supérieur hiérarchique ou un médecin de l'Administration des services médicaux du secteur public (1,8%) les ait orientés vers le SPS.

Le taux d'annulation par les clients s'élève comme l'année précédente à 8%. Sur le plan organisationnel, le service continue de développer des méthodes d'organisation et de gestion du temps afin de pouvoir proposer aux clients des consultations spontanées et de dernière minute. Dans le but d'éviter d'éventuelles annulations de dernière minute dues à des oublis, le secrétariat a commencé à contacter brièvement chaque client avant son rendez-vous dès la fin de 2023 pour lui rappeler le rendez-vous.

Les tranches d'âge sont réparties de manière relativement équitable.

La répartition des tranches d'âge des clients du Service psychosocial reflète approximativement la distribution générale dans la Fonction publique : un tiers se situe entre 31 et 40 ans, un tiers entre 41-50 ans et le dernier tiers est partagé entre ceux de moins de 31 ans et ceux de plus de 51 ans.

59,7% des agents bénéficiant d'une prise en charge individuelle par le Service psychosocial étaient des femmes.

La majorité des clients étaient fonctionnaires (57%), tandis que 4% étaient salariés. Parmi les personnes ayant consulté le Service psychosocial, 38 étaient des fonctionnaires stagiaires ou des employés en période d'initiation et 12 personnes avaient le statut de salarié handicapé.

44 personnes étaient en arrêt de maladie le moment où ils contactaient le SPS.

Le service est solidement implanté dans la Fonction publique étatique et est largement connu par les agents étatiques. Les communes sont relativement sous-représentées. Ceci pourrait être dû au fait que certaines communes disposent de leur propre Service psychosocial, ou bien à un manque d'information sur l'existence du Service psychosocial ou de ses offres. En revanche, les agents des établissements publics ont généralement un bon contact avec le service.

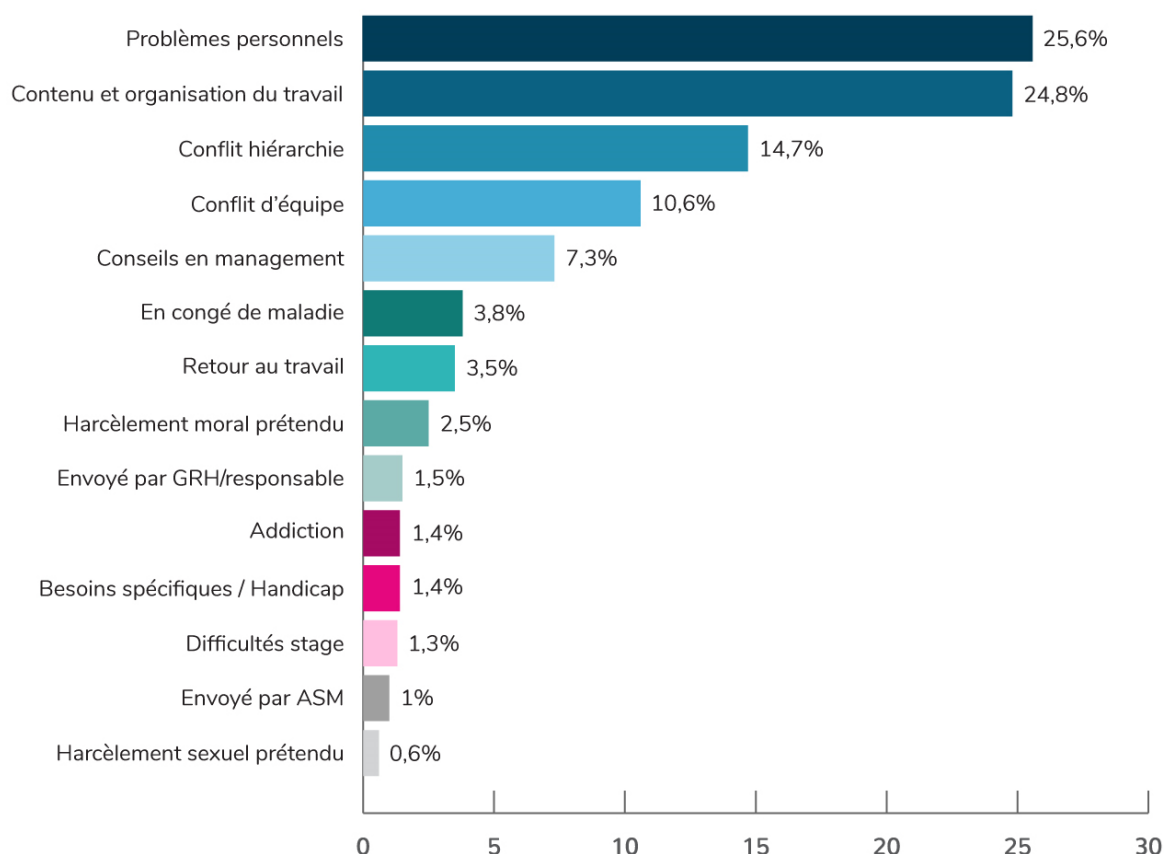
## Résultats des prises en charge

25,6% des agents ont sollicité le Service psychosocial<sup>4</sup> en raison de problèmes personnels ayant des répercussions sur leur bien-être, leur santé et éventuellement leur engagement et leurs performances au travail. Parmi eux, 2% ont mentionné spécifiquement des problèmes liés à une dépendance.

24,8% des agents ont estimé que les aspects liés à l'organisation ou à la nature de leur travail justifiaient une consultation auprès du service. Cela implique un besoin d'amélioration ou de changement, que ce soit au niveau de l'organisation elle-même ou au niveau individuel.

Pour 14,7% des agents, la raison de leur prise de contact avec le SPS était liée à un conflit, que ce soit avec la hiérarchie ou au sein de celle-ci. Quant à 10,6%, il s'agissait d'un conflit au sein de leur équipe.

Neuf personnes (2,5%) ont qualifié leur situation comme relevant du harcèlement moral, tandis que sept agents (0,6%) ont contacté le service en invoquant une présomption de harcèlement sexuel. Il est important de souligner qu'une demande de ce type ne signifie pas nécessairement qu'il y avait effectivement du harcèlement. Le Service psychosocial ne dispose pas de données à ce sujet et n'a pas la compétence pour établir des constats objectifs.



<sup>4</sup> À noter qu'un client peut se présenter en consultation en indiquant plusieurs demandes.

Les résultats des prises en charge individuelles sont aussi diversifiés que leurs origines. L'objectif principal des consultations est d'apporter un soutien à l'agent dans l'analyse de sa situation. Cette analyse vise à faciliter la mise en place d'un plan d'action ou la prise de décisions. Un plan d'action peut impliquer des interventions en équipe (voir activité 3) (toujours en coopération avec l'agent), une médiation entre les parties en conflit, ou la mise en place de mesures individuelles, telles qu'une orientation vers un service spécialisé.

## 2. Soutien des supérieurs hiérarchiques et des responsables RH

### Objectifs de travail

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

- Prévenir les conséquences négatives associées à des risques psychosociaux élevés
- Soutenir les responsables des différentes structures de la Fonction publique étatique et communale, mais aussi des établissements publics, dans leurs efforts pour prendre en charge le personnel
- Accompagner les responsables dans leurs initiatives de changement organisationnel

Le Service psychosocial offre un soutien à l'élaboration de mesures à mettre en place afin que la situation s'améliore, 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.

Selon la situation, un accompagnement ciblé d'une personne sera nécessaire, ou bien un changement devra être opéré au niveau organisationnel, afin de soutenir l'administration dans la mise en place de conditions de travail saines. Étant donné l'implication du Service psychosocial dans l'initiative FP2025, certaines de ces demandes ont été incluses dans les démarches de ladite initiative (cf. FP2025).

### Évolution des travaux

Le Service psychosocial a été sollicité par 118 responsables du personnel, qu'ils soient gestionnaires des ressources humaines, chefs de service ou directeurs. Leurs demandes portaient notamment sur la prise en charge du personnel, la gestion des conflits en équipe ou encore l'amélioration de l'organisation interne. Parfois, les interventions allaient au-delà d'une consultation individuelle et résultaient dans un accompagnement d'équipe ou stratégique.

Le Service psychosocial a également épaulé les administrations et des agents concernés en préparant ou en menant des entretiens de retour au travail après un congé de maladie de longue durée. Un total de 41 consultations portant sur le retour au travail a été recensé pour l'année 2023.

## Résultats et impacts des travaux

Les raisons pour lesquelles les responsables ont sollicité le soutien du Service psychosocial étaient de nature différente :

- Demande d'un conseil managérial
- Préparation d'une formation ou d'un cycle de formation sur mesure dans un esprit de prévention primaire
- Demande d'une intervention en équipe (parfois afin de résoudre un conflit)
- Demande d'une intervention en urgence en cas de crise aiguë (p. ex. en lien avec l'abus d'alcool)
- Soutien dans le développement organisationnel et du leadership

Le Service psychosocial intervenait en respectant toujours l'autonomie et la responsabilité des administrations demandeuses, quel que soit le sujet traité. Il assure ainsi un soutien des concernés dans le but de les renforcer dans leurs propres démarches en matière de prévention de risques psychosociaux.

### 3. Intervention en équipe afin de réduire les risques psychosociaux ou leurs éventuelles conséquences

#### Objectifs de travail

Dans le cadre de sa mission, le Service psychosocial offre un support psychologique collectif afin de diminuer les risques psychosociaux ou leurs éventuelles conséquences. Divers services sont proposés dans ce contexte :

- Développement de l'équipe via l'approche « Teamfit »
- Intervention en cas de conflits
- Débriefing post-traumatique
- Accompagnement au changement
- Supervisions pour des équipes exposées à des risques psychosociaux

#### Évolution des travaux

En 2023, le nombre total d'interventions en équipe s'élevait à 85.

Le Service psychosocial a facilité des suivis nécessaires suite à des sondages du personnel, fournissant ainsi aux administrations des pistes concrètes pour un développement organisationnel visant à réduire les risques psychosociaux. Cela a été réalisé au cours de douze séances impliquant quatre administrations.

Certains postes dans la Fonction publique sont particulièrement exposés à des risques psychosociaux élevés. Une supervision en équipe peut sensibiliser les participants aux risques élevés et leur donner des outils qui leur permettront de protéger leur santé psychique au quotidien. Une supervision permet

en même temps le développement professionnel d'une équipe et de ses membres. Le Service psychosocial a assuré 131 heures de supervision en 2023 pour un ensemble de 225 personnes.

Dans le cadre de la supervision, le SPS a initié, en étroite collaboration avec le CGPO, une série de formations en supervision dispensées à l'INAP et destinées aux fonctions dirigeantes. Ces formations visaient à accompagner ces personnes dans les défis spécifiques auxquels elles font face au quotidien, avec notamment les sessions « Einsame Spitze » pour de hauts dirigeants et « Zwischen allen Stühlen » pour des gestionnaires des ressources humaines et les supérieurs hiérarchiques du middle management. Ces formations ont eu lieu à l'INAP à sept reprises en 2023.

De plus, le Service psychosocial a fourni 86 heures d'intervention en équipe avec une approche « Teamfit », impliquant ainsi quatorze équipes.

### Résultats et impacts des travaux

À côté des résultats individuels pour les administrations qui ont bénéficié des interventions décrites ci-dessus, l'intensification de la collaboration dans le cadre de FP2025 a eu un impact sur la manière de travailler. Le Service psychosocial a initié avec les experts de l'initiative FP2025 une formation afin de trouver une approche commune dans la gestion de changement organisationnel et former un réseau de consultants en la matière en interne. Les psychologues du service ayant une formation systémique s'engagent dans ce contexte dans la transmission du contenu à des collègues. Cette approche a continué en 2023 et va continuer pour les nouveaux venus en 2024.

## 4. Formations et prévention primaire

### Objectifs de travail

Un élément important de la prévention universelle ou primaire réside dans la sensibilisation et la formation des agents en matière de santé mentale au travail.

### Évolution des travaux

En 2023, le Service psychosocial a presté 446 heures de formation, dont 225 dans le cadre de la formation « Premiers secours en santé mentale ». Ce chiffre est resté stable par rapport à l'année précédente.

L'engagement du Service psychosocial dans la formation générale et spéciale de l'Administration gouvernementale (AGOUV) et de l'Administration pénitentiaire s'est poursuivi en 2023.

Le Service psychosocial offre aussi des formations dans le cadre du Parcours de développement en gestion des ressources humaines (PDGRH) et a élaboré sa nouvelle formule de formation axée sur la résilience individuelle : « Resilienz - wie ich meine Widerstandsfähigkeit in und mit der Natur stärke ». Cette formation se déroule en plein air, en interaction avec la nature et a des impacts positifs sur le transfert.

Des formations sur la prévention du stress chronique et sur le fonctionnement du cerveau au travail (« Brain at work ») ont été fortement appréciées par les agents.

Le Service psychosocial propose également des formations dans d'autres administrations et les accompagne sur le terrain en fournissant une offre sur mesure, adaptée à leurs besoins.

Une nouvelle approche de la posture professionnelle a notamment été développée et mise en œuvre spécifiquement pour les collègues de l'Office national d'inclusion sociale (ONIS), en utilisant la méthode de l'entretien motivationnel.

Le Service psychosocial est impliqué dans la formation de base pour les délégués à l'égalité et les stagiaires de l'Administration pénitentiaire. De plus, des formations adaptées aux besoins en leadership dans la Fonction publique sont également dispensées par l'équipe du SPS.

Le Service psychosocial était également présent lors de la foire du Corps grand-ducal d'incendie et de secours (CGDIS) afin de sensibiliser son personnel sur la prévention dans le domaine de la santé au travail.

En fin d'année 2023, le service a commencé à publier régulièrement une série d'informations sur la santé mentale au travail. Cette newsletter est accessible à tous les agents et est publiée sur le Portail de la Fonction publique, ainsi que sur le Réseau RH.

### Résultats et impacts des travaux

Chaque formation contribue à la sensibilisation des agents en matière de santé psychique au travail. Les formations sont le meilleur moyen de promouvoir des techniques et principes de la prévention.

## Service RH, budget et comptabilité

### Contact

Marianne LENERT, Cheffe de service – [marianne.lenert@mfp.etat.lu](mailto:marianne.lenert@mfp.etat.lu)

### Activités courantes

#### Gestion des ressources humaines

Le service RH, budget et comptabilité est entre autres responsable de la gestion du personnel du département ministériel. La fonction du délégué à la formation est rattachée au bureau du personnel.

Dans l'objectif de garantir l'employabilité et le développement des compétences de ses agents, le service RH s'est aussi donné pour mission de soutenir les agents dans leur développement professionnel. Dans le cadre d'un projet à ce sujet, un questionnaire d'auto-évaluation a été proposé aux agents en octobre 2023 pour analyser leurs compétences et pour détecter leurs besoins en termes de formation. Ce sondage a également permis d'établir un inventaire des diplômes et compétences présents au MFP (cf. Garantir l'employabilité des agents par le développement des compétences).

Fin 2023, le bureau du personnel s'est chargé de l'organisation des entretiens individuels entre les agents et leur supérieur hiérarchique respectif. Le bilan de satisfaction sera présenté aux agents au début de l'année 2024.

#### Gestion du budget et de la comptabilité

Parmi ses autres attributions, le service compte également la gestion du budget et de la comptabilité. Deux agents du service sont en charge de l'élaboration des propositions budgétaires pour le département ministériel ainsi que de la coordination des budgets des entités rattachées. Les opérations comptables sont quant à elles gérées par trois agents du service.

L'équipe comptabilité a été renforcée par un agent administratif et logistique dans l'intérêt de la gestion centralisée du matériel de bureau pour l'ensemble des agents du MFP et de ses entités rattachées suite au déménagement dans la Tour A.

#### Gouvernance des projets

La gestion centralisée du portefeuille des projets du MFP est assurée par le Project Management Office (PMO) mis en place au sein du service RH, budget et comptabilité. Cette mission est actuellement confiée à deux agents du service qui assurent, en étroite collaboration avec les chefs de projet, le suivi régulier des objectifs de temps, de coût et de qualité des projets.

Par ailleurs, le PMO du MFP se concerta régulièrement avec les PMO de ses entités rattachées en ce qui concerne la gestion des projets transversaux et l'allocation des ressources nécessaires.



## Observatoire de la Fonction publique

### Contact

Danielle BOSSAERT, Cheffe de service – [danielle.bossaert@mfp.etat.lu](mailto:danielle.bossaert@mfp.etat.lu)

### Activités courantes

#### Publication de données relatives à l'emploi public dans la Fonction publique de l'État

En 2023, une version mise à jour des « Chiffres clés de l'emploi dans la Fonction publique de l'État » et des « Chiffres clés des fonctions dirigeantes dans la Fonction publique de l'État » a été publiée sur le portail de la Fonction publique.

Ces publications sont mises à jour annuellement. Cette approche permet ainsi un suivi continu de l'évolution des chiffres à long terme.

#### Les activités de l'Observatoire dans le domaine des affaires internationales

##### Comité sectoriel de dialogue social européen des administrations publiques centrales (SDC CGA)

Le comité sectoriel de dialogue social européen des administrations publiques centrales de l'État regroupe l'association représentant les employeurs, l'EUPAE (European Public Administration Employers), et les organisations syndicales des 27 États membres de l'Union européenne réunies au sein de TUNED (Trade Unions National and European Administration Delegation). Le ministère de la Fonction publique représente l'État employeur du Luxembourg au sein de l'EUPAE.

En 2023, les thèmes clés qui figuraient à l'ordre du jour des réunions du SDC CGA étaient les suivants :

- le suivi de l'accord sur la digitalisation signée en 2022 ;
- l'attractivité et la rétention de talents dans le service public ;
- la violence multisectorielle à l'égard des tiers.

#### Les requêtes européennes et internationales

Dans le cadre d'EUPAN (European Public Administration Network), le ministère de la Fonction publique reçoit régulièrement des questions de la part des États membres de l'UE sur des sujets liés au statut et à la gestion du personnel et de l'organisation.

En 2023, les agents de l'Observatoire ont répondu à 11 requêtes européennes dans le contexte de la Fonction publique.

#### Participation de l'Observatoire dans les groupes de travail nationaux

Au niveau national, des membres de l'Observatoire ont participé aux réunions du groupe de travail « Luxembourg Stratégie ».

## Participation de l'Observatoire dans les groupes de travail internationaux

Au niveau international, des membres de l'Observatoire ont participé aux réunions des groupes de travail suivants :

- EUPAN (European Public Administration Network), Présidence suédoise, Working level meeting, Stockholm, 27-28 mars
- EUPAN (European Public Administration Network), Présidence espagnole, Working level meeting, Madrid, 4-5 octobre
- European Social Dialogue Committee for Central Government Administration, Working Group meetings, 8 février (en présentiel), 15 juin (virtuel), 20 octobre (en présentiel)
- OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), Working Party on Public Employment and Management, Paris, 11-12 mai
- EPSA (European Public Sector Award), Stratégie et étapes suivantes, 8 mars, Jour info, 20 juin, Réunion du Comité de pilotage, 11 septembre

# LE CENTRE DE GESTION DU PERSONNEL ET DE L'ORGANISATION DE L'ÉTAT

## Contact

Marc BLAU, Directeur – [marc.blau@cgpo.etat.lu](mailto:marc.blau@cgpo.etat.lu)

Anne TESCHER, Directrice adjointe – [anne.tescher@cgpo.etat.lu](mailto:anne.tescher@cgpo.etat.lu)

## Introduction

L'année 2023 représente un jalon pour le Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO) dans son développement organisationnel, dans la lignée des objectifs internes définis dans le programme de travail 2022-24 de l'administration. En effet, le CGPO a traversé une période marquée par des transformations et des défis significatifs, reflétant la dynamique complexe et compétitive du Luxembourg, où la guerre des talents s'intensifie notablement. Face à la nécessité de se distinguer comme employeur de choix et de garantir l'employabilité de ses agents, l'administration a embrassé l'innovation et la digitalisation pour répondre aux attentes et besoins professionnels des agents.

La réponse de l'administration à ces défis a été stratégique et multidimensionnelle. Le portail MyRH s'est vu agrémenté d'une nouvelle application pour digitaliser les différentes démarches d'onboarding du collaborateur, afin d'assurer son intégration dans son nouvel environnement de travail. La digitalisation de la gestion par objectifs – notamment des entretiens et plans de travail individuels – a, quant à elle, contribué à identifier les besoins et recevoir les retours des collaborateurs. Les solutions MyRH-Onboarding et e-GPO ont dans un premier temps été déployées au sein du CGPO mais seront à moyen terme proposées à l'ensemble des entités étatiques.

Aussi, le développement professionnel des agents a été au cœur des préoccupations du CGPO, avec le recensement des compétences des agents et de premières réflexions en vue de l'introduction de plans de formation individuels. En 2023, le CGPO a ainsi formulé sa stratégie d'apprentissage, précisant l'importance d'un apprentissage basé sur les compétences actuelles et futures, l'engagement des collaborateurs dans leur propre développement professionnel, la promotion d'un environnement de travail rassurant qui valorise et encourage l'apprentissage, ainsi que les rôles des ressources humaines et des responsables d'équipes.

De même, l'élaboration d'un outil de gestion des connaissances, appelé « Bibliothèque des connaissances », a vu le jour. Celui-ci s'inscrit dans cette perspective de développement et de partage du savoir-faire, où l'agent dispose d'un environnement structuré dans lequel il peut s'instruire en libre accès grâce à des contenus réalisés par d'autres agents experts des domaines concernés.

En complément de ces mesures, un accompagnement spécifique a été proposé aux chefs de division et de service avec l'approche de la Tournée RH, les dotant des outils et des techniques d'analyse utiles pour tirer le meilleur parti des entretiens individuels avec les agents et pour mieux comprendre et accompagner leurs équipes. Ces efforts, dans leur ensemble, démontrent l'engagement de l'administration à forger un cadre de travail où le bien-être et le développement des compétences sont prioritaires.

Lors du 1<sup>er</sup> semestre de 2024, un sondage du personnel permettra d'ailleurs de mesurer la satisfaction et l'engagement des agents du CGPO, une source d'information clé pour alimenter les réflexions en vue de l'élaboration du nouveau programme de travail de l'administration.

L'année 2023 a également été caractérisée par une attention particulière portée aux feedbacks, avec le lancement de nombreux sondages pour garantir la satisfaction des clients-usagers et recueillir des renseignements précieux. L'objectif étant de guider l'amélioration continue des services et des processus du CGPO pour qu'ils répondent efficacement aux besoins et aux attentes des clients.

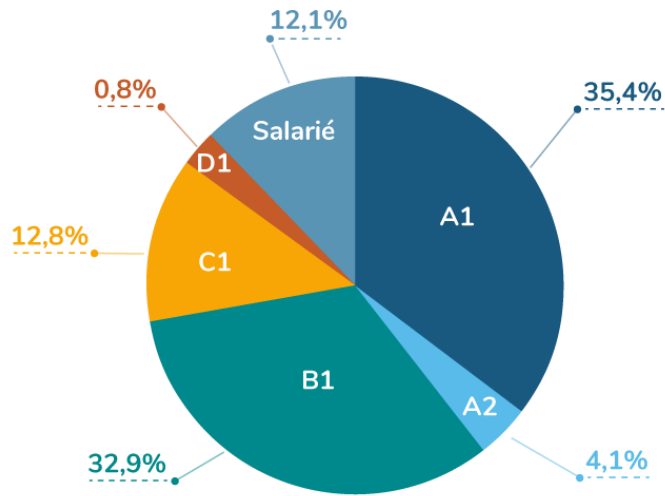
Enfin, l'année 2023 a été le théâtre d'une transition majeure : l'emménagement dans la Tour A pour le ministère de la Fonction publique et ses entités rattachées. Ce changement a entraîné une réorganisation considérable au sein de certaines équipes et favorisé l'adoption de nouvelles méthodes de travail plus collaboratives.

En conclusion, 2023 a été une année où le CGPO a su faire preuve de résilience et d'adaptabilité, affrontant les défis avec détermination et ouvrant la voie à des améliorations significatives dans la manière dont les services sont délivrés et perçus.

À côté d'une description détaillée des activités courantes du CGPO, un échantillon de projets qui ont débuté ou se sont poursuivis en 2023 dans le cadre du programme de travail couvrant la période de 2022 à 2024 sera présenté sur les pages qui suivent.

## Carrières\*

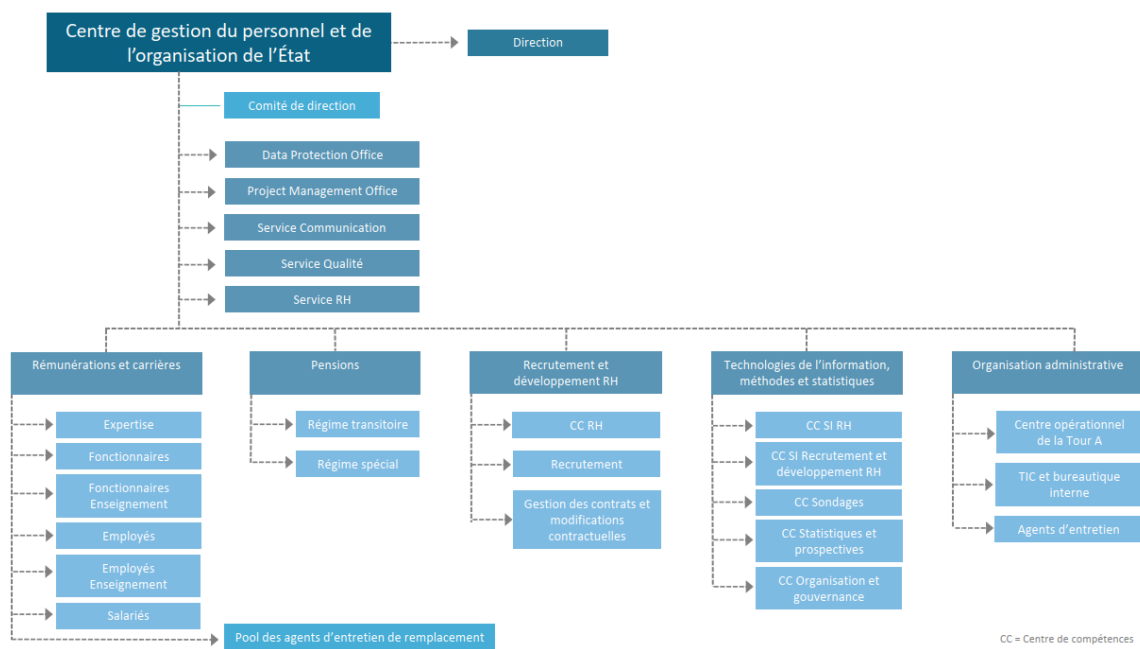
Répartition de l'effectif entre les groupes de traitement / d'indemnité



Effectifs (ETP) : 135,3

Moyenne d'âge : 42,8

\*Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité au 31.12.2023



Légende : Organigramme du CGPO

## 1. Les projets du Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État

Les principaux projets qui ont débuté ou qui se sont poursuivis en 2023 sont présentés ci-dessous en fonction des objectifs stratégiques définis dans le cadre du programme de travail 2022-2024 du CGPO.

**OS1**

**POURSUIVRE L'ÉVOLUTION DES SERVICES PROPOSÉS PAR LE CGPO EN METTANT L'ACCENT SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE**

### Élaboration d'une stratégie Data Analytics RH

Dans le cadre de ce projet, le CGPO a réalisé un état des lieux en termes d'existence de données liées aux ressources humaines (RH) au sein du MFP et de ses entités rattachées.

L'objectif principal du projet résidait dans la compréhension approfondie du potentiel encore inexploité des analyses (transversales) de données RH couvrant divers domaines tels que le recrutement, le développement du personnel, la santé, les pensions, les rémunérations et d'autres domaines connexes. Cette démarche visait à définir un cadre stratégique et à orienter l'exploitation future des données RH afin de faciliter la mise en œuvre de changements et la prise de décisions éclairées en matière de RH au sein de la Fonction publique.

#### Évolution et résultats

Le projet a été lancé en fin d'année 2022. En 2023, le projet a abouti à l'établissement d'une vue d'ensemble et à la priorisation de 115 cas d'utilisation potentielle des données RH. Ce classement des priorités a été réalisé en fonction de l'importance et de l'urgence des cas. Parmi ces cas d'utilisation, 13 étaient déjà en cours ou devaient être initiés à la fin de l'année 2023 ou au début de l'année 2024, tandis que 16 autres étaient planifiés pour 2024 ou les années suivantes. Les cas restants se sont vus accorder une urgence ou une priorité faible. Le projet de formulation de la stratégie d'analyse des données RH a été clôturé au cours du dernier semestre de l'année 2023.

**OS2**

**POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DIGITALE DES PROCESSUS RH DE LA FONCTION PUBLIQUE**

### Élaboration d'une stratégie IT RH

Après un déploiement de différents outils RH (MyRH, MyRH-Time, eGPO, onboarding, outil GPE...) pour les équipes RH des administrations et ministères et leurs agents, le CGPO s'est lancé dans un projet d'évaluation de l'écosystème applicatif existant afin de dégager les axes d'évolution et de bâtir une feuille de route pour les années à venir.

## Évolution et résultats

Le projet a été lancé au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2023, les premières analyses seront rendues durant le premier semestre 2024 et alimenteront par ailleurs les réflexions dans le cadre de l'élaboration du programme de travail 25-27.

## Évolution de MyRH

Le portail MyRH a été développé et mis en place au cours des années 2017-2018 et mis en production en septembre 2019. Depuis lors, il n'a cessé d'être enrichi de nouvelles apps (applications), pour les agents de l'État, d'une part, mais surtout pour le personnel en charge de la gestion des ressources humaines des administrations et ministères.

## Évolution et résultats

En 2023, le portail s'est enrichi de nouvelles apps dont l'onboarding de l'agent, la gestion par objectifs, la gestion du volet télétravail, ou encore la gestion des rémunérations accessoires.

Aujourd'hui le portail MyRH affiche plus de 80 applications accessibles aux différents profils et rôles des agents, leur permettant de réaliser leurs tâches de façon plus simplifiée, plus sûre et plus rapide pour les éléments non-automatisables.

La plateforme a vocation à être le point central d'interaction entre les agents et leur service RH, ainsi qu'avec le CGPO. L'année 2024 verra la mise en place d'une évolution fonctionnelle de la plateforme apportant encore plus de simplicité d'interaction.

## Déploiement de MyRH-Time

Le projet global de déploiement de la solution MyRH-Time vise à fournir aux entités de l'État une solution globale et centralisée de gestion des temps. Les processus d'acquisition de cette solution pour les entités de l'État se caractérisent par un projet de déploiement dans chaque entité souhaitant intégrer la solution globale.

## Évolution et résultats

Parallèlement aux projets de déploiement de la solution eux-mêmes, la solution s'enrichit régulièrement par le développement de nouvelles fonctionnalités.

Outre le déploiement de neuf nouvelles entités sous la solution MyRH-Time, durant l'année 2023, la solution s'est enrichie de trois nouvelles applications permettant aux équipes RH des entités bénéficiaires de la solution de réaliser plus simplement certains traitements ainsi qu'un enrichissement de nouveaux tableaux de bord leur permettant d'assurer un pilotage plus précis de la thématique de gestion des temps.

## Mise en place d'une solution d'onboarding digitale

Dans le cadre de l'amélioration du processus de recrutement et de la poursuite de la transformation digitale est apparu le besoin d'un outil pour supporter la gestion et le suivi de l'intégration des nouveaux collaborateurs (onboarding). En effet, le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs n'était supporté par aucun outil dédié et reposait principalement sur des formulaires papier, de nombreux échanges de courriels et un suivi sur un tableau Excel.

Ce projet vise donc à la mise en place d'une solution innovante supportant un processus d'onboarding digital. Les objectifs sont principalement de :

- faciliter le suivi des parcours d'onboarding en cours par les gestionnaires RH ;
- établir une communication plus personnalisée avec le nouveau collaborateur et avec les différents acteurs du processus de son onboarding.

### Évolution et résultats

La mise en production au CGPO de la solution MyRH-Onboarding est effective depuis décembre 2023 (incluant trois tuiles MyRH, un dashboard pour les gestionnaires RH (GRH) et une tuile MyRH pour les nouveaux collaborateurs et autres acteurs de l'onboarding). Les travaux préparatoires pour étendre les déploiements de la solution aux autres administrations sont en cours et seront réalisés au cours de 2024 et 2025.

## Développement d'un nouveau SI Recrutement

L'objectif principal de ce projet est de disposer in fine d'un nouveau système d'information (SI) permettant une digitalisation de bout en bout du processus de recrutement et de sélection des candidats dans la Fonction publique étatique, tous statuts confondus.

Les objectifs du projet sont les suivants :

- Poursuivre la transformation digitale du CGPO et des processus RH ;
- Améliorer l'expérience utilisateur interne et externe (gestionnaires CGPO, GRH, candidats) ;
- Mettre en place un espace candidat pour faciliter les échanges et valoriser l'image de la Fonction publique ;
- Remplacer le système actuel (SAP eRecruiting) ;
- Intégrer les changements liés au projet « Refonte de l'épreuve d'aptitude générale (EAG) » du CGPO.

### Évolution et résultats

Le résultat final du projet sera la mise en production d'un nouveau système de gestion du recrutement qui prend en compte les attentes des candidats (expérience utilisateur), des gestionnaires RH recruteurs et du CGPO. Ce système sera un ensemble d'outils logiciels qui s'articuleront principalement autour d'un Application Tracking System pour la gestion des candidatures. Il disposera également de fonctionnalités de gestion des relations avec les candidats pour rester en contact avec ces derniers et les garder engagés dans le processus de recrutement et avec l'organisation (portail



candidat). À cela devront s'intégrer des outils permettant de gérer l'épreuve d'aptitude générale, les épreuves spécifiques et les activités de preboarding.

À l'heure actuelle, certains composants sont déjà en cours de développement, tel que l'espace candidat dans le portail transactionnel MyGuichet.

## OS3

## POSITIONNER L'ÉTAT EN TANT QU'EMPLOYEUR DE CHOIX

### Mise en place de la marque employeur GovJobs pour la Fonction publique

Positionner l'État en tant qu'employeur de choix est un des objectifs stratégiques du CGPO dans son programme de travail 2022-2024. L'attraction ainsi que la fidélisation des meilleurs talents sont en effet des facteurs clés importants afin de pouvoir relever les défis auxquels la Fonction publique devra faire face dans les années à venir. C'est ainsi qu'il a été décidé d'implémenter une marque employeur ombrelle forte autour de GovJobs, le portail de recrutement de la Fonction publique, afin de clarifier les atouts de l'État employeur et de promouvoir davantage la diversité des métiers, des projets, des activités et du savoir-faire au sein des ministères et administrations.

La mise en place de la marque employeur GovJobs comporte plusieurs projets : la refonte de la plateforme GovJobs, la mise en place d'un hub de contenus sur le site et les réseaux sociaux, ainsi que la définition d'une stratégie événementielle et de partenariats relative à la marque.

#### Évolution et résultats

À la suite du travail stratégique mené en 2021 et au lancement de la première campagne d'image en 2022, la stratégie de contenus a pu être lancée en novembre 2023, avec comme objectif de créer et d'entretenir une relation durable avec les cibles de GovJobs. Tout comme pour la campagne d'image, les contenus ont été développés avec des agents de l'État actuellement en poste dans des ministères et administrations. Cette stratégie de contenu passe début 2024 du statut de projet à celui d'activité régulière. La promotion et la collaboration avec les autres entités étatiques afin de mettre toujours plus en lumière l'État employeur sont donc bel et bien un pilier de la stratégie de marque employeur GovJobs pour l'avenir.

**GovJobs**  
11 229 abonnés  
1 sem. • 🌐

lu 📦 De Jacques an de Bob droen zur finanzieller Stabilitéit vum Staat bäi. D'Lucia engagiert sech fir déi mental Gesondheet vun de jonke Bierger. Kommt och Dir bei eis an erweidert Äre berufflechen Horizont! 🙌🌱 [...voir plus](#)

**govjobs.lu**

19 J'aime

govjobs.lu 🇱🇺 🇧🇪 Wat geschitt, wann en Team vu Softwareentwëckler, Integrateuren, Redakteuren, Iwwersetzer an Analysten op exemplaresch Manéier matenee kommunizéiert, fir e grouse Projet ze entwëckelen? D'Resultat ass d'MyGuichet.lu-App, e perfekt Beispill vun enger effikasser Zesummenaarbecht! 📱

<https://gd.lu/2X6Nwf>

🇫🇷 🇱🇺 Que se passe-t-il quand une équipe de développeurs, d'intégrateurs, de rédacteurs, de traducteurs et d'analystes communiquent de manière exemplaire pour développer un grand projet ? Ça donne l'application MyGuichet.lu, un exemple parfait de collaboration efficace ! 📱

<https://gd.lu/bMfg27>

#MyGuichetLu #CTIE #collaboration #équipe #développement #application #citoyens #Luxembourg #GovJobs

**GovJobs**  
4 déc. 2023 • 🌐

🇱🇺 🌱 🌿 🌿 🌿 Ëmwelt, Engagement, Flexibilitéit.

Mir invitéieren lech op e Gespréich mam Mi... [Voir plus](#)

**GovJobs · Suivre**  
15 janv. • 🌐

🇫🇷 🇱🇺 🌱 🌿 🌿 🌿 Découvrez dans cette vidéo le métier d'inspecteur de l'Unité Contrôles et inspections au sein de l'Administration de l'environnement à travers le témoignage de Michel et de Daniel, entre passion pour l'environnement, engagement et flexibilité.

Un témoignage inspirant pour tous les professionnels et acteurs du développement durable.

🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱🌱

🇫🇷 🇱🇺 🌱 🌿 🌿 🌿 Entdeckt an dësem Video de Beruff vum Inspekter an der Unité Contrôles et inspections vun der D'Ëmweltverwaltung / Administration de l'environnement an dësem Temoignage vum Michel an Daniel. E Beruff gepräagt vun der Leidenschaft fir d'Ëmwelt, Engagement a Flexibilitéit.

Eng Inspiratioun fir all Expert an Acteur am Beräich vun der Nohaltegkeet.

#environnement #protection #écologie #scientifiques #Luxembourg #inspection #GovJobs

**en scène.**  
**en scène.**  
**en scène.**

0:02 / 4:30

En parallèle, la refonte du portail GovJobs ainsi que le projet d'élaboration d'une stratégie pour encadrer les événements et partenariats GovJobs ont été lancés en 2023.

En vue de la refonte de GovJobs, bon nombre de parties prenantes internes et externes au CGPO ont pu être consultées quant à leurs besoins et attentes, et un sondage à destination des équipes RH et communication des entités a pu être réalisé. Ce dernier intégrait d'ailleurs de nombreuses questions au sujet des événements de recrutement et autres partenariats, permettant ainsi d'alimenter également les réflexions en cours dans le cadre du projet de stratégie événementielle.

Les prochaines étapes consisteront à finaliser courant 2024 la stratégie événementielle et à la communiquer aux entités étatiques, voire de renforcer les collaborations sur certaines actions existantes ou à mettre en place du côté du CGPO. Pour ce qui est du portail GovJobs, 2024 verra l'intégration des éléments recensés dans une proposition de refonte qui sera, ensuite, rediscutée avec les utilisateurs tant internes qu'externes, avant d'être implémentée. La refonte se fait également en échange étroit avec les équipes projet de la refonte de l'EAG ainsi que du développement du nouveau SI Recrutement.

## OS4

### DÉVELOPPER DES PARTENARIATS DE CONFIANCE AVEC L'ENSEMBLE DES MINISTÈRES ET ADMINISTRATIONS DANS UNE APPROCHE DE CO-CRÉATION

#### **Enquête sur la satisfaction des agents et les pratiques de management auprès de l'État (projet financé par l'ESRC et le FNR)**

Quelles sont les pratiques de gestion qui renforcent la satisfaction et l'engagement des agents publics ? Il existe peu d'évidence sur cette question, en particulier dans le domaine de l'administration publique. Ce projet a l'objectif de combler cette lacune par une pratique de gestion en particulier : des accompagnements pour supérieurs hiérarchiques visant à renforcer la satisfaction et l'engagement des agents. Ces derniers exercent une influence importante sur la qualité des services de l'administration publique et sur la confiance des citoyens dans les institutions publiques. Promouvoir l'engagement et la satisfaction des agents est donc une tâche essentielle pour les responsables.

En partenariat avec des chercheurs du Royaume-Uni (University College London, University of Nottingham), Danemark (Roskilde University) et Luxembourg (LISER), le CGPO facilite l'implémentation d'une enquête, réalisée au travers de deux sondages et de plusieurs accompagnements pour les coordinateurs d'unités organisationnelles.

#### **Évolution et résultats**

Le premier sondage aura lieu fin février/début mars 2024, le deuxième en juin/juillet 2025. Les accompagnements des supérieurs hiérarchiques seront assurés en avril 2024 et septembre 2025.

Les étapes déjà réalisées comprennent :

- l'élaboration du questionnaire, sa traduction et le test de ses versions linguistiques ;
- la promotion du projet et l'organisation de l'adhésion des administrations ;
- la sélection des accompagnateurs externes pour la formation continue des superviseurs ;
- l'élaboration des conditions de protection des données personnelles et des règles de confidentialité.

## Parcours de développement en gestion des ressources humaines (PDGRH)

En 2023, l'équipe du Parcours de développement en gestion des ressources humaines (PDGRH) a travaillé sur la refonte du parcours initié en 2020. Jusqu'à ce stade, l'objectif du PDGRH était de proposer un maximum de formations sur différentes thématiques RH, mais sans apporter d'accompagnement aux gestionnaires RH (GRH) dans leur parcours de développement. La finalité de la refonte est d'identifier les objectifs d'apprentissage réels associés au désir de parcours de formation exprimé par la communauté des agents travaillant dans les ressources humaines.

L'enjeu de ce projet est que le RH puisse :

- créer son propre itinéraire pour le développement de ses compétences, et ce tout au long de sa carrière ;
- disposer de tous les outils et connaissances nécessaires à chacune des étapes des processus RH ;
- consulter des moyens d'apprentissage informels (p. ex. courtes capsules d'apprentissage) et formels (formations INAP), de manière structurée ;
- participer à différents formats d'accompagnement contribuant au développement de ses compétences (p. ex. journées d'onboarding, communautés de pratique, interventions).

### Évolution et résultats

Suite à une rétrospective PDGRH organisée lors de la conférence RH du 8 juillet 2022, les GRH ont pu exprimer leurs souhaits quant à l'évolution du PDGRH. Sur base de leurs retours, l'équipe PDGRH a organisé des ateliers de conception internes en décembre 2022 afin de trouver la meilleure approche possible pour y répondre.

En mai 2023, deux communautés de pratique ont été organisées auprès d'un panel représentatif de personnes travaillant dans le secteur RH. Elles ont permis d'identifier plus concrètement les besoins d'apprentissage réels liés à la notion de parcours. Par ailleurs, elles ont joué un rôle clé pour remettre en question et affiner la structure PDGRH, élaborée selon les grands processus RH (recrutement, onboarding, carrière, organisation du temps de travail, sécurité et qualité de vie au travail, etc.). Cette initiative constitue une première étape visant à habiliter les GRH à élaborer leur propre PDGRH, adapté à leurs besoins et aux défis rencontrés sur le terrain, en leur permettant d'accéder et de consulter les diverses offres de développement associées à chaque processus RH.

Les travaux de refonte du PDGRH se termineront au printemps 2024. À ce moment-là, le PDGRH sera intégré à l'intranet du réseau RH et présenté à la communauté RH, accompagné des nouveaux formats d'apprentissage élaborés. Citons spécialement le nouveau format d'une journée d'onboarding pour nouveaux GRH qui sera organisée deux fois par an dans la Tour A au Kirchberg. L'objectif de cette journée sera d'accueillir les nouveaux GRH de la Fonction publique, de développer le réseautage RH, de les intégrer dans l'écosystème de la Fonction publique, de clarifier le rôle et la posture du GRH et de présenter les différents outils à leur disposition. La journée onboarding permettra aux GRH de réfléchir à leur parcours de développement individuel afin de monter en compétences RH stratégiques et administratives.

## Bilan des procédures de la Cellule de facilitation à la réaffectation

- La Cellule de facilitation à la réaffectation (CFR) est une cellule conjointe mise en place en 2016 par une décision du Conseil de gouvernement. Elle a pour mission de faciliter et de coordonner la réaffectation de fonctionnaires et employés de l'État suite à une des décisions suivantes :
- décision de déplacement d'un agent par le Conseil de discipline ;
- décision de déplacement d'un agent par la Commission des pensions ;
- décision de reclassement interne par la commission mixte d'un employé de l'État ;
- réintégration d'un agent après un congé sans traitement pour raisons personnelles, familiales ou professionnelles où une vacance de poste au sein de l'administration d'origine fait défaut ;
- recommandation de réaffectation en tant que mesure préventive dans un contexte de comportement de harcèlement.

Alors que la CFR a réussi à réaffecter un certain nombre d'agents depuis 2016, en pratique, la réaffectation de certains agents concernés s'est avérée plus compliquée. Un objectif de ce projet est de faire l'analyse détaillée du fonctionnement de la CFR, de ses moyens et des obstacles rencontrés. Les décisions de la Commission des pensions représentent une partie importante des dossiers de la CFR. Voilà pourquoi l'analyse du processus de la Commission des pensions, et en particulier l'exécution de ses décisions en pratique, a été incluse dans le présent projet. De manière générale, le focus de ce projet est le sujet du reclassement interne dans la Fonction publique, afin de dégager des pistes d'amélioration de manière participative, avec tous les acteurs concernés. Il s'agit donc d'un projet commun auquel ont participé le service juridique et le service psychosocial du ministère de la Fonction publique, le secrétariat de la Commission des pensions, les collaborateurs de la CFR au CGPO, les médecins de l'Administration des services médicaux du secteur public (ASM) et le secrétariat de la Commission d'économies et de rationalisation (CER).

## Évolution et résultats

Dans le cadre de cette analyse, plusieurs acteurs ont été consultés :

- Plus de 25 GRH des différents ministères et administrations ont participé à 2 ateliers.

- Un atelier d'analyse a été mené avec chaque partie prenante, à savoir l'ASM, la Commission des pensions, le Commissariat du gouvernement chargé de l'instruction disciplinaire (CGID), la CFR, la CER et le service psychosocial.
- Des échanges de bonnes pratiques ont notamment eu lieu avec le Service fédéral public belge BOSA, la CFL, la Ville de Luxembourg, Police Lëtzebuerg ou encore la Commission de surveillance du secteur financier (CSSF).

Les parties prenantes du projet se sont ensuite réunies à plusieurs reprises pour élaborer ensemble 11 objectifs d'amélioration, ainsi qu'un plan d'action concret qui sera soumis au ministre de la Fonction publique début 2024.

## OS5

### PROMOUVOIR UNE ORGANISATION INTERNE BASÉE SUR LE PARTAGE DE CONNAISSANCES ET L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

#### Mise en place d'un outil et d'un environnement de gestion des connaissances

Un outil et environnement de gestion des connaissances a été mis en place en 2023 au CGPO, portant le nom de Bibliothèque des connaissances. La plateforme doit favoriser le partage, la recherche et l'exploration de savoirs afin de consolider des connaissances déjà acquises, mais aussi d'apprendre et de développer de nouvelles compétences.

#### Évolution et résultats

Des travaux d'intégration de connaissances sous la forme d'articles sont en cours et se poursuivront de manière régulière pour alimenter la Bibliothèque. Un comité de suivi et de pilotage, le CORED (Comité de rédaction), a été constitué. Il se réunit toutes les deux semaines pour s'assurer du bon développement de la base des connaissances. En outre, le programme d'onboarding des nouveaux agents du CGPO inclut désormais une formation sur l'utilisation de la Bibliothèque des connaissances, l'outil ayant entre autres été développé en vue d'apporter un support supplémentaire pour l'intégration des nouveaux agents. Un point Bibliothèque des connaissances a par ailleurs été intégré aux agendas des réunions d'équipe des différents services du CGPO pour communiquer sur les travaux à initier, ceux à suivre et ceux terminés.

## Tournée RH – Développement du soutien RH des chefs de division et de service du CGPO

Le service RH a mis en place, au début de l'année 2023, une nouvelle approche pour soutenir les chefs de division et de service, appelée « Tournée RH ». L'objectif de la démarche consiste à accompagner les chefs de division et de service dans l'analyse des contenus des entretiens individuels de leurs collaborateurs.

### Évolution et résultats

En 2023, une analyse a été réalisée en trois étapes, ceci dans l'optique de mettre en place des plans de développement individuel et collectif au sein des équipes :

- analyse des contenus des entretiens individuels 2022 (plans de travail individuels, autoévaluation des compétences, app Time Management, points discutés en entretien...);
- analyse des écarts en compétences par rapport à celles attendues dans les fonctions des agents ;
- analyse des indicateurs RH sur base des tableaux de bord.

Les chefs de division et de service disposent ainsi d'un espace d'échange supplémentaire pour évoquer plus largement leurs défis. En fonction de leur contexte et de ce qui faisait sens pour eux, ils étaient encouragés à aborder des thématiques très variées, comme leur leadership, la gestion par objectifs, le fonctionnement de leur équipe, la cohésion, le bien-être et la satisfaction de leurs agents et toutes thématiques en lien direct avec le domaine RH.

Grâce à la Tournée RH, il a été possible d'identifier plusieurs chantiers RH à entreprendre et d'acquérir de nombreux apprentissages, documentés dans un bilan. En concertation avec la direction, plusieurs actions concrètes ont été retenues, entre autres le souhait que chaque entité continue à alimenter ses propres plans d'action et les partage au sein du comité de direction et du comité élargi, de formaliser des indicateurs RH clés à suivre à des fréquences définies et de revoir les projets collectifs de fonctionnement des divisions et services. L'objectif est de systématiser ce genre de pratique dans les années à venir.

Désormais, de courtes réunions de suivi sont organisées par le service RH auprès des responsables de division et de service afin de les soutenir dans la réalisation des objectifs et actions qu'ils se sont fixés dans le cadre de la Tournée RH. Soulignons aussi que cette démarche a contribué à développer le rôle stratégique du service RH au CGPO.

## Charte des valeurs du CGPO

Le programme de travail du CGPO pour les années 2022-2024 avait été l'occasion pour le personnel d'identifier ses quatre valeurs principales. Le projet qui s'en est suivi visait à clarifier la signification de ces valeurs et à décrire les comportements qu'elles engendrent. Le plan de communication à établir est destiné à favoriser l'appropriation des valeurs par les collaborateurs, d'accroître le sentiment d'appartenance, d'améliorer l'ambiance et l'engagement au travail en général.

### Évolution et résultats

Le projet a débuté avec la préparation d'un atelier de facilitation graphique, qui a eu lieu en octobre 2022 avec la participation de représentants de toutes les divisions du CGPO. Lors de cet atelier, les agents ont établi, pour chacune des quatre valeurs, une définition concrète et des comportements y associés. Ces discussions ont été animées par le groupe de travail et un facilitateur externe au CGPO. Ce dernier a habilement saisi et représenté les éléments clés de ces échanges autour des valeurs à travers ses illustrations. Ces illustrations et le résumé des discussions des participants de l'atelier ont formé la base du plan de communication, finalisé en janvier 2023. Le service Communication a ensuite été chargé de réaliser différents supports en vue de véhiculer ces informations à tout le personnel.



## 2. Les divisions et services

### Division Rémunérations et carrières

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.

Avec une Fonction publique dont l'effectif est en constante progression – et pour laquelle la gestion des carrières des agents (fonctionnaires, employés et salariés de l'État) devient de plus en plus complexe, la division Rémunérations et carrières est en continuelle évolution de ses services proposés afin de pouvoir répondre au mieux aux besoins des clients-usagers (agents étatiques et GRH des ministères et administrations).

Au vu de la complexité croissante du sujet, le travail en équipe est devenu un élément central de la division. Depuis plusieurs années, la division connaît également une transformation digitale majeure. Ces dernières années, les flux de travail tout au long de la carrière des agents ont été largement dématérialisés avec la mise en place de plus d'une trentaine de démarches digitales Toolbox RH à disposition des GRH des entités étatiques, ceci en étroite collaboration avec l'équipe du centre de compétences Organisation et gouvernance du CGPO. Une autre équipe dédiée au CGPO (centre de compétences SI RH) veille à ce que les carrières et rémunérations puissent être gérées de manière fiable et précise à tout moment.

Depuis l'implémentation en 2022 de la plateforme d'accueil unique pour l'ensemble du CGPO, permettant une prise en charge plus professionnelle des demandes des clients-usagers, la division Rémunérations et carrières a mis en place un mécanisme de formation interdivisionnel afin d'améliorer en continu l'excellence opérationnelle.

Fin 2023, 36.126 personnes travaillaient auprès de l'État luxembourgeois. Sachant qu'un certain nombre de personnes disposent de plusieurs contrats (multi-contrats), approximativement 38.000 fiches de paie sont ainsi calculées et générées chaque mois.

	2023	2022	2021
<b>Agents dans la Fonction publique (au 31.12 de chaque année)</b>	36.138	34.554	32.848

Par ailleurs, au-delà de la gestion des rémunérations et des carrières, la division a traité diverses demandes, dont des demandes de prime de doctorat (63), des demandes de réduction de stage (1.652), des demandes d'indemnité d'habillement (5.534) ainsi que des demandes de subvention d'intérêt (3.738). En outre, en 2023, le CGPO a centralisé le paiement des astreintes à domicile et des heures supplémentaires (2.539).

	2023	2022	2021
<b>Demandes de prime de doctorat</b>	63	79	97
<b>Demandes de réduction de stage</b>	1.652	1.851	1.785
<b>Demandes d'indemnité d'habillement</b>	5.534	4.765	4.963
<b>Demandes de subvention d'intérêt</b>	3.738	3.666	3.801
<b>Demandes d'astreintes à domicile et d'heures supplémentaires</b>	2.539	/	/

## Division Pensions

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 pension volontaires.

Au 31 décembre 2023, le CGPO gérait 13.944 pensions, dont 11.417 pensions personnelles et 2.527 pensions de survie. Au cours de l'année 2023, 699 nouvelles pensions personnelles ont pris effet, de même que 129 nouvelles pensions de survie.

	2023	2022	2021
<b>Pensions personnelles (total)</b>	11.417	10.967	10.615
<b>Pensions de survie (total)</b>	2.527	2.517	2.536
<b>Nouvelles pensions personnelles (début au cours de l'année écoulée)</b>	699	599	674
<b>Nouvelles pensions de survie (début au cours de l'année écoulée)</b>	129	135	123

Au cours de l'année 2023, la division Pensions a par ailleurs traité 1.298 demandes de calcul prévisionnel de pension qui, depuis octobre 2019, peuvent être réalisées sous forme digitale par la démarche sur MyRH.

	2023	2022	2021
<b>Demandes de calcul prévisionnel de pension</b>	1.298	1.352	1.381

## Division Recrutement et développement RH

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

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

- la gestion de l'épreuve d'aptitude générale ;
- la gestion du recrutement centralisé des employés de l'État ;
- la publication de l'ensemble des postes sur GovJobs ;
- le recrutement interne.

### Épreuve d'aptitude générale (EAG)

Groupe de traitement	Nombre d'inscriptions recevables	Nombre de participants
<b>A1</b>	1.700	1.513
<b>A2</b>	1.196	1.020
<b>B1</b>	3.495	2.901
<b>C1-D1</b>	2.548	1.963
<b>D2-D3</b>	773	554
<b>Total</b>	<b>9.712</b>	<b>7.951</b>

### Recrutement

Au niveau des postes vacants publiés sur le portail GovJobs, 6.059 demandes de publication ont été reçues en 2023, tous statuts confondus.

	2023	2022	2021
<b>Demandes de publication de poste</b>	6.059	5.863	3.803

En ce qui concerne le recrutement des fonctionnaires de l'État, 17.085 candidatures ont été reçues et traitées. Pour le recrutement via changement d'administration (recrutement interne des fonctionnaires), 1.964 candidatures ont été reçues et 174 agents ont pu changer d'administration en 2023.

	2023	2022	2021
<b>Candidatures « fonctionnaire » reçues</b>	17.085	19.812	17.609

	2023	2022	2021
<b>Candidatures « changement d'administration » reçues</b>	1.964	1.900	869
<b>Nombre de changements d'administration</b>	174	184	120

Au niveau du recrutement centralisé des employés de l'État, 40.407 candidatures ont été reçues pour une rédaction de 1.891 contrats (CDD/CDI, avenants et résiliations).

	2023	2022	2021
<b>Candidatures « employé » reçues</b>	40.407	38.819	34.711
<b>Rédaction de contrats</b>	1.891	1.394	1.693

### Centre de compétences RH (CCRH)

Le centre de compétences RH (CCRH) est actif dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines. Il s'est surtout fait connaître dans le domaine du recrutement, de la formation RH ainsi que pour son accompagnement au niveau de la gestion par objectifs (GPO). Le CCRH est aussi en charge du placement des agents repris dans la Cellule de facilitation à la réaffectation (CFR), il accompagne depuis 2022 les ministères et administrations dans l'élaboration de leur gestion prévisionnelle des effectifs, et coordonne le recrutement des apprentis DAP au sein de la Fonction publique.

En matière de recrutement, le CCRH continue d'accompagner 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 questionnaires de personnalité et de motivation, ainsi que des accompagnements dans le cadre d'entretiens structurés. Au niveau de cette activité courante, le CCRH comptabilise à la fin de 2023 un total de 85 clients, dont 10 nouveaux par rapport à l'année 2022. Au cours de l'année 2023, le CCRH a répondu à 656 demandes de prestations en matière de recrutement, soit 66 demandes de plus par rapport à 2022. Au total, ce sont près de 7.590 candidats qui sont passés par le CCRH, soit pour des tests, soit pour des entretiens de débriefing relatifs à la passation de questionnaires de personnalité et de motivation.

Au niveau du portefeuille de tests, le CCRH est soucieux de faire évoluer son offre de manière constante. Le but est à la fois de répondre à l'évolution des besoins des clients, et de continuer à proposer des méthodes d'évaluation qualitatives sur le plan psychométrique. Dans ce cadre, l'équipe a finalisé le développement d'un nouveau questionnaire de jugement situationnel afin d'évaluer une série de compétences comportementales attendues dans un grand nombre de fonctions. Plusieurs membres du service se sont aussi impliqués dans le développement d'exercices d'évaluation sur mesure comme la création de jeux de rôle, d'études de cas et d'épreuves comportant des questions techniques. À ce titre, l'évaluation par vidéo différée a été plusieurs fois utilisée, et ce afin d'offrir plus de flexibilité aux candidats et une nouvelle expérience aussi bien pour eux que pour les administrations.

À côté de l'assistance au recrutement, le CCRH est actif dans bon nombre d'autres activités autour de la gestion par objectifs. Dans ce cadre, l'équipe a continué à accompagner les ministères et administrations dans le recensement de leurs descriptions de fonction. En 2023, 42 fonctions ont été recensées et plusieurs descriptions de fonction ont aussi été mises à jour.

Par ailleurs, les consultants du CCRH sont amenés à concevoir et animer des formations à l'INAP dans le cadre du Parcours de développement en gestion des ressources humaines (PDGRH). En 2023, l'équipe a animé 39 sessions de formation pour le compte de l'INAP et une petite dizaine de sessions sur mesure à l'entretien individuel et à l'entretien structuré dans les administrations. Comme c'est le cas chaque année, l'équipe travaille régulièrement sur la mise à jour des formations proposées afin de répondre le mieux possible aux besoins des publics cibles. Dans cette perspective, la refonte de deux formations sera proposée en 2024.

Au sujet de la Cellule de facilitation à la réaffectation, 21 agents ont bénéficié d'un accompagnement et 16 d'entre eux ont pu trouver une nouvelle réaffectation.

En ce qui concerne le recrutement et l'affectation des apprentis DAP au sein de la Fonction publique, le CCRH a recensé, pour l'année 2023, un total de 24 apprentis actifs. Parmi eux, 13 sont engagés pour le Diplôme d'aptitudes professionnelles (DAP) et 11 pour le Certificat de capacité professionnelle (CCP). Plus précisément, cinq nouveaux apprentis DAP ont été recrutés à l'aide du CGPO, se répartissant en trois profils administratifs et commerciaux, un profil mécatronique d'autos et de motos, ainsi qu'un pépiniériste paysagiste.

L'équipe du CCRH a maintenu ses efforts pour l'organisation de la campagne de recrutement annuelle, en recensant les demandes émanant des administrations et en tenant une session d'information destinée aux GRH. Dans le cadre de cette démarche, une matinée d'évaluation a également été organisée pour les candidats.

Par ailleurs, le CCRH a tenu une journée dédiée au réseautage et à l'apprentissage, rassemblant l'ensemble des apprentis de la Fonction publique. Cette initiative vise à favoriser les échanges et le partage d'expériences au sein de la communauté des apprentis de la Fonction publique.

Finalement, le CCRH aura aussi été actif dans le cadre de l'initiative FP2025. En effet, outre les activités susmentionnées, l'équipe a aussi travaillé sur le développement professionnel des agents occupant des postes cadres. À ce titre, cinq feedbacks 360°, trois bilans de compétences et quatre coachings individuels ont été réalisés par les consultants RH. Pour enrichir les pratiques d'accompagnement dans ce domaine, plusieurs membres de l'équipe se sont formés au développement organisationnel systémique. Pour poursuivre le développement des compétences dans ce sens, une partie importante de l'équipe entamera un parcours de formation en coaching systémique dès 2024.

## Division Technologies de l'information, méthodes et statistiques

En charge des activités de développement, de déploiement et de maintenance évolutive des solutions applicatives du domaine des ressources humaines et de l'organisation de l'État, les équipes des services (centres de compétences) de la division Technologies de l'information, méthodes et statistiques, ont, au cours de l'année 2023, assuré l'opérabilité et le support des systèmes et solutions ainsi que le lancement de la mise en œuvre des différents projets de digitalisation prévus dans le programme de travail 2022-2024 du CGPO.

### Centre de compétences Systèmes d'information RH (CC SI RH)

À travers le centre de compétences SI RH, le CGPO assure le calcul des traitements et pensions de l'ensemble des agents de l'État.

En 2023, le CC SI RH a assuré la production de plus de **51.000 fiches de rémunération et de pension par mois**.

Interlocuteur privilégié des équipes des divisions Rémunérations et carrières et Pensions du CGPO, le service réalise et assure le déploiement des projets techniques s'articulant autour du progiciel SAP, permettant au CGPO de s'adapter aux évolutions légales, réglementaires et autres accords contractuels. Le CC SI RH assure donc au quotidien les activités principales suivantes :

- le calcul et la gestion des rémunérations et des carrières des agents actifs de l'État ;
- l'émission des pensions de l'État et des communes ;
- le calcul et la gestion du REVIS ;
- le calcul et la gestion des rémunérations de certains établissements publics ;
- le développement et les évolutions de l'environnement eCER ;
- la gestion des autorisations applicatives sur SAP ;
- la délivrance des formations au progiciel SAP (volet RH) aux différents profils d'utilisateurs.

### Centre de compétences Systèmes d'information recrutement et développement RH (CC SI FROG)

Le centre de compétences des systèmes d'information du recrutement et du développement RH assure, au niveau des activités courantes, la maintenance évolutive, le support, les formations et les projets relatifs aux déploiements des outils et applications supportant essentiellement les domaines :

- de la formation (pour l'INAP, Police Lëtzebuerg, l'École supérieure du Travail, les cours complémentaires en droit luxembourgeois) ;
- du recrutement des agents de l'État ;
- de l'intégration des nouveaux collaborateurs (onboarding) ; et
- de la gestion par objectifs (incluant la gestion de l'organigramme).

Ces outils et solutions applicatifs, mis en œuvre et maintenus par le CC SI FROG, s'adressent aussi bien aux utilisateurs internes du CGPO, dans le cadre de ses missions de traitement et de recrutement

centralisés, qu'à l'ensemble des GRH des ministères et administrations et pour le compte de certains établissements publics.

### Centre de compétences Sondages (CC SD)

Le centre de compétences Sondages assure la réalisation, le déploiement et l'analyse de sondages destinés aux personnels internes des entités de l'État ou établissements publics, communément appelés « sondages du personnel ». En 2023, le centre de compétences Sondages a ainsi pu assurer la mise en œuvre de neuf sondages du personnel.

Au-delà de ces deux axes, le centre de compétences Sondages assure la participation du Luxembourg à certains projets internationaux et européens d'envergure, certains de ces projets étant menés en collaboration avec des établissements publics nationaux.

### Centre de compétences Organisation et gouvernance (CC OG)

Le centre de compétences Organisation et gouvernance du CGPO accompagne les ministères et administrations sur différents thèmes de l'optimisation organisationnelle, en particulier sur le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de la qualité des services et des processus.

L'accompagnement en matière de qualité des services et des processus est supporté par le Framework Prometa, colonne vertébrale de cette activité. Il est proposé aux administrations pour réaliser leurs projets de modélisation, d'analyse et d'optimisation de processus métier, ainsi que la digitalisation de certains de ces processus et démarches, dans une perspective d'accélération de ceux-ci, d'augmentation de la qualité des données des traitements et de leurs suivis au travers de tableaux de bord de pilotage.

Le centre de compétences Organisation et gouvernance assure la gouvernance et maintenance du Framework Prometa, la délivrance des formations, l'animation de la communauté des utilisateurs et des experts, l'accompagnement des administrations dans leurs projets, ainsi que la supervision des BPMO (Business Process Management Office) locaux (relais méthodologiques locaux).

Intégrés au portefeuille des prestations FP2025, les accompagnements en matière de qualité des services et des processus sont proposés à l'ensemble des ministères et administrations.

Prometa en quelques chiffres (au 31 décembre 2023) :

- Nombre de clients utilisant la plateforme : 89 administrations/EP
- Nombre d'utilisateurs enregistrés : environ 4.000 utilisateurs
- Nombre de connexions au portail de publication des processus : 106.226 connexions
- Nombre de projets d'accompagnement initiés sur l'année 2023 : 4 projets d'envergure
- Nombre de tickets de support traités par le Service desk Prometa : environ 1.000 demandes de support Prometa traitées (hors appels téléphoniques)
- Nombre de formations Prometa : 39 (dont 10 practice sessions)

→ Nombre de personnes formées : 140 (dont 94 agents de l'État)

L'équipe gère également l'application Toolbox RH, une plateforme dédiée à la dématérialisation de démarches RH entre les GRH au sein des administrations et le CGPO. Au cours de l'année 2023, 12 nouvelles démarches de digitalisation de processus RH y ont été intégrées, ceci en interaction avec l'ensemble des entités de la Fonction publique et de certains établissements publics pour lequel le CGPO assure la gestion du calcul des traitements. Ainsi, au 31 décembre 2023, la Toolbox RH comptait un total de 82 démarches proposées aux utilisateurs (GRH de l'État). La Toolbox RH compte par ailleurs une vingtaine d'apps de back office, simplifiant les processus de traitement des gestionnaires.

La Toolbox RH en 2023, c'est 40.000 déclarations qui ont été réalisées, dont notamment :

- ~6.000 demandes de publication de poste sur GovJobs ;
- ~2.900 déclarations de congé sans traitement, congé parental ou service à temps partiel.

	2023	2022	2021
<b>Nombre de transactions/déclarations réalisées au travers de la Toolbox RH</b>	40.701	37.870	31.833

### Centre de compétences Statistiques et prospectives (DataRH)

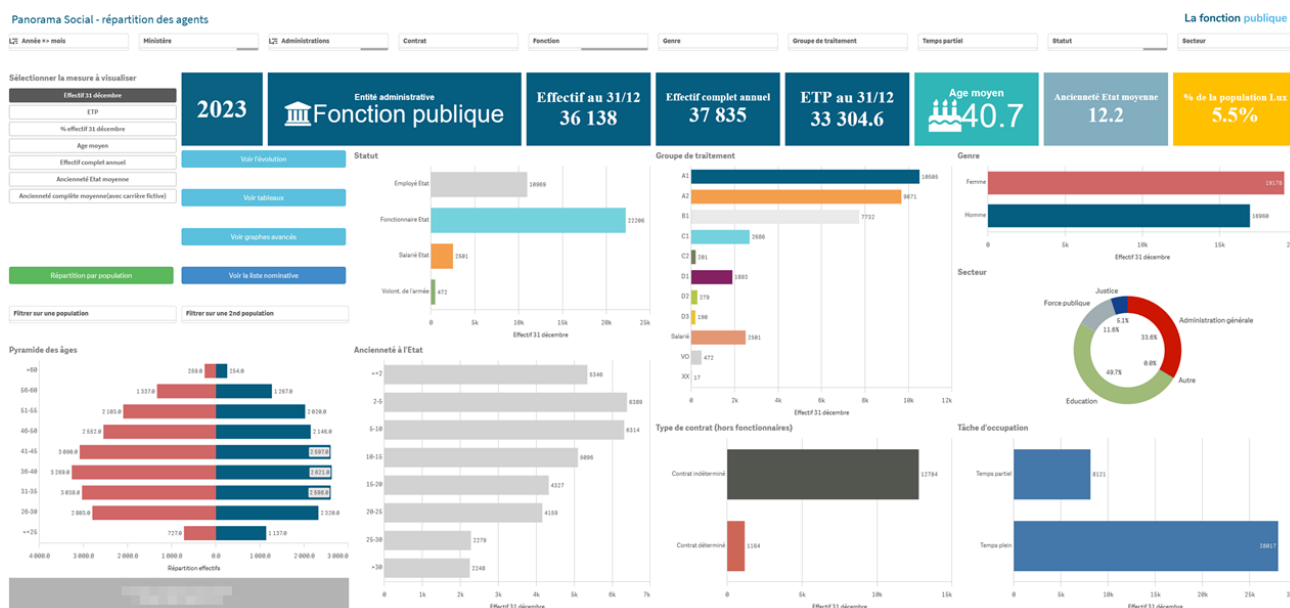
Le centre de compétences Statistiques et prospectives est à l'origine de la mise en place du cadre méthodologique et de la plateforme de Business Intelligence dédiée aux ressources humaines de l'État : DataRH.

Au travers de DataRH, le CGPO centralise et prend en charge l'ensemble des demandes en matière de statistiques et d'analyses des différentes entités internes et externes (ministères et administrations) nécessitant des traitements de données RH.

Cette activité assure au quotidien la production et la maintenance 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.

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.





DataRH en quelques chiffres (au 31 décembre 2023) :

- Nombre d'applications / projets déployés : 261 répartis en 80 streams
- Nombre d'utilisateurs des applications DataRH (tableaux de bord) : 1.101
- Nombre d'utilisateurs actifs : 427
- Nombre d'utilisateurs GRH : 566
- Demandes traitées en 2023 (études statistiques, création/modification de tableaux de bord) : 88
- Nombre de formations données : 8
- Nombre de GRH formés : 58

## Division Organisation administrative

La division Organisation administrative du CGPO a comme objectif principal de gérer le côté opérationnel des entités de la Tour A et est organisée en trois services :

- Service TIC et bureautique interne : la bureautique et les outils de télécommunication
- Centre opérationnel de la Tour A
- Service Entretien

La division a contribué à une transition fluide et efficace lors du déménagement dans la Tour A. (Cf. Activités principales - Création du Centre opérationnel de la Tour A et évolution des missions du service TIC et bureautique interne du CGPO : vers une synergie d'équipe dans un nouvel environnement de travail).

### Centre opérationnel de la Tour A (COTA)

Le Centre opérationnel de la Tour A assure aujourd'hui un support aux entités de la Tour A. Le regroupement d'agents issus du CGPO et de l'INAP a permis de mettre en place une nouvelle équipe qui s'occupe désormais de l'accueil physique de l'entièreté du bâtiment, de l'accueil téléphonique du

CGPO, du MFP et de l'INAP. Un service administratif couvre tout le volet courrier, scanning et service support pour le MFP et ses entités rattachées. Cette même équipe s'occupe également de la gestion des salles de formations et des salles de réunions partagées entre les différents services de la Tour A.

### Service TIC et bureautique interne

Le service TIC reste en charge de la gestion du parc informatique et téléphonique de cinq entités : du CGPO, du MFP, de l'ASM, du CGID et du SNSFP. Les cinq entités sont maintenant regroupées dans un seul bâtiment, contre trois avant le déménagement. Le service TIC reste un des seuls services TIC auprès de l'État qui gère l'infrastructure TIC de plusieurs entités.

En chiffres cela représente :

- Gestion complète de 5 entités : MFP, CGPO, ASM, SNSFP et CGID
- Assistance partielle aux agents de deux entités : DCF et CER
- Gestion des comptes de ± 300 agents (étudiants et agents externes inclus)

Depuis le déménagement dans la Tour A en 2023, le service gère un parc informatique réparti entre les cinq entités et composé de :

- 340 machines (ordinateurs portables et ordinateurs de bureau)
- 290 stations d'accueil (Docking Station) pour ordinateur portable
- 660 écrans
- 30 imprimantes
- 10 réseaux informatiques distincts
- 60 licences de logiciels
- ± 600 numéros de téléphone, dont 185 sur appareils fixes
- Tous les petits périphériques qui accompagnent chaque machine, tels que les casques audio, webcams, claviers, souris, alimentations, câblages, etc.

À cela s'ajoute tout le matériel et les systèmes spécifiques au nouveau bâtiment, qui sont partagés et mis à disposition de toutes les entités présentes dans le bâtiment et certaines entités externes, dont le service assure la gestion matérielle ainsi que la configuration et la mise en service des systèmes.

Cela se compose de :

- 130 télévisions
- 90 appareils Kinderman (système de partage multimédia sans fil)
- 73 écrans Evoko + gestion du serveur Evoko (pour le système de réservation des salles)
- 60 barres multimédias de visioconférence
- 26 players Spinetix (pour l'affichage dynamique)
- 290 terminaux d'accès Interflex (badgeuses, lecteur, béquille électronique)
- La gestion de l'accès au bâtiment pour ± 800 agents (agents travaillant dans la Tour A et agents avec un accès restreint au parking de la Tour)

Le service TIC assiste les agents dans leur utilisation quotidienne des outils informatiques et intervient en cas d'incidents de toute nature, qu'ils soient liés aux outils bureautiques, de télécommunication ou multimédias de la Tour A.

En 2023, le MFP a en outre ouvert son premier espace de coworking pour les agents de l'État. Le service TIC s'est occupé de tout le domaine informatique, de l'évaluation des besoins, en passant par la commande des lignes informatiques et du matériel à l'installation du matériel informatique sur place, et ce en collaboration étroite avec le CTIE. L'espace de coworking, qui se situe à Schieren, dispose de vingt-deux postes de travail flex-desk, chacun équipé d'un écran, d'une Docking Station, d'un clavier et d'une souris. Une salle de réunion avec télévision se trouve également à disposition des agents. Depuis l'ouverture de l'espace, le service TIC assure aussi le support technique sur place en cas de panne de matériel ou de réseau.

### Service des agents d'entretien

Les agents du service se chargent quotidiennement de l'entretien et du nettoyage de la Tour A. Leur travail s'étend sur environ 16.000 m<sup>2</sup> répartis sur 19 étages. Le travail consiste à nettoyer tous les étages administratifs et les étages du centre de recrutement et du centre de formation. L'équipe est présente chaque jour du lundi au vendredi de 6h30 à 19h30 afin de garantir un lieu de travail propre et net pour tous les agents et visiteurs de la Tour A.

L'équipe se compose de 12 salariées. Il s'agit d'une équipe fusionnée depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2023. En effet, en juillet 2023, l'ancienne équipe entretien de l'INAP a intégré, dans sa totalité, le CGPO.

L'utilisation de produits principalement écologiques (EcoLabel) ainsi que le triage des déchets avec l'acquisition entre autres du label SuperDrecksKëscht soulignent l'engagement du MFP et de ses entités rattachées en faveur d'un cadre de travail respectueux de l'environnement.

### Data Protection Office

Le Data Protection Office (DPO), qui prend en charge les thématiques RGPD pour le CGPO, mais également pour les autres administrations du ministère de la Fonction publique (hormis le SNSFP), dispose notamment des tâches suivantes :

- conseiller les responsables du traitement de données à caractère personnel ;
- participer à la promotion d'une culture de la protection des données au sein de l'organisation ;
- évaluer les mesures de sécurité prises pour garantir la protection des données avec les personnes en charge du traitement des données personnelles ; et
- coordonner les relations avec les interlocuteurs externes et internes.

## Inventaire des traitements

Dans le cadre de la revue des traitements effectuée par le CGPO, le DPO a passé en revue 61 traitements avec différents agents du CGPO et a contribué à la mise à jour avec l'équipe Prometa. Environ 30 nouveaux traitements ont été identifiés et sont en cours de documentation.

## Sensibilisation des agents

Au cours de l'année 2023, le DPO a mené une campagne de sensibilisation. La campagne, qui s'est déroulée sur une période d'un mois à destination du MFP et des entités rattachées, a couvert différents aspects du RGPD.

La sensibilisation des agents au RGPD permet aux membres du CGPO de s'approprier les règles en matière de protection des données et d'être capables de les respecter. Elle leur permet également d'expliquer comment les données sont traitées et d'agir de manière appropriée en cas de violation de ces données.

## Formation

Le DPO a formé les membres de l'équipe COTA. Il a été convenu avec la direction que la formation sera proposée à l'ensemble des agents des administrations du ministère de la Fonction publique (à l'exception du SNSFP) en 2024. Les nouveaux agents ainsi que les consultants externes seront également formés au respect du RGPD.

## Information transparente

Une page internet dédiée au RGPD pour le CGPO a été mise en place. Un lien vers ce site est désormais présent sur la plupart des formulaires du CGPO.

Des notices d'informations RGPD ont été rédigées pour plusieurs traitements, notamment sur la vidéosurveillance et dans le cadre du déploiement de la solution MyRH-Time.

## Procédure

Les procédures suivantes ont été élaborées et sont en cours de validation :

- Violation de données
- Droits des personnes

## Project Management Office

Le Project Management Office (PMO) a pour missions premières :

- le support direct et indirect dans la mise en œuvre des projets du programme de travail et des projets complémentaires à celui-ci au sein du CGPO ;
- la mise à disposition du comité de direction des outils de pilotage des projets du CGPO ;
- l'accompagnement des chefs de projet dans leurs missions ; et
- la mise en place d'une véritable culture projet.

2023 a été consacrée à avancer parallèlement et de manière équilibrée sur les quatre missions avec une attention particulière à la consolidation des bases nécessaires à la pérennisation de la culture projet au sein du CGPO.

Le PMO a continué son intégration dans l'écosystème du CGPO en 2023. Dans ce contexte, le PMO a principalement mis en place des ateliers et petits-déjeuners ouverts à tous les agents en interne pour aider directement les chefs de projets dans leurs activités.

Les trois cycles de formation déployés en 2022 ont été adaptés sur base des retours des participants en 2023.

Le PMO participe aussi directement aux accompagnements en gestion de projets et de portefeuille de projets qui sont proposés aux ministères et administrations via l'initiative FP2025.

Toujours dans le cadre de l'initiative FP2025, le PMO continue à développer et à promouvoir la méthode de gestion de projets Quapital en l'adaptant en fonction des retours du terrain.

## Service Communication

### Communication interne

Au niveau de la communication interne, les activités du service Communication en 2023 ont été largement impactées par le déménagement vers la Tour A. À côté d'actions de communication spécifiques dans le cadre du déménagement, le service a continué à organiser les réunions d'information *Wat leeft @CGPO* tous les deux mois avec l'ensemble des collaborateurs. De même, une série de capsules vidéo intitulées « *Wat leeft Studio* » a été diffusée en interne en 2023, afin de laisser les différentes équipes s'exprimer sur les grands défis liés au programme de travail en cours. Le service Communication collabore aussi étroitement avec les services RH et TIC dans le cadre de l'élaboration de vidéos tutoriels à visée de l'ensemble des collaborateurs.

Par ailleurs, le service Communication a continué à alimenter, avec le MFP, le Réseau des Ressources humaines et l'Intranet KIT. Il fait aussi office de support pour les autres divisions et services du CGPO, en les soutenant lors de la réalisation de différents supports de communication, ceci notamment dans le cadre des sondages des usagers des services du CGPO, ainsi que des plans d'action qui en découlent.

### GovJobs

Finalement, le service a contribué à la gestion journalière de la plateforme GovJobs et a continué ses efforts autour de la promotion de cette dernière afin de mieux positionner la Fonction publique en tant qu'employeur, ceci autant en interne qu'en externe.

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.

La fonction publique  
**GovJobs**  
 Vos talents au service du citoyen

POSTULER    EXAMENS    NOUS DÉCOUVRIR    VOTRE CARRIÈRE    SECTEUR COMMUNAL

## Initiateur du changement.

Comme Jean-Paul, Consultant RH au Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État.


[Rejoignez-nous !](#)

**Nous avons 242 offres d'emploi**

Rechercher parmi nos offres d'emploi

**Focus**

**WE HAVE MOVED**




Nous avons déménagé !

Le Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État a déménagé. Notre nouvelle adresse est: 10, avenue John F. Kennedy - L-1855 Luxembourg.

[Plus d'informations](#)


**Postes vacants du secteur étatique**



Découvrez la diversité des métiers à la Fonction publique en consultant nos postes vacants pour fonctionnaires, employés et salariés de l'État !

[Consultez les offres](#)


**Examens du secteur étatique**



Une carrière en tant que fonctionnaire de l'État vous intéresse ? Renseignez-vous sur les démarches pour participer aux prochaines sessions d'examen.

[Plus d'informations](#)

**Secteur communal**




Découvrez les postes auprès des administrations communales et syndicats de communes, ainsi que les examens du secteur communal !

[Plus d'informations](#)

**Découvrez nos métiers**


**Regards croisés entre psychologie au CEPAS et gestion à la Trésorerie**



De la psychologie à la finance, une conversation passionnante entre trois agents de l'État évoluant dans des mondes opposés mais finalement plus liés qu'on ne le croit.

[Lire l'article](#)


**Rencontre entre deux spécialistes de l'inspection environnementale**



Découvrez le métier d'inspecteur de l'Unité Contrôles et Inspections au sein de l'Administration de l'environnement à travers le témoignage de Michel et de Daniel.

[Lire l'article](#)


**MyGuichet.lu : concevoir l'app à profondément soudé les équipes**



L'équipe d'experts raconte comment elle a relevé les défis technologiques et logistiques pour créer un outil au service des citoyens et résidents luxembourgeois.

[Lire l'article](#)

**Archives Nationales du Luxembourg : un voyage dans l'histoire**



Garder en mémoire le passé, l'analyser avec le plus grand soin et anticiper les changements de demain. Découvrez l'histoire de ces agents des Archives.

[Voir la vidéo](#)

En 2023, le trafic sur GovJobs a atteint près de deux millions de visites et plus d'un million de visiteurs uniques.

### Nombre de visites / visiteurs uniques



Légende : Nombre de visites sur GovJobs d'avril 2017 à fin décembre 2023.

Depuis le lancement du site en avril 2017, GovJobs totalise ainsi près de 12 millions de visites, avec plus de 5 millions de visiteurs uniques.

Parmi l'ensemble des utilisateurs qui se sont inscrits à une épreuve ou qui ont postulé à une offre d'emploi sur GovJobs, 80,8% se sont authentifiés sur Guichet.lu en utilisant un dispositif LuxTrust.

Au niveau des activités de promotion de la plateforme, le service Communication a assuré –avec le service Recrutement, des membres du CCRH ainsi que du service Communication du MFP – une présence lors de bon nombre de foires et d'événements de recrutement en 2023 (le Moovijob Day, le salon UniCareers, le PhD-Day de l'Université du Luxembourg, l'ensemble des éditions du RTL-Jobdag, la foire Deng Zukunft däi Wee du Service national de la jeunesse, ainsi que de nombreux événements organisés par des cercles d'étudiants luxembourgeois) et a accompagné les acteurs de la Fonction publique dans le cadre de la Foire de l'étudiant (virtuelle). L'équipe du service Communication gère également des comptes réseaux sociaux pour GovJobs sur Facebook, LinkedIn, YouTube et Instagram, avec plus de 11.000 followers sur LinkedIn et 5.100 pour le compte Facebook.

## Service Qualité

En 2022, le service Qualité a été créé pour contribuer de manière transversale à développer et maintenir un état de recherche d'amélioration permanent et à atteindre les objectifs fixés au sein du CGPO dans le cadre du programme de travail 2022-2024.

Les principales missions du service sont de :

- déployer et pérenniser la démarche qualité engagée par le CGPO ;
- élaborer un système de gestion de la qualité pour garantir la réalisation de services au niveau des exigences attendues ;
- apporter un support aux différents services du CGPO en termes de formation et de méthodologie dans les domaines de la qualité ; et
- assurer que l'organisation reste centrée sur la satisfaction des clients-usagers et des agents.

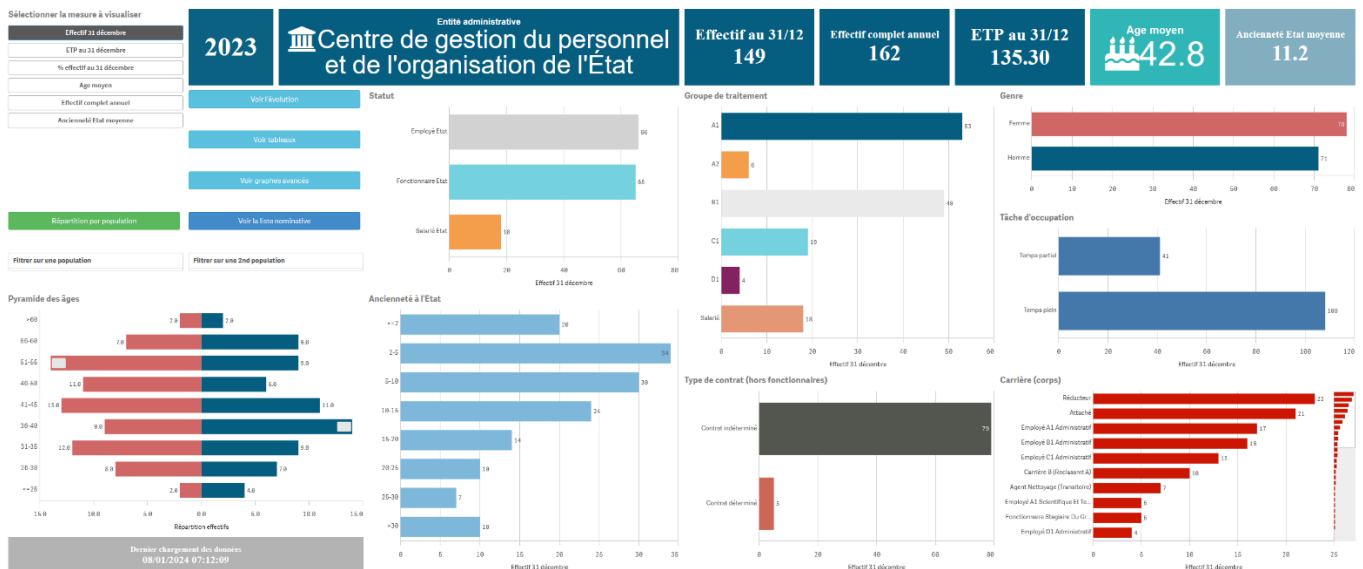
Les différentes actions conduites en 2023 par le service Qualité ont été :

- Définition des processus de gouvernance standards dans le cadre du pilotage des processus, avec développement complet du processus de gestion des dysfonctionnements
- Dans le cadre de la formation Initiation à la Qualité : création d'un cas pratique d'une journée pour utiliser différents outils et méthodes qualité (formation donnée trois fois en 2023)
- Accompagnement à la réalisation de plans d'action avec deux divisions (divisions Pensions et Rémunérations et carrières). Ces plans d'action ont été réalisés suite à deux sondages usagers en se basant sur les résultats obtenus. 17 ateliers de travail ont été réalisés pour établir ces deux plans d'action avec plus de 20 actions validées par la direction pour chacun d'eux. **Mesure de la satisfaction des clients-usagers du CGPO**
- Définition des indicateurs de la gestion des tickets du processus des demandes entrantes, et mise à jour d'un dashboard dédié pour suivre les performances de ce processus
- Intégration d'une présentation du service Qualité dans l'onboarding des nouveaux agents (une présentation réalisée en 2023)
- Création et mise en place des cercles qualité (le démarrage effectif des cercles qualité a débuté en décembre 2023) : après une présentation d'introduction des cercles qualité au service COTA et à la division Rémunérations et carrières, des réunions hebdomadaires ont été planifiées pour un suivi rigoureux des actions d'amélioration à mener
- Finalisation du projet de mise en place d'un outil et d'un environnement de gestion des connaissances : la Bibliothèque des connaissances
- Développement de la culture qualité dans les projets : participation aux petits-déjeuners organisés par le PMO avec intervention sur les sujets qualité (participation à quatre petits-déjeuners)

## Service Ressources humaines

Au niveau de l'évolution des effectifs, le CGPO est passé de 139 collaborateurs (123,1 ETP) fin 2022 à 149 collaborateurs (135,3 ETP) au 31 décembre 2023. En 2023, 25 personnes ont ainsi été recrutées, dont 12 via un changement d'administration. En parallèle, le CGPO a connu sept départs en pension et un départ via un changement d'administration.





Après avoir été reconnu comme administration formatrice par l'ADEM et la Chambre de commerce, le CGPO avait recruté en 2022 un agent administratif et commercial sous contrat d'apprentissage. Cet agent a continué son apprentissage en 2023 au CGPO. Une personne, demandeuse d'emploi auprès de l'ADEM, a fait un stage de professionnalisation au CGPO et trois étudiants ont fait un stage dans le cadre de leurs études universitaires. Par ailleurs, le CGPO a occupé, en 2023, deux agents sous contrat d'appui emploi (CAE).

À côté de l'accompagnement de cette évolution des effectifs, le service RH a pour objectif d'optimiser la gestion des ressources humaines en interne au CGPO et plus particulièrement la coordination et le suivi des procédures de gestion prévisionnelle des postes, de recrutement et de sélection, le suivi administratif et le conseil en matière de formation initiale et continue, ainsi que l'encadrement des stagiaires et apprentis.

Parmi les activités relevant de l'amélioration de la gestion des RH en interne, il convient de relever que le service a renforcé sa collaboration avec le service Qualité du CGPO en se concertant notamment sur les démarches et actions en matière de maturité managériale des responsables d'équipes. Par ailleurs, le service a retravaillé sa gouvernance interne en mettant à jour son projet collectif de fonctionnement.

Le service a également commencé à produire des vidéos tutoriels sur l'utilisation correcte de l'application Time dans l'espace MyRH, avec le soutien du service Communication. Il est prévu d'étendre ces tutoriels à d'autres domaines RH et de les publier dans la Bibliothèque des connaissances en 2024.

## Intégration des nouveaux collaborateurs

En matière d'onboarding, le service RH a participé en tant que partie prenante au projet sur la mise en place d'une solution MyRH-Onboarding qui permet de créer des parcours de suivi digitalisés des nouveaux collaborateurs. Ainsi, en 2023, six parcours ont été créés.

En ce qui concerne la formation interne des nouveaux collaborateurs, le service RH a organisé, en 2023, deux sessions d'onboarding. Une session d'onboarding se compose de 16 modules qui ont pour but de présenter le CGPO avec ses divisions et leurs missions, le ministère de tutelle et les administrations partenaires, le déroulement du stage, le cadre légal dans lequel les nouveaux collaborateurs seront amenés à travailler tous les jours, mais aussi la culture de travail et les valeurs du CGPO. Pour 2023, il y a lieu de citer trois nouveautés :

- Depuis le déménagement dans les nouveaux locaux au Kirchberg et le regroupement des administrations rattachées au MFP dans un même bâtiment, le CGPO a étendu ses modules d'onboarding à tous les nouveaux collaborateurs de la Tour A.
- Les sessions d'onboarding sont complétées par les formations sur l'utilisation de la Bibliothèque des connaissances et sur la sécurité dans le bâtiment, obligatoires pour tous les collaborateurs.
- Afin de faciliter la gestion des sessions, les modules sont publiés sur la plateforme NextOffice, rendant plus visibles des informations sur le public cible, le caractère facultatif ou obligatoire d'un module, et permettant de responsabiliser les collaborateurs qui s'inscrivent désormais eux-mêmes aux modules qui les concernent.

## Formation interne et stratégie d'apprentissage

Suite à l'analyse des souhaits de formation formulés dans le cadre des entretiens annuels en 2023, le CGPO a décidé de proposer pour début 2024 une formation sur la gestion des entretiens téléphoniques difficiles pour les gestionnaires de rémunérations, de recrutement et de pensions.

Parmi les formations continues suivies en 2023, on peut souligner que :

- 28 agents ont suivi une formation de premiers secours ;
- Trois personnes ont réussi la formation Zertifikat Lëtzebuenger Sprooch a Kultur proposée à l'INL et deviendront formateurs en luxembourgeois en 2024.

En 2023, le CGPO a en outre formulé sa stratégie d'apprentissage précisant l'importance d'un apprentissage basé sur les compétences actuelles et futures, l'engagement des collaborateurs dans leur propre développement professionnel, la promotion d'un environnement de travail rassurant qui valorise et encourage l'apprentissage, ainsi que les rôles des ressources humaines et des responsables d'équipes.

Parmi les activités directement liées à cette stratégie d'apprentissage, on peut mentionner la mise en œuvre de divers formats et méthodes d'apprentissage (interview, présentation de projets et d'actions sous forme d'un elevator pitch...) au sein du comité élargi réunissant à intervalles réguliers les chefs de service et chefs de division. Par ailleurs, deux agents du CGPO ont bénéficié d'un coaching.

Finalement, le service RH a mené ses premières réflexions pour proposer des plans de développement individuels (PDI) à ses agents. Ces plans de développement individuels seraient établis sur la demande d'un agent avec formulation écrite des objectifs d'apprentissage, indicateurs d'atteinte et proposition d'accompagnement. Trois agents bénéficient actuellement d'un tel PDI et permettent d'évaluer la faisabilité du concept pour peaufiner le processus établi. En 2024, il est prévu de sensibiliser l'ensemble des agents à la possibilité de bénéficier d'un PDI.

### Gestion par objectifs

La documentation de la gestion par objectifs s'est faite pour la deuxième année de suite via trois applications dans MyRH. Les expériences des deux dernières années ont permis de préciser les besoins et de donner un feedback pour améliorer la future solution de la e-GPO qui sera également proposée aux autres administrations étatiques.

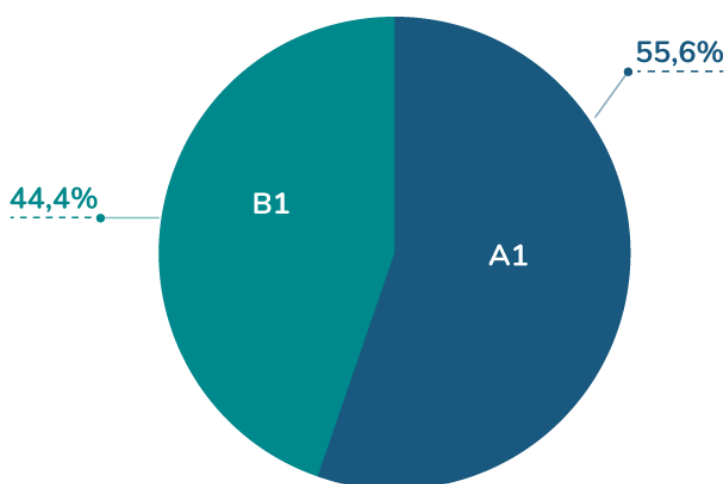
# COMMISSARIAT DU GOUVERNEMENT CHARGÉ DE L'INSTRUCTION DISCIPLINAIRE

## Contact

Alain WETZ, Commissaire du Gouvernement – [alain.wetz@cgid.etat.lu](mailto:alain.wetz@cgid.etat.lu)

## Carrières\*

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

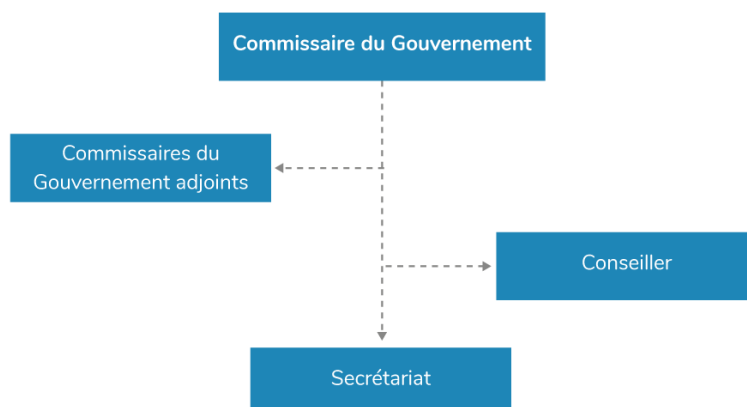


Effectifs (ETP) : 9

Moyenne d'âge : 53,2 ans

\*Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité au 31.12.2023

- Schéma répartition de l'effectif entre les catégories de traitement / d'indemnité



Légende : Organigramme du CGID

Au niveau de son activité courante d’instruction disciplinaire, l’année 2023 a été une année de très forte activité. Au niveau des projets, l’année 2023 a permis au CGID d’entamer concrètement le projet de digitalisation de la notification des dossiers disciplinaires.

## 1. Les projets du Commissariat du gouvernement chargé de l’instruction disciplinaire

Le CGID a travaillé sur une série de projets internes, de même qu’il a collaboré à plusieurs travaux du ministère de la Fonction publique.

### **Boîte à outils *Sharepoint***

La partie de la plateforme *Sharepoint* destinée au partage des connaissances du droit disciplinaire avec les chefs d’administration et les gestionnaires RH de la Fonction publique a été régulièrement mise à jour par l’intégration des retours des usagers.

### **Digitalisation de la procédure de notification des dossiers disciplinaires**

Le projet relatif à la digitalisation de la procédure de notification des dossiers disciplinaires s’est vu attribuer des ressources par le CTIE en septembre 2023. Un cahier des charges est en phase d’élaboration par le groupe de travail dédié au projet.

### **Statistiques et tableaux de bord relatifs à l’activité-métier**

Les travaux d’affinage du paramétrage du tableau de bord statistique créé par les experts du Centre de compétences Statistiques et prospectives du CGPO ont été mis en attente. Ceci en attendant des travaux de création d’un nouveau masque de saisie pour effectuer le suivi qualitatif des recours en matière de sursis à exécution sont encore en cours de réalisation auprès du CTIE.

### **Tableau de tri en matière d’archivage**

Les travaux d’élaboration et d’harmonisation des tableaux de tri des différentes unités rattachées au ministère de la Fonction publique se sont poursuivis en 2023.

### **Déménagement des locaux du CGID et participation aux travaux de formalisation des processus communs aux entités du MFP**

En juin 2023, le CGID a intégré ses nouveaux locaux spécialement aménagés pour ses besoins. Le CGID a participé activement à la mise en place d’un comité local de cohabitation en matière de santé et de sécurité au travail. Il a également été l’un des moteurs dans la formalisation de certains processus internes au regard de la législation sur la protection des données à caractère personnel.

## 2. Les activités courantes

### Instructions disciplinaires

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.

#### *Le traitement des instructions disciplinaires en 2023*

En 2023, le CGID avait à traiter 139 affaires : 37 affaires du rôle de 2022, dont l'instruction était encore en cours au début de 2023, et 102 nouvelles affaires dont le CGID a été saisi au cours de 2023. Sur ces 139 affaires, 22 n'ont pas pu être traitées en 2023.

20 affaires, dont 12 affaires entrées au CGID au dernier trimestre 2023, restent encore en attente d'être clôturées fin 2023. Pour 1 affaire, un complément d'instruction a été demandé. 1 affaire est encore pendante en raison de l'arrêt de maladie de longue durée de l'agent.

Pour une vue synthétique des 139 affaires à traiter en 2023, il est renvoyé au tableau « Résultats et impacts des travaux » ci-dessous.

La durée moyenne des instructions clôturées en 2023 est de 111 jours. Abstraction faite de 12 affaires particulièrement complexes, liées entre elles, provenant d'une même administration et mentionnées dans le rapport d'activité de 2022, la durée moyenne de traitement aurait été de 66 jours, ce qui se situe nettement au-dessous de la moyenne normale de traitement des dernières années.

#### *Le suivi des affaires encore pendantes*

Au début de l'année 2023, le CGID avait noté pour suivi 50 affaires dont l'instruction était déjà clôturée en 2022, mais qui étaient encore pendantes, soit dans l'attente de la fin du délai d'inspection (3 affaires), soit en raison du traitement par les autorités de décision (16 affaires), soit en raison du traitement par les autorités de recours (25 affaires), soit en attente de l'arrêt d'application de la sanction (6 affaires).

Les 3 affaires en attente de la fin du délai d'inspection au début de l'année 2023 ont été clôturées en 2023 par le prononcé d'une amende dans 2 affaires et d'une révocation dans 1 affaire.

Les 16 affaires renseignées comme en attente du traitement par l'autorité de décision à la fin de l'année 2022 dans le précédent rapport d'activité ont connu le traitement suivant en 2023 :

- Une affaire reste encore en attente de décision du Conseil de discipline à la fin de l'année 2023 ;
- 15 affaires ont été clôturées en 2023 par le prononcé d'un classement sans suite dans 3 affaires, d'un avertissement dans 3 affaires, d'une réprimande dans 1 affaire, d'une amende dans 4 affaires, d'une exclusion temporaire dans 2 affaires et d'une révocation dans 2 affaires.

Sur les 25 affaires frappées de recours et inscrites dans le rapport d'activité de l'année passée comme étant pendantes, 9 affaires ont été clôturées en 2023 par une décision de l'autorité de recours ayant confirmé la sanction critiquée dans 6 affaires et réformé la sanction *in melius* dans 3 affaires. 16 affaires restent encore en attente de décision par l'autorité de recours à la fin de l'année 2023. Aux 25 affaires frappées de recours encore pendantes au début de l'année 2023 et renseignées dans le tableau du rapport d'activité de 2022, s'ajoutent encore 18 affaires frappées d'un recours en 2023 ou dont le CGID n'a pris connaissance qu'en 2023. Sur ces 18 affaires qui se sont ajoutées en 2023, 5 affaires ont été clôturées en 2023 par une décision de l'autorité de recours ayant confirmé la sanction critiquée dans 2 affaires et réformé la sanction *in melius* dans 3 affaires. 13 affaires restent encore en attente de décision par l'autorité de recours à la fin de l'année 2023.

Sur les 6 affaires renseignées comme en attente de l'arrêté d'application de la sanction à la fin de 2022 dans le rapport d'activité de l'année précédente, 4 affaires ont pu être clôturées définitivement en 2023 par l'application des sanctions de l'amende dans 3 affaires et de la sanction de la rétrogradation cumulée du déplacement dans 1 affaire. 2 affaires sont toujours en attente de l'arrêté d'application.

Pour le détail des 68 affaires suivies en 2023, il est renvoyé au tableau « Résultats et impacts des travaux » ci-dessous.

De cette façon, le suivi des affaires encore pendantes donne l'image suivante fin 2023 : 2 affaires en attente de la fin du délai d'inspection ; 22 affaires en attente de décision ; 17 affaires en attente de l'arrêté d'application de la sanction ; 29 affaires en attente de la décision des autorités de recours.

#### *Durée moyenne des procédures définitivement closes en 2023*

En 2023, 105 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 2023 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 7 affaires ayant donné lieu à un recours et pour les 98 affaires n'ayant pas donné lieu à un recours.

	Affaires clôturées en 2023 sans recours		Affaires clôturées en 2023 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	490	74,00%	364	28,81%
Durée moyenne de la phase d’instruction proprement dite	82	12,30%	124	9,83%
Durée moyenne de la phase de décision	61	9,23%	76	6,03%
Durée moyenne de la phase de recours	0	0,00%	653	51,74%
Durée moyenne de la phase d’application des peines	30	4,47%	45	3,59%
Moyenne de durée totale en jours	663	100%	1262	100%

### *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 2022.



2023

En attente de décision		Classement sans suite		Avertissement		Réprimande		Amende		Déplacement		Retard promotion		Retrogradation		Exclusion temporaire		Mise à retraite d'office		Révocation	
Etat	Commune	Etat	Commune	Etat	Commune	Etat	Commune	Etat	Commune	Etat	Commune	Etat	Commune	Etat	Commune	Etat	Commune	Etat	Commune	Etat	Commune
M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F

Activité d'instruction des affaires en 2023<sup>1</sup>

Affaires en cours d'instruction	17	4	0	1
---------------------------------	----	---	---	---

Affaires classées sans suite (art. 56-5-a)	17	5	11	1
--	----	---	----	---

Affaires en attente de la fin du délai d'inspection				
aiguillées vers Ministre /Collège échevinal ou assimilé	0	0	0	0
aiguillées vers le Conseil de discipline	1	1	0	0

Affaires transmises au Ministre /Collège échevinal ou assimilé (art. 56-5-b)	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	5	0	0	0	9	2	5	2	
Affaires transmises au Conseil de discipline (art 56-5-c)	4	0	11	4	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	4	2	4	0	0

Affaires du rôle de 2023 ayant un volet pénal	6	2	2	0	4	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Affaires du rôle de 2023 ayant conduit à la suspension de l'agent	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Suivi du traitement donné en 2023 aux affaires en attente de la fin du délai d'inspection au début de 2023<sup>2</sup>

du Ministre ou Collège échevinal ou assimilé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
du Conseil de discipline	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0

Suivi du traitement donné en 2023 aux affaires en attente de décision au début de 2023<sup>2</sup>

du Ministre ou Collège échevinal ou assimilé	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	
du Conseil de discipline	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1

Suivi d'affaires en attente de l'arrêté d'application début 2023, tous rôles confondus<sup>2</sup>

de la sanction du Conseil de discipline	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Suivi d'affaires soumises à recours, tous rôles confondus<sup>2</sup>

devant Conseil de discipline statuant en appel	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	2	0	0	0
devant Tribunal administratif statuant sur recours	12	4	4	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
devant Cour administrative statuant sur appel	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0

<sup>1</sup> Le total recense les sanctions appliquées aux 139 affaires traitées en 2023.  
 Du fait de l'application de sanctions doubles, la somme des sanctions renseignées dépasse le nombre de 139 affaires.

<sup>2</sup> Le total recense les sanctions appliquées aux 68 affaires suivies en 2023.  
 Du fait de l'application de sanctions doubles, la somme des sanctions renseignées dépasse le nombre de 68 affaires.

# ADMINISTRATION DES SERVICES MÉDICAUX DU SECTEUR PUBLIC

## Contact

### Division de la Médecine de contrôle du secteur public

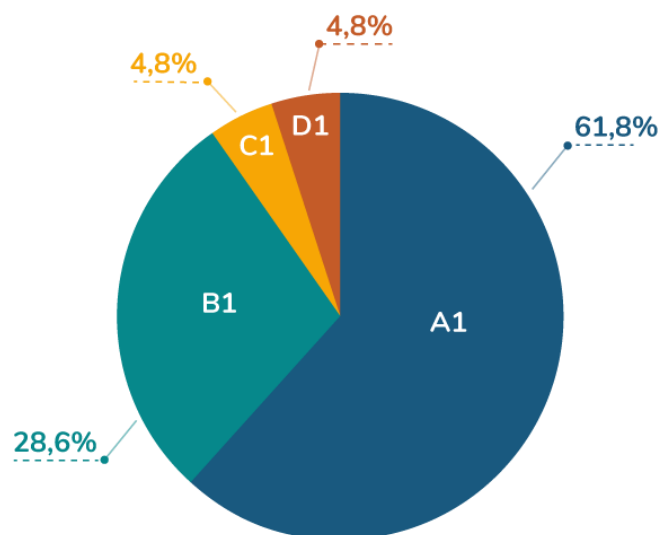
Docteur Hilde MOCKEL, Médecin Cheffe de division – [hilde.mockel@asm.etat.lu](mailto:hilde.mockel@asm.etat.lu)

### Division de la Santé au travail du secteur public

Docteur Pierre-Olivier SCHMIT, Médecin Chef de division – [pierre-olivier.schmit@asm.etat.lu](mailto:pierre-olivier.schmit@asm.etat.lu)

## Carrières\* :

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



**Effectifs (ETP) : 17,4**

**Moyenne d'âge : 46,2**

\*Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité au 31.12.2023

## 1. Les projets de l'administration des services médicaux du secteur public

### « Migration GEPS V6 » : Migration de l'application GEPS de V4.01 vers V6

La version actuelle du programme médical (GEPS) utilisée par l'Administration des services médicaux du secteur public (ASM) pour la gestion des examens médicaux est une version 4. La version 6 permettra de nombreuses nouvelles fonctionnalités et évolutions qui répondront aux besoins de l'Administration des services médicaux.

Le déploiement a été initié en décembre 2023.

#### Objectif du projet

Une évolution du progiciel permettra, à terme, la mise en place de nouvelles procédures 100% digitales ainsi qu'une intégration, durant le premier semestre de 2024, de la division de la Médecine de contrôle du secteur public.

### Accentuer la prévention en matière de santé et sécurité au travail

Dans les rôles et missions de santé au travail, la prévention et la sécurité occupent une place importante. Une accentuation de ces piliers semblait être opportune.

Dans le cadre de ce projet, l'ASM collabore avec le SNSFP. En 2023, des concertations bilatérales ont eu lieu entre les deux parties afin de partager des ressources mutuelles, en particulier dans le domaine de l'ergonomie.

#### Objectif du projet

- Apporter l'expertise médicale concernant l'inventaire des postes à risque en partenariat avec le Service national de la sécurité dans la Fonction publique
- Renforcer la prévention en matière d'ergonomie au poste de travail notamment avec le Service national de la sécurité dans la Fonction publique

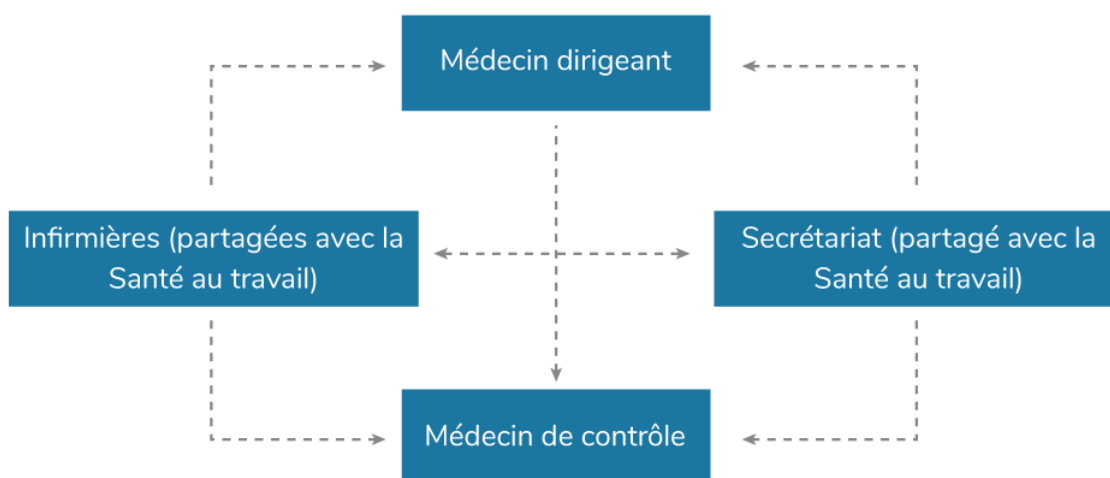
## 2. Les divisions

### 2.1 Division de la Médecine de contrôle du secteur public

#### 2.1.1 Activités courantes

##### Contact

Dr Hilde Mockel, Cheffe de division - [hilde.mockel@asm.etat.lu](mailto:hilde.mockel@asm.etat.lu)



Légende : Organigramme de la Médecine de Contrôle du secteur public

#### Objectifs de travail et affaires courantes en 2023

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 ou le Service psychosocial pour faciliter l'accès à un travail mieux adapté.

Au cours de l'année 2023 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
- Été présente aux 37 audiences (34 en 2022) de la Commission des pensions
- Traité 309 dossiers pour l'État (288 en 2022) ; 88 pour les communes (69 en 2022) et 38 pour les CFL (45 en 2022)
- Été membre de la commission chargée d'analyser les congés de maladie de longue durée des salariés de l'État et a donc participé à 4 réunions (4 en 2022) et a traité un total de 26 dossiers

- Participé aux réunions qui ont eu lieu avec le MFP et ses entités, notamment dans le cadre du déménagement et de divers autres projets
- Participé aux nombreuses réunions de travail concernant la migration de notre programme médical vers une nouvelle version et l'intégration de la médecine de contrôle

## Activités médicales

### Examens médicaux

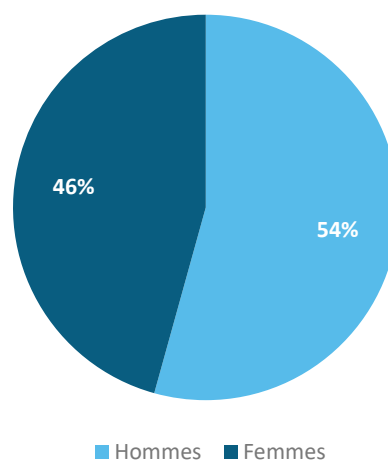
L'année 2023 a connu une légère baisse du nombre total des examens médicaux par rapport à l'année 2022 (1.202).

1.176 examens médicaux ont été réalisés en médecine de contrôle en 2023.

Les expertises et examens peuvent être regroupés comme suit :

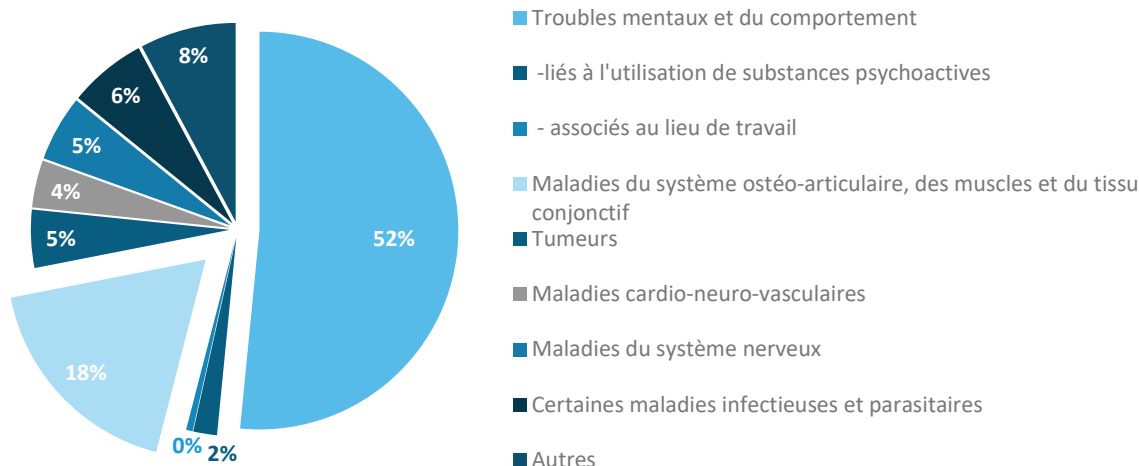
- Examens et réexamens effectués en cas d'absence prolongée d'un fonctionnaire pour cause de maladie (examens médicaux en application des articles 37bis / 48 bis) : **322**
- Expertises médicales dans le cadre de la mise à la retraite (Examens en application des articles 48 / 70) : **201**
- Examens de contrôle : **540**
- Examen complémentaire lors du recrutement : **31**
- Examen de salariés en application de l'article 55.4 de la convention collective : **31**
- Autres - dispenses : **51**

Examens MC 2023



En 2023, la plupart des examens concernaient des troubles psychiques (52%) suivis par des problèmes ostéoarticulaires (18%)

### Causes 2023



### Examens de contrôle des incapacités de travail

En ce qui concerne les 540 examens de contrôle des incapacités de travail, les avis médicaux peuvent se résumer comme suit :

Arrêt de travail médicalement justifié	232
Incapacité de travail plus/pas médicalement justifiée respectivement capable de travailler	252
Non-présentation ou refus de contrôle	56
<b>Total</b>	<b>540</b>

### Dispense des restrictions de sortie

Le médecin de contrôle a accordé 51 dispenses (20 en 2022) 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.

### En résumé

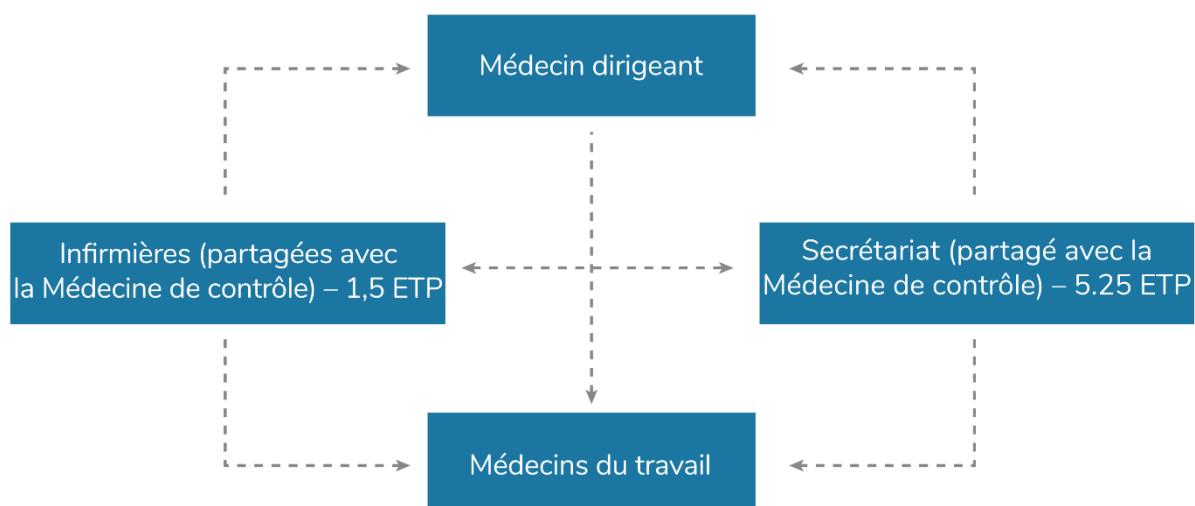
- L'on constate une augmentation des audiences pour la Commission des pensions suite aux nombreux réexamens en médecine du travail et une convocation devant la Commission pour une nouvelle décision.
- Le nombre des examens cliniques a diminué légèrement étant donné que moins de personnes qu'en 2022 se sont présentées.
- La charge administrative a augmenté de manière conséquente à la suite de l'agrandissement du service et du développement du programme informatique pour la médecine de contrôle.

- Le nombre total d'examens s'est infléchi en 2023, en tenant compte de périodes sans consultations (2 semaines pour le déménagement et 1 semaine pour la migration du programme informatique).

## 2.2 Division de la Santé au travail du secteur public

### Contact

Dr Pierre-Olivier SCHMIT, Chef de division – [pierre-olivier.schmit@asm.etat.lu](mailto:pierre-olivier.schmit@asm.etat.lu)



Légende : Organigramme de la Médecine de Contrôle du secteur public

### Médecins du travail :

6,35 ETP situation au 31 décembre 2023

La division de la Santé au travail du secteur public est chargée d'effectuer les examens médicaux d'embauche, les examens médicaux périodiques ainsi que les examens médicaux préventifs des fonctionnaires et employés publics, respectivement des candidats à un emploi public.

Elle est chargée entre autres :

- D'identifier et d'évaluer des risques d'atteinte à la santé sur les lieux de travail
- De surveiller les facteurs du milieu de travail susceptibles d'affecter la santé de l'agent
- De conseiller au sujet de la planification des postes de travail, notamment quant à l'aménagement des lieux de travail et le choix des équipements de travail
- De promouvoir l'adaptation du travail à l'homme
- De donner des conseils dans les domaines de l'hygiène, de l'ergonomie, de l'éducation à la santé et de la réadaptation professionnelle
- De coopérer avec le responsable RH, le supérieur hiérarchique, le délégué à la sécurité et avec la représentation du personnel



Les examens cliniques sont restés l'activité dominante en 2023, mais le nombre de réunions en extérieur s'est également majoré (réunions, visites de poste de travail, d'administrations, etc.).

### Activités médicales

- **Examens médicaux d'embauche** : Un total de 4.148 examens d'embauche a été effectué en 2023, avec une répartition de 2.200 femmes pour 1.928 hommes. Il y a eu une légère diminution des embauches par rapport à l'année précédente.
- **Aucun examen d'embauche** n'a été réalisé 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** : 126 examens de reclassement auprès de la **Commission mixte** ont été réalisés : 81 femmes et 45 hommes, soit une légère majoration en 2023.
- **Examen de protection de la maternité** : 453 examens en relation avec la protection de la travailleuse enceinte ont été réalisés en 2023, soit une majoration légère.
- **Avis circonstanciés pour la Commission des pensions** : 756 avis ont été donnés, dont 417 femmes et 339 hommes, soit une majoration significative par rapport à l'année 2022.
  - **Avis circonstanciés initiaux** : 246, dont 131 femmes et 115 hommes, majoration en 2023 également.
  - **Avis circonstanciés dans le cadre d'un réexamen ordonné par la Commission des pensions** : 510, dont 286 femmes et 224 hommes, majoration importante en 2023
- **Examens périodiques** : 1.927, dont 534 femmes et 1.393 hommes, très légère diminution.
- **Examens médicaux préventifs** : 1.186, dont 474 femmes et 712 hommes, majoration importante principalement chez les hommes.

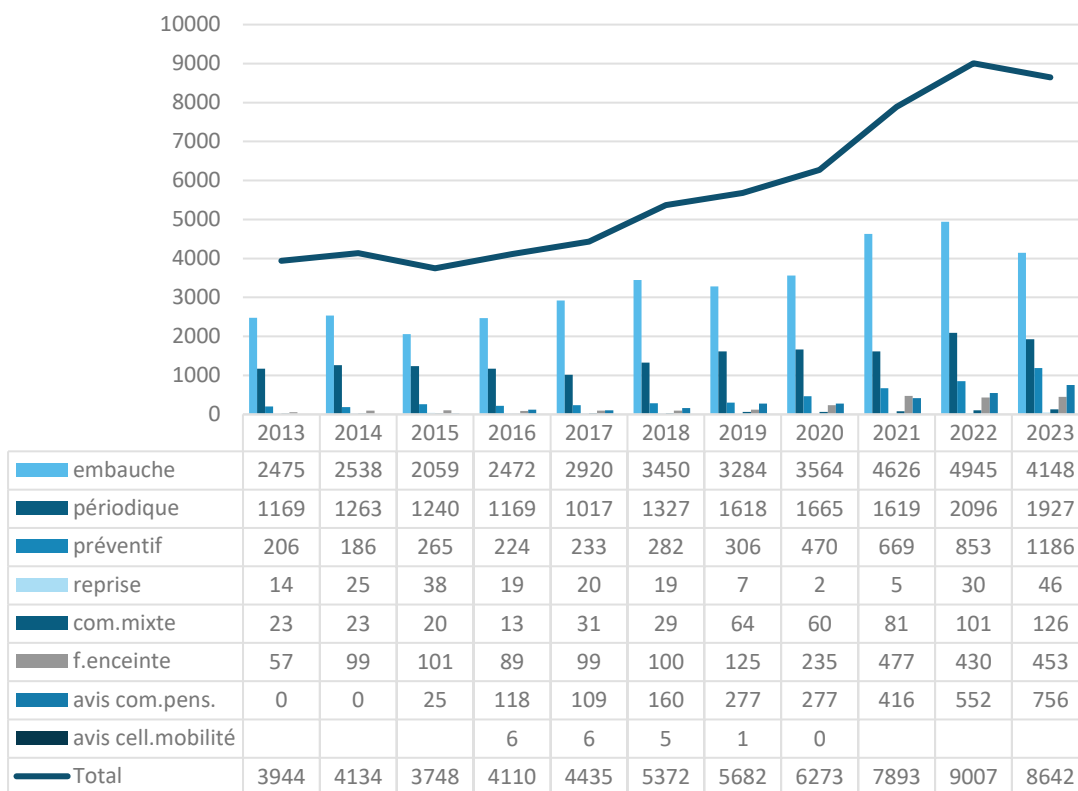
### Autres activités

- **Examen des infirmiers** : contrôle de la vision ; contrôle de l'audition ; taille ; poids ; test d'urine. Examens hors ceux effectués directement par les médecins.
- **Electrocardiogramme et test de drogues sur demande** : Ce type d'examen est principalement effectué lors des périodes de recrutement pour la Police, l'Administration des douanes et accises et le centre pénitentiaire.
- **Visite d'entreprise / réunion d'information**
- **Réunions avec les bureaux RH ou les employeurs**
- **Présence aux audiences de la Commission des pensions** : 37 audiences (34 en 2022) de la Commission des pensions ; 309 dossiers ont été traités pour l'État (288 en 2022) ; 88 pour les communes (69 en 2022) et 38 pour les CFL (45 en 2022)
- La médecine du travail est représentée dans le comité de l'Association Luxembourgeoise de Santé Au Travail (ALSAT - une réunion par mois).

- Participation à des formations (Communication, premiers secours, DGAUM, cœur et travail, journée scientifique de l'association des médecins du travail du Luxembourg, INAP, participation à des congrès spécifiques pour la santé au travail, etc.).
- De nombreuses réunions ont eu lieu avec le département ministériel et les entités, notamment dans le cadre du déménagement dans la Tour A et de divers autres projets.
- De nombreuses réunions de travail pour la migration du programme médical vers une nouvelle version et l'intégration de la médecine de contrôle ont eu lieu en 2023.

## Statistiques

- L'année 2023 a été marquée une majoration significative des dossiers de médecine préventive (+39%) et une augmentation des (ré-)examens pour la Commission des pensions (37%) s'est poursuivie tout comme lors des dernières années.
- Le nombre total d'examen s'est infléchi en 2023, en tenant compte de périodes sans consultations (deux semaines pour le déménagement et une semaine pour la migration du programme informatique). Il est à noter que la charge de travail est plus complexe et nécessite une expertise plus importante lors de consultations qui durent plus longtemps que pour des examens standards (embauches / périodiques).
- La charge administrative a augmenté de manière conséquente.



# SERVICE NATIONAL DE LA SÉCURITÉ DANS LA FONCTION PUBLIQUE

## Contact

Camille STROTTNER, Inspecteur général de la sécurité dans la fonction publique -  
[igfsp@snsfp.etat.lu](mailto:igfsp@snsfp.etat.lu)

## Introduction

En 2023, le Service national de la sécurité de la Fonction publique (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. Le SNSFP poursuit également l'évolution de son organisation et des méthodes d'intervention sur le terrain.

L'objectif du SNSFP est de prévenir et de sensibiliser de façon durable les responsables, les agents, ainsi que les délégués à la sécurité et à la santé, et de réduire continuellement le nombre d'accidents et de maladies professionnelles, voire de sauver des vies.

La prévention des risques lors des activités professionnelles et scolaires demeure une priorité.

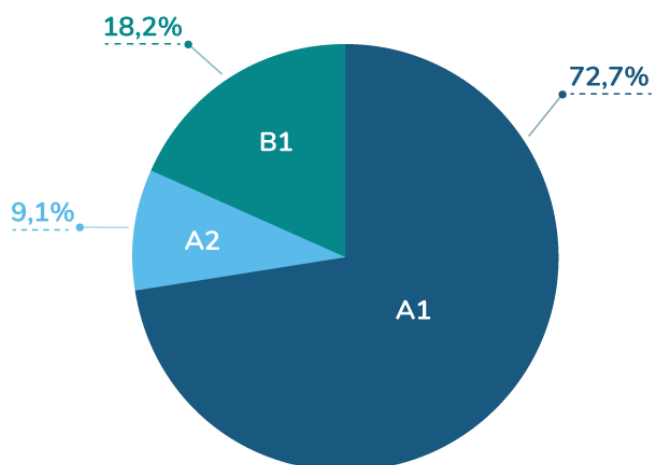
Afin d'établir une culture de la sécurité proactive au sein des institutions avec la participation de leurs agents, le SNSFP soutient les services de sécurité locaux, munis d'une fonction de délégué à la sécurité professionnelle, bien organisée et formée, en mesure de répondre aux attentes des personnes.

Le SNSFP accompagne les directions et leurs délégués dans l'implémentation de l'appréciation et de leur maîtrise des risques avec une gestion de la sécurité-santé stratégique basée sur l'amélioration continue, et qui privilégie les actions durables aux actions ponctuelles.

Le SNSFP réalise un travail d'analyse et de conseil, respectivement d'information, lié aux dispositions des lois, règlements grand-ducaux, prescriptions de sécurité et de santé, prescriptions incendie, règles techniques, normes internationales et règles de l'art applicables dans les différents domaines de la sécurité. Il soutient les institutions dans le développement de leur organisation en proposant des formations modernes.

Le SNSFP se voit comme un partenaire qui aide les responsables à agir dans l'intérêt des élèves, des visiteurs et des agents, tout en promouvant un meilleur respect de la législation dans les institutions, par l'information, la formation, la persuasion et l'encouragement. La participation de leur personnel, une juste appréciation des risques et le principe d'amélioration continue sont les outils de choix des institutions.

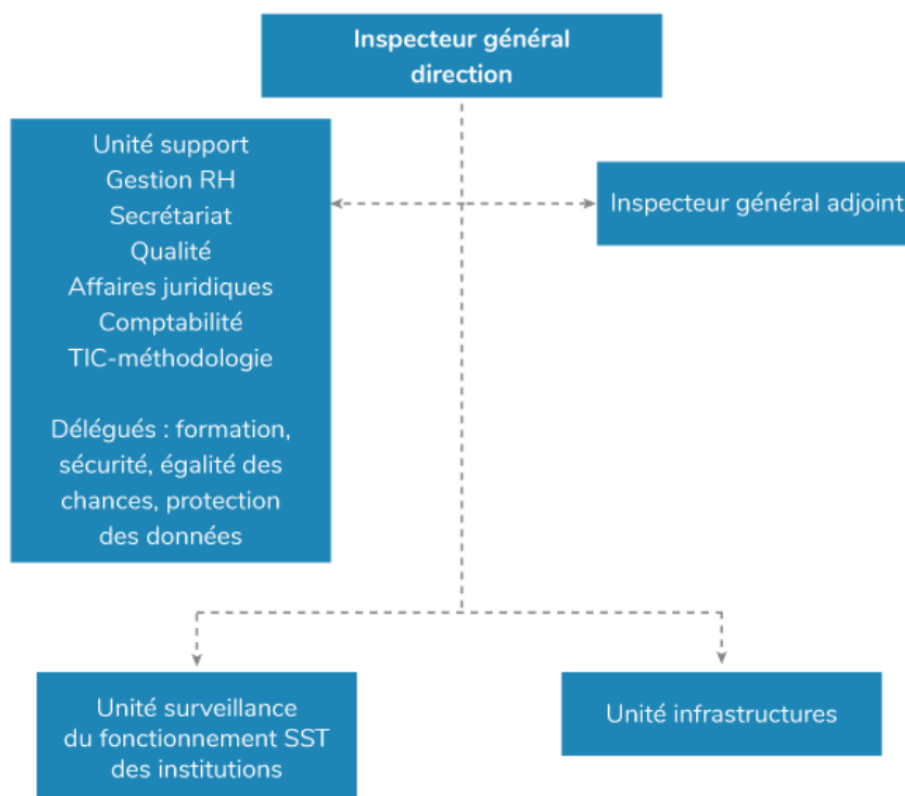
## Répartition de l'effectif entre les groupes de traitement/d'indemnité



**Effectifs (ETP) : 9,5**

**Moyenne d'âge : 47**

\*Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité, voire des salariés au 31.12.2023



Légende : Organigramme du SNSFP

# 1. Les projets du Service national de la sécurité dans la Fonction publique

## Amélioration des processus dans le domaine de la sécurité

Le SNSFP s'est fixé comme objectif de revoir l'adéquation des bases normatives, réglementaires 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 revisite les processus et les champs d'intervention en collaboration avec les administrations concernées.

Afin de faciliter une mise en œuvre harmonisée au niveau national des moyens concernant l'environnement bâti, le SNSFP sensibilise et promeut les publications de 2023 de l'ILNAS, avec le soutien de l'Agence pour la Normalisation et l'Économie de la Connaissance, de l'[analyse normative du secteur de la construction](#) et du [premier rapport normatif sur la construction durable](#).

En effet, l'environnement de la construction durable inclut les volets dits « cadre de vie », incluant les domaines de la sécurité, de l'acoustique, du confort, de l'accessibilité, de la sociabilité et de la qualité de vie. L'application de ces normes, ainsi que l'implication des parties prenantes à l'élaboration de ces normes permettent en effet de répondre au mieux et de manière uniforme aux objectifs réglementaires de prévention sécurité-santé dans les institutions et leurs administrations et services.

Afin de répondre au mieux aux attributions légales et d'agir en toute transparence, les travaux de digitalisation et de modélisation des processus, procédures et documents sont poursuivis au sein du SNSFP.

En outre, le SNSFP a digitalisé en 2023 l'ensemble de ses archives sur les institutions. Toutes les copies de plans entreposées ont été scannées en collaboration et avec le soutien technique de l'Inspection du Travail et des mines (ITM).

Une grande progression pour les responsables en matière de gestion SST<sup>5</sup> des institutions et le SNSFP est l'avancement du projet de la plateforme pour la gestion de la sécurité et de la santé des agents et des élèves dans les établissements étatiques, communaux et scolaires publics et privés. Outre des outils pour la gestion journalière en matière de sécurité-santé, cette plateforme reprendra aussi pour chaque institution, les archives mentionnées ci-avant. La phase de conception du cahier des charges pour la programmation, incluant des maquettes de vue d'encodage et de consultation, a été finalisée. Le marché de cette programmation a été attribué à un prestataire par le CTIE et la réalisation aura lieu en 2024. Le lancement de la plateforme est prévu pour janvier 2025.

En attendant la mise en production de cette plateforme, une application à disposition des institutions étatiques et communales a été développée en collaboration avec le CGPO. Lancée en 2022, elle facilite

---

<sup>5</sup> Sécurité et santé au travail

la mise à jour du relevé légal des administrations et activités assujetties. Fin 2023, un tiers des institutions visées avaient répondu à leur obligation légale de revue et de mise à jour de ce relevé. Le SNSFP continue de sensibiliser les parties concernées.

Ce relevé contient les informations de base nécessaires sur les administrations, leurs responsables et les délégués. Ces informations serviront ultérieurement aussi à alimenter la plateforme d'échange.

Le SNSFP réalise une proposition de refonte de la réglementation sécurité dans la Fonction publique. Elle vise à préciser les modalités d'examen des dossiers soumis, l'actualisation du texte et des définitions, la mise en œuvre des directives européennes et l'appréciation des risques et l'attestation des solutions à effet équivalent.

Concernant les établissements classés des institutions visées par la loi précitée, la proposition introduit l'harmonisation des exigences y relatives et surtout une simplification des procédures qui vise à éviter le double emploi lors de la planification de projets. Cette simplification est d'ores et déjà appliquée en 2023 lors des réunions de planification communes avec l'ITM.

Toutefois, suite à l'analyse d'autres textes légaux, et considérant que les principes de sécurité et de santé sont matières soumises à la loi, le SNSFP sensibilise les parties prenantes que le règlement grand-ducal prévu dans la loi du 19 juillet 2004 concernant l'aménagement communal et le développement urbain donne l'opportunité de définir uniformément au niveau national les objectifs en matière de stabilité, de sécurité et de prévention incendie de tout type de bâtiment. Le SNSFP continue de contribuer à l'uniformisation des textes concernant l'environnement bâti.

## 2. Les activités courantes

### Surveillance et contrôle des infrastructures étatiques et communales

Le service est chargé de surveiller l'application des dispositions légales et réglementaires en matière de sécurité dans tous les établissements assujettis.

Le règlement grand-ducal modifié du 13 juin 1979 concernant les directives en matière de sécurité dans la fonction publique stipule 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 n'ait été procédé, par l'inspecteur général ou par un organisme agréé, à l'examen préalable des projets et à la réception des travaux et fournitures achevés. Le SNSFP soutient et associe les responsables des institutions à ses démarches.

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 et à assister à des réunions de chantier ou de concertation.

En 2023, le SNSFP a essentiellement surveillé des projets de construction et de transformations importantes de bâtiments pour l'enseignement fondamental et les directions de région, 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.

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. Avec désormais 99% d'envois électroniques pour le courrier entrant, cette solution a été acceptée par la plupart des intervenants. À des fins d'harmonisation de la forme et des dénominations des dossiers soumis, un formulaire de demande standardisé sera introduit dans la plateforme d'échange électronique dont le développement est en cours.

Des projets pilotes d'encadrement rapproché de diverses administrations sont entamés pour l'élaboration de processus d'appréciation des risques, la création du comité local, consultatif, de sécurité et de plans d'action d'amélioration avec le soutien du SNSFP. Ces projets permettent de mieux cibler les besoins et les ressources nécessaires qu'entraînent de telles missions de support pour les aspects horizontaux de gestion sécurité-santé.

En 2023, 99 rapports favorables suite à l'examen préalable de projets ont été émis pour la réalisation de projets. Pour 59% des examens, la durée de finalisation du traitement était inférieure à 3 mois. La durée moyenne de traitement est de 3,4 mois. 14 dossiers ont mis plus de six mois à être traités. Les demandes de la part du SNSFP et les échanges afin d'obtenir des informations complémentaires sont inclus.

Dans le cadre de la réception des ouvrages, 821 rapports auront été revus pour la mise en service de projets finalisés. Afin de réduire les délais de transmission aux clients-usagers, les organismes agréés sont tenus de leur envoyer directement les rapports. L'inspecteur général n'intervient qu'en cas de divergences d'appréciation des constats entre les parties concernées.

En complément, le SNSFP a suivi 1.070 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 ou 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. Nous notons une croissance importante concernant la mise en œuvre de l'approche participative du personnel et la composition du comité local de sécurité lié. Les projets et demandes des autorités communales sollicitent majoritairement les services de notre administration.

### Surveillance du fonctionnement des institutions

Lors de l'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.

Dans le cadre de sa 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 réglementaires qui leur incombent, dans le fonctionnement de leur administration ou département. Pour atteindre les objectifs légaux, la mise en place de systèmes de management de la sécurité réglementaires effectifs au sein des institutions de la Fonction publique est de première importance. Le but recherché par le SNSFP est de relancer au sein de la Fonction publique une réelle culture de la sécurité.

Suite à l'entrée en vigueur de la loi du 7 janvier 2022 portant sur l'accessibilité à tous des lieux ouverts au public, des voies publiques et des bâtiments d'habitation collectifs, le SNSFP informe les responsables sur les modalités et conditions de certification ou de demandes de dérogations. Ces démarches administratives sont désormais réalisées via MyGuichet.lu à l'attention du ministre ayant la politique pour personnes handicapées dans ses attributions.

Le SNSFP 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 réglementaires.



D'un autre côté, le SNSFP étend son offre de formation 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.

En juillet 2023, la [journée de la sécurité JSFP 2023](#) a été organisée en collaboration avec l'Armée et la Police au *Härebiërg* à Diekirch. Outre les sujets généraux de gestion sécurité-santé traités en plénière, une partie spéciale dédiée à la maîtrise des risques dans les laboratoires étatiques et dans les laboratoires dans l'enseignement était organisée en parallèle. Les parties prenantes ont marqué un grand intérêt. Quelque 300 personnes ont participé à l'événement qui s'adressait aux responsables, délégués et membres du comité local de sécurité des institutions visées par la loi modifiée du 19 mars 1988 concernant la sécurité dans la Fonction publique, ainsi qu'aux bureaux d'experts et de conseil.

En 2023, le SNSFP a organisé des formations de base pour les délégués à la sécurité via webinaire, ce qui a permis de former plus de 250 personnes désignées pour la gestion sécurité-santé. Ainsi, le réservoir de personnes, auxquelles l'inspecteur général peut avoir recours sur site pour réaliser ses missions, a été étoffé de manière sensible.

La formation continue en ergonomie aura permis d'encadrer 81 nouveaux délégués multiplicateurs en la matière.

Le SNSFP participe désormais à la formation des stagiaires de l'Administration communale et propose jusqu'à 18 heures de cours pour la partie spéciale. Ceci permet de sensibiliser les agents dès leur début de carrière à l'importance de la gestion sécurité-santé au travail.

En outre, le service assure les formations régulières dans le cadre des plans de formation de l'école de la Police grand-ducale, de l'administration gouvernementale et de l'enseignement au cours de l'année.

Ces formations et le séminaire JSFP sont la base d'une meilleure maturité organisationnelle en matière de sécurité dans les institutions de la Fonction publique.

### Participation aux travaux pluridisciplinaires

Le SNSFP représente le ministère de la Fonction publique dans le Conseil consultatif de l'accessibilité, placé sous la tutelle du ministre ayant la politique pour personnes handicapées dans ses attributions et instauré conformément à l'article 11 de la loi du 7 janvier 2022 portant sur l'accessibilité à tous des lieux ouverts au public, des voies publiques et des bâtiments d'habitation collectifs. Ce Conseil permet l'harmonisation des décisions de dérogation ou d'évaluation d'effet équivalent au niveau national.

Avec la participation active du SNSFP à la Commission consultative de prévention d'incendie auprès du Corps grand-ducal d'incendie et de secours (CGDIS), deux groupes de concertation continuent leurs travaux. Le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, le Syndicat des Villes et Communes luxembourgeoises, l'Inspection du Travail et des Mines, le CGDIS et l'Ordre des Architectes et des Ingénieurs-Conseils souhaitent y élaborer différents concepts concernant la sécurité incendie. Le SNSFP promeut l'élaboration de normes techniques nationales (ILNAS) en vue de l'harmonisation des solutions de référence techniques avec la participation de toutes les parties prenantes privées et publiques.

L'un des groupes de travail traite la thématique des écoles fondamentales avec les Services d'Éducation et d'Accueil pour enfants (SEA) / maisons relais et l'autre groupe de travail les établissements pédagogiques comme les écoles résidentielles qui sont installées dans des maisons individuelles.

Le SNSFP soutient les Directions de région et les Administrations communales dans l'élaboration et la mise en œuvre organisationnelle pragmatique d'un meilleur système de management de la sécurité et santé collaboratif avec les communes, tout en analysant les besoins d'adapter la réglementation pour clarifier les règles concernant les constructions scolaires et pour clarifier les tâches des directeurs de l'enseignement fondamental.

Le SNSFP poursuit la sensibilisation pour la mise en œuvre du second plan d'action national RADON (2021-2028) sur les actions à mener par le gouvernement luxembourgeois et les institutions en ce qui concerne l'exposition au radon. Le Service collabore étroitement avec la Direction de la santé dans le cadre du futur plan national santé environnementale.

Une étroite collaboration avec l'Institut national pour le patrimoine architectural (INPA) permet d'établir de premières actions pour la mise en sécurité des sites exploités sous la responsabilité de ce dernier.

# INSTITUT NATIONAL D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

## Contact

Philippe DIEDERICH, Chargé de direction – [philippe.diederich@inap.etat.lu](mailto:philippe.diederich@inap.etat.lu)

## Introduction

L'Institut national d'administration publique (INAP) est le partenaire des administrations et services de l'État et des communes du Grand-Duché de Luxembourg en matière de formation professionnelle initiale et continue. Il contribue au développement systématique des compétences professionnelles des agents publics. Constitué d'une équipe de 52 collaborateurs en 2023, l'INAP a pu offrir à ses clients un large éventail de services qui couvrent divers domaines de l'apprentissage, de la formation et du développement : une offre de formations variée, des parcours de développement, la gestion d'un réseau de formateurs internes et externes et des outils informatiques pour l'apprentissage digital.

Comme les années précédentes, l'INAP a contribué en 2023 au développement de la formation et des compétences dans les administrations via des plans de formation sur mesure qui correspondent à la fois aux objectifs stratégiques et aux besoins en compétences réels des agents. Les formateurs internes aux administrations ont pu bénéficier d'un accompagnement dans le perfectionnement de leur approche pédagogique et dans la digitalisation, favorisant ainsi le développement de leurs compétences et celles de leurs agents.

Dans le cadre du déménagement de toutes les entités rattachées au ministère de la Fonction publique dans la Tour A, l'INAP a garanti la continuité de ses services. Aucune journée de formation n'a dû être annulée et grâce à l'excellente collaboration avec les autres entités, la reprise des formations dans le nouveau bâtiment a été un succès. La nouvelle infrastructure permet encore plus de mettre en valeur l'approche participative dans le développement des compétences professionnelles et d'utiliser des méthodes d'apprentissage plaçant l'apprenant au cœur des activités favorisant ainsi un transfert des connaissances optimisé.

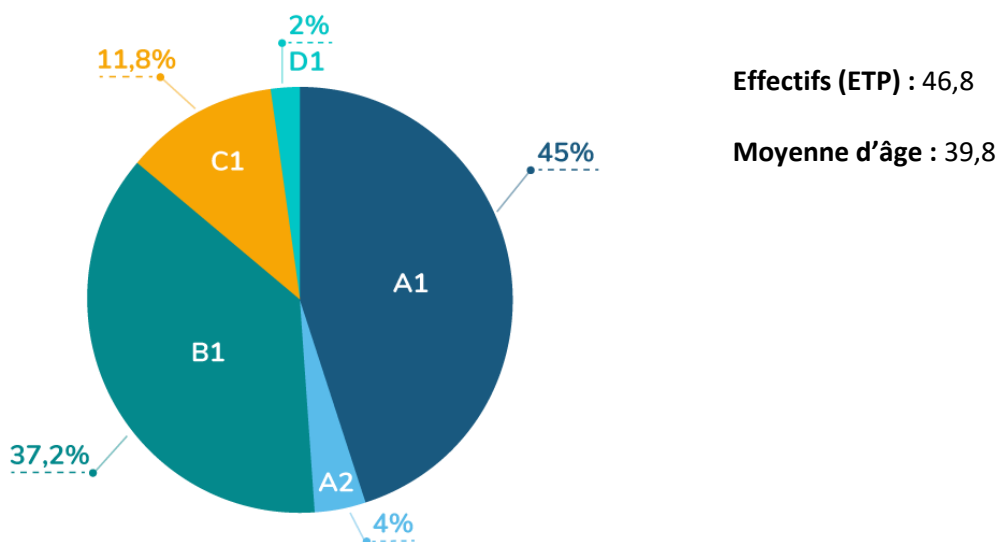
En ce qui concerne l'évolution de l'organigramme interne, après le lancement du comité « Offre de service » (ODS) en 2022, la division « Conceptualisation et Programmation » (CoPro) s'est restructurée et a pris sa place dans l'évolution de l'organisation au courant de l'année 2023. Instance organisatrice du comité ODS, la CoPro prend en charge le renforcement des travaux transversaux dans la coordination de toute offre de service de l'INAP. Avec le comité ODS, la CoPro centralise les demandes en matière de formation et d'accompagnement, analyse les activités courantes, définit une stratégie relative aux domaines de formation de prédilection et assure un contrôle qualité dans l'implémentation et l'évaluation de nouvelles offres de formation via l'organisation de Cercles de

Qualité avec des experts thématiques. De plus, elle est le point de relais entre l'INAP et l'équipe de l'initiative FP2025 dans le cadre de l'axe n°6 « Développement de la formation et des compétences ».

Une deuxième évolution interne concerne la professionnalisation du service *Project Management Office* (PMO), en 2022 encore rattaché à la division « Support et Coordination administrative » (SuCo). L'importance grandissante des besoins en gestion de projets a fait naître l'opportunité de transformer le PMO en fin d'année 2023 en un service à part, directement rattaché à la direction. Il a pour mission de surveiller, coordonner et de gérer le portefeuille de projets de l'INAP. Cette mission stratégique permettra de renforcer la culture projet au sein de l'équipe et de donner aux agents une aide dans l'optimisation de la répartition de leur charge de travail.

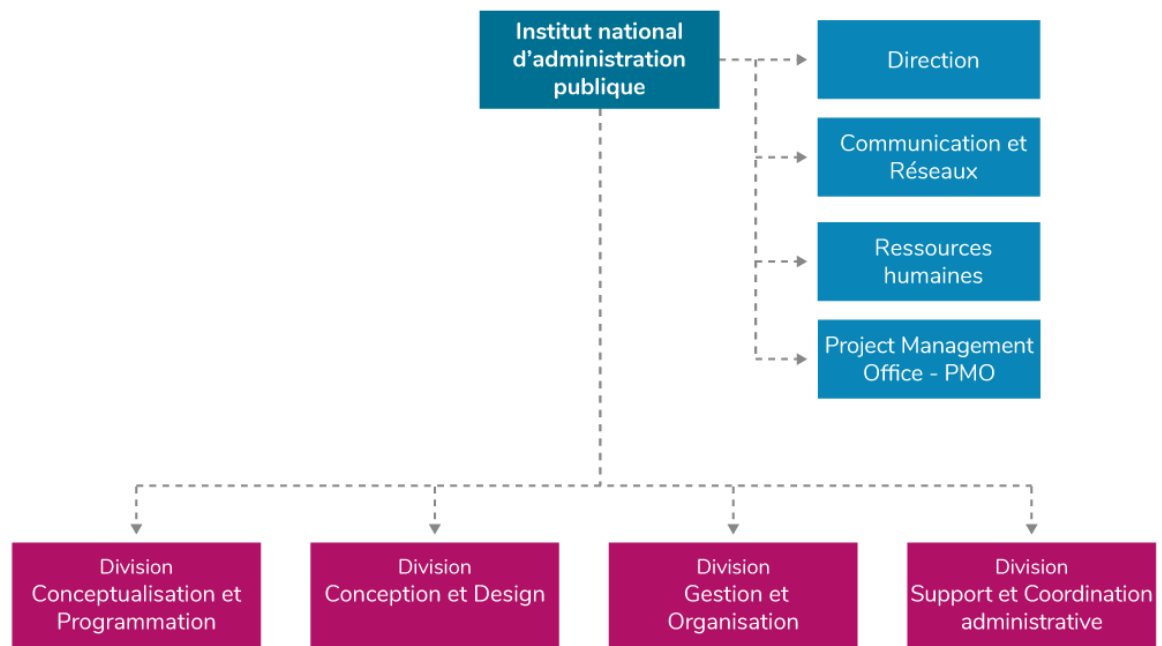
### Carrières\*

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



\* Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité, voire des salariés au 31.12.2023

## Organigramme

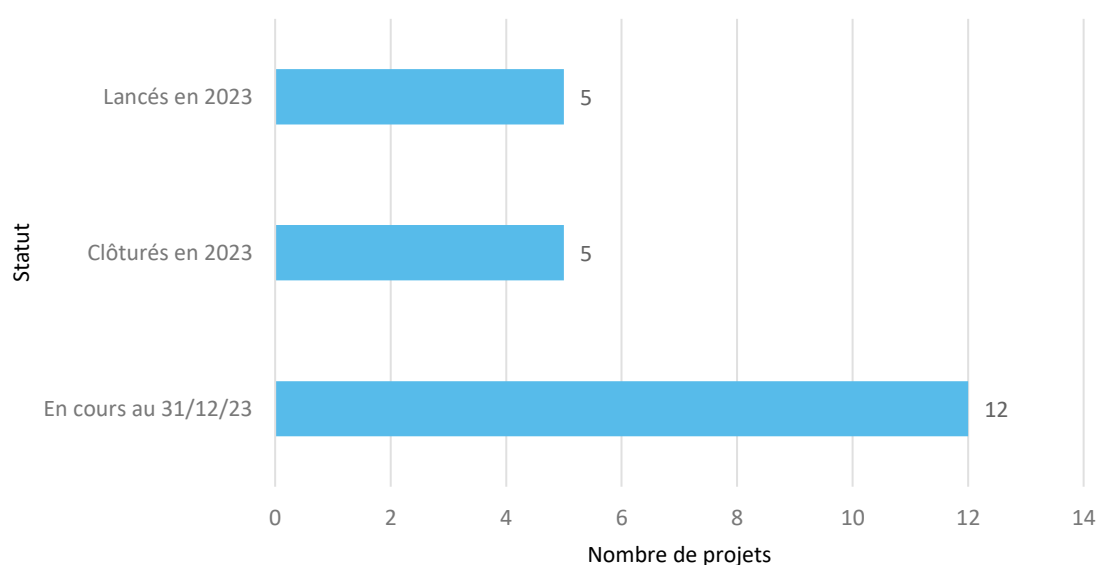


Légende : Organigramme de l'INAP

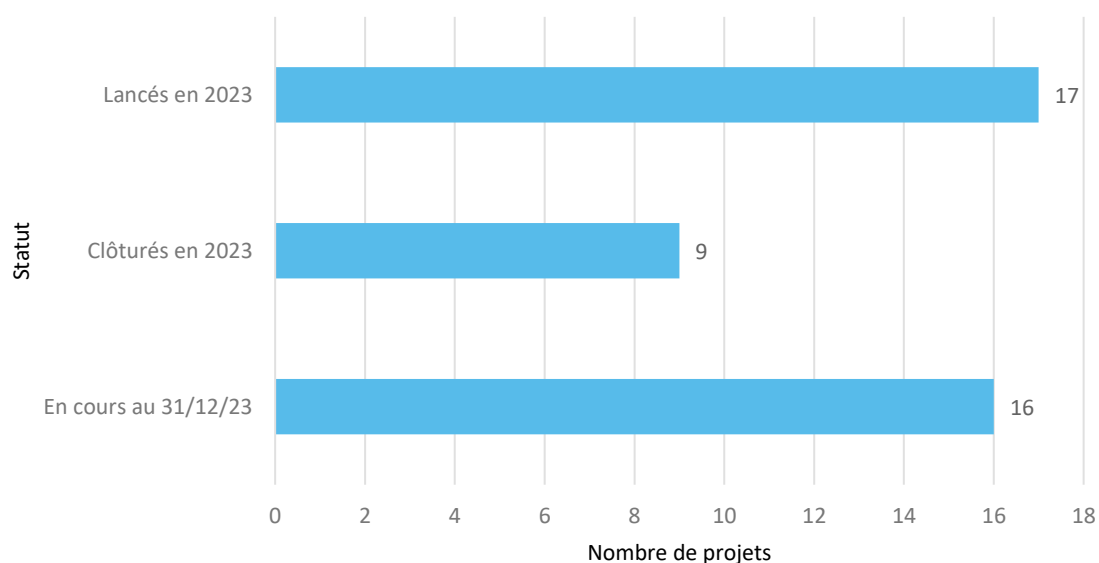
## 1. Les projets de l'Institut national d'administration publique

Au cours de l'année 2023, une vingtaine de projets ont pu être lancés en plus des projets en cours : dix-sept nouveaux projets de conception de formation et cinq nouveaux projets relatifs au programme de travail 2022-2024 permettant d'assurer le support de nos activités. Quinze chefs de projets se sont réparti la gestion de l'ensemble des projets en cours et une quinzaine de projets ont été clôturés avec succès. Au 31 décembre 2023, vingt-huit projets étaient encore en cours.

**Projets du programme de travail 2022-2024 et projets supports**



**Projets de conception de formation**



Ci-dessous sont détaillés quelques-uns des projets phares de l'année 2023.

## Cartographie des compétences

### Contexte et objectif du projet

Ce projet vise à mettre en valeur le capital humain de l'INAP.

Les collaborateurs de l'INAP sont une ressource essentielle pour faire évoluer l'organisation et garantir la capacité d'innovation. Chacun avec ses compétences, son savoir-faire et savoir-être est une force pour l'INAP. Le projet de cartographie des compétences a pour objectif principal de prendre conscience et de mieux connaître les compétences existantes ainsi que les compétences requises au regard des missions évolutives de l'INAP.

### Évolution du projet

Le projet a été lancé en janvier 2023 et a pu être clôturé avec succès en décembre 2023.

### Résultat et impact du projet

Les principaux résultats sont :

- La définition de fonctions et profils de compétences comportementales
- La proposition de compétences techniques
- La revue des descriptions de fonction

## Stratégie de contenus GovCampus

### Contexte du projet

Dans le cadre du programme GovCampus, le projet Content Management System (CMS) vise à extraire le catalogue de formation actuel du portail de la Fonction publique et de migrer celui-ci vers un CMS couvrant les besoins d'une expérience utilisateur réussie dans le domaine de la formation. Il s'agit de créer un point d'entrée unique pour les apprenants et formateurs du secteur étatique et communal et de mettre en place une solution technique pour la mise en œuvre de la stratégie de contenus. Le CMS devra proposer une communication standardisée (communication omnicanale) envers les publics cibles de l'INAP grâce à du profilage et supporter tous les types de contenus (vidéos, photos, liens, PDF, autres formats médias).

Dans cette optique, un projet consacré au développement d'une stratégie de contenus pour GovCampus a été initialisé au deuxième trimestre de l'année 2023.

## Objectifs du projet

- Analyser et structurer les contenus existants
- Utiliser les différents formats de communication à travers le portail GovCampus afin de toucher les publics cibles de l'INAP
- Développer une stratégie pour la production ainsi que la gestion des contenus
- Mettre en place une ligne éditoriale gérée par un comité dédié

## Évolution du projet

Ce projet a été lancé en novembre 2023 avec l'analyse et la structuration des contenus existants. Il sera clôturé au premier semestre 2024.



## PROJETS DE CONCEPTION DE FORMATIONS

En 2023, la division Conception et Design de l'INAP a créé de nouvelles formations et de nouveaux contenus pour des formations existantes avec l'objectif de répondre aux évolutions du contexte et d'assurer que le catalogue réponde toujours au plus haut standard de qualité possible :

- **Budget et comptabilité communaux** (tronc commun secteur communal)
  - Adaptation du contenu de formation dans le cadre de la refonte de la loi communale et de l'accord salarial
- **Éthique et intégrité**
  - Création d'une formation en mode présentiel pour les ministres au sujet de l'éthique et l'intégrité
  - Création d'une formation en mode e-learning pour les conseillers des ministres au sujet de l'éthique et l'intégrité
- **Gestion publique et maturité organisationnelle** (formation spéciale AGOUV)
  - Création de contenus digitaux pour les parties sur les données dans le secteur public, la blockchain, l'internet des objets, l'administration transparente et l'accessibilité
- **Initiation aux marchés publics**
  - Création d'une formation d'initiation aux marchés publics pour la formation spéciale du secteur communal
  - Adaptation de la formation aux besoins du secteur étatique
- **Législation communale** (tronc commun secteur communal)
  - Adaptation des contenus de formation dans le cadre de la refonte de la loi communale
- **MS Teams**
  - Création d'une formation en mode e-learning dans le cadre de l'introduction du logiciel MS Teams
- **Nohaltegekeetscheck (NHC)**
  - Création d'une formation blended learning (e-learning + présentiel) dans le cadre de l'introduction du contrôle de durabilité dans la procédure législative
- **Risques psychosociaux**
  - Création de contenus de formation digitaux au sujet des risques psychosociaux
- **Train the trainer – BigBlueButton**
  - Révision des contenus de formation à la suite de l'implémentation de nouvelles fonctionnalités dans l'outil BigBlueButton que l'INAP propose sur sa plateforme d'apprentissage en ligne (LMS INAP) pour l'organisation de webinaires

## PROJETS DE REFONTE DE FORMATIONS

L'année 2023 a également été marquée par la nécessité de mettre à jour les contenus des différents modules du tronc commun de la formation générale à la suite de la révision de la Constitution du Grand-Duché de Luxembourg ainsi que de la conclusion de l'accord salarial au sein de la Fonction publique.

En parallèle à ces modifications, l'interface et la navigation à travers les contenus de formation digitaux du tronc commun ont été améliorées en les intégrant dans un outil auteur (outil permettant de créer des contenus de formation digitale) plus avancé au niveau du visuel et de l'ergonomie. L'outil en question facilitera également de manière considérable la mise en œuvre des futures demandes de révision et de mises à jour des contenus du tronc commun. Les cours concernés par ces travaux de révision étaient les suivants :

- **Communication et compétences comportementales** (tronc commun secteur étatique)
  - Adaptation et amélioration de l'interface et de la navigation dans le cours
- **Connaissances générales de l'État** (tronc commun secteur étatique et communal)
  - Révision des contenus à la suite de la réforme de la Constitution et à la nomination d'un nouveau gouvernement
- **Droits et obligations des agents publics** (tronc commun secteur étatique)
  - Révision des contenus de formation pour donner suite à l'accord salarial de la Fonction publique
- **Principes de gestion publique** (tronc commun secteur étatique)
  - Révision des contenus de formation en accord avec la nomination d'un nouveau gouvernement
  - Adaptation et amélioration de l'interface et de la navigation dans le cours
- **Statut et rémunération** (tronc commun secteur communal)
  - Révision pour donner suite à l'accord salarial dans la Fonction publique et la refonte la loi communale

Plusieurs autres projets de conception de formation ont été lancés en 2023 et seront finalisés au cours de l'année 2024. Il s'agit en l'occurrence des projets suivants :

- **Conception de sondages**
  - Transformation en format blended learning combinant une partie e-learning à une partie webinaire d'une formation existante
  - Finalisation prévue au Q1 2024
- **Désescalade psychologique**
  - Création de contenus de formation digitaux au sujet de la désescalade psychologique
  - Finalisation prévue au Q1 2024
- **Train the trainer – Tournage de vidéos de formation**

- Création d'une formation pour formateurs afin de leur permettre de préparer et de participer au tournage d'une vidéo de formation
- Finalisation au Q1 2024
- **Sensibilisation en matière d'anti-fraude**
  - Création d'une formation en matière d'anti-fraude en coopération avec l'Inspection générale des Finances
  - Finalisation prévue au Q1 2024
- **Violation de données**
  - Création d'une formation en mode e-learning au sujet de la prévention et de la gestion des incidents en matière de violation de données
  - Finalisation prévue au Q2 2024

Finalement, des projets de conception de formation pour étoffer l'offre Train the trainer initialement prévus pour 2023 ont dû être reportés en 2024. :

- **Train the trainer – Animation de formations à distance**
  - Création d'une formation pour formateurs spécifique au contexte de l'animation de formations à distance (webinaires)
  - Lancement prévu au Q1 2024
- **Train the trainer – Créer des cours dans le LMS INAP**
  - Refonte du cours existant pour les formateurs au sujet de la création de cours dans le LMS de l'INAP dans le cadre d'une révision majeure du LMS et transformation en format blended learning
  - Lancement prévu au Q3 2024
- **Train the Learning Designer (TTLD)**
  - Création d'une formation au sujet de la conception d'une formation
  - Mise en suspens, réactivation prévue au Q3 2024

## Cercles de Qualité

### Contexte du projet

Dans le but de garantir une assurance qualité de l'offre proposée et ceci en échange étroit avec le terrain, un an après sa création, la division Conceptualisation et Programmation (CoPro) a lancé un projet pour la création de Cercles de Qualité.

### Objectifs du projet

- Mettre en place et coordonner des réseaux d'experts thématiques
- Avec l'aide des experts, faire évoluer l'offre de formations proposées dans le catalogue de l'INAP, combler les besoins concrets du terrain et tester de nouvelles formations en amont

### Évolution du projet

Le premier Cercle de Qualité s'est réuni en début d'année 2023 au travers de son comité stratégique et des cinq commissions (groupes de travail) qui avaient été définies, notamment pour aider dans la sélection des formations du Digital Learning Hub (DLH) à intégrer dans le catalogue INAP. Le concept de Cercle de Qualité a par ailleurs été présenté avec un stand lors de la conférence RH du 20 octobre 2023.

### Résultat et impact du projet

Après ces premiers pas concluants, un guide de fonctionnement des Cercles de Qualité a été constitué par la division CoPro. Dorénavant, les Cercles de Qualité font office d'instances consultatives composées d'experts dont la mission est d'apporter à l'INAP un avis sur les besoins de développement de compétences, la qualité des contenus et la pertinence pédagogique de l'offre de formation.

## Structuration et intégration de la CoPro

### Contexte et objectif du projet

La division Conceptualisation et Programmation (CoPro) a pu évoluer à grands pas en 2023 tant au niveau de l'équipe qu'au niveau de son ancrage dans la structure de l'INAP. L'objectif de ce projet était de définir les zones à responsabilités avec les divisions déjà existantes, ainsi que les processus et flux de travail entre les différentes divisions.

### Évolution du projet

Cinq processus ont été identifiés dans la première phase du projet :

- Conception de formation interne
- Achat d'une formation asynchrone
- Achat d'une formation synchrone
- Accompagnement d'un formateur dans la conception de formation
- Conseil et échanges de bonnes pratiques par un responsable de programme à un formateur

Les trois premiers processus ont pu être validés encore en 2023, les deux restants le seront au courant de 2024.

## 2. Les services et les divisions

### Service Ressources humaines

#### Contact

Christine SCHROEDER, Cheffe de service – [christine.schroeder@inap.etat.lu](mailto:christine.schroeder@inap.etat.lu)

#### Activités courantes

Le service Ressources humaines a pour objectif d'accompagner les agents, les chefs de service, les responsables de division ainsi que la direction et ses services rattachés dans toutes les matières qui ont trait à la gestion des ressources humaines.

En 2023, le service Ressources humaines s'est développé, notamment par le recrutement d'un gestionnaire RH et d'un expert en développement des ressources humaines.

Les missions du service Ressources humaines sont :

- Accompagner les agents tout au long de leur carrière en répondant aux questions qu'ils se posent, en permettant le développement de leurs compétences (par la mise en place d'un plan de formation interne pour l'INAP), de leur curiosité et de leur autonomie, et en s'assurant du respect de leur sécurité psychologique et de leur bien-être au travail.
- Soutenir les équipes, en accompagnant les chefs de service et les responsables de division dans les questions managériales. Cela est réalisé notamment par la mise en place de formations managériales, d'accompagnements sur mesure par le responsable RH, de mise en place de peer-learning pour des sujets liés au management des équipes au quotidien. Les objectifs visés sont d'augmenter la confiance mutuelle au sein des équipes, de responsabiliser les agents, de clarifier les rôles et les responsabilités, et de favoriser le partage de connaissances.
- Conseiller et accompagner la direction dans les questions organisationnelles, relatives aux ressources humaines et au développement de l'organisation. L'objectif est d'accompagner la réalisation des missions de l'organisation, notamment le développement vers une organisation apprenante.

En adoptant une perspective stratégique des ressources humaines, qui prend en compte de manière interconnectée les agents, les équipes et l'organisation, le service Ressources humaines peut au mieux soutenir la réalisation des diverses missions de l'INAP.

## Service Communication et Réseaux

### Contact

Christian WEIBEL, Chef de service - [christian.weibel@inap.etat.lu](mailto:christian.weibel@inap.etat.lu)

Depuis sa création fin 2019, le service Communication et Réseaux assure diverses activités courantes permettant de gérer et d'améliorer tous les aspects liés à la communication interne et externe. Il est aussi le service qui assure le lien avec les différents services communication du ministère et de ses entités rattachées.

### Activités courantes

Durant la première moitié de l'année 2023, une partie des actions de communication étaient liées au déménagement dans la Tour A en juillet, que ce soit pour préparer les agents internes aux changements liés au nouveau fonctionnement dans les futurs locaux ou pour les annoncer à nos réseaux partenaires et ainsi les aider eux aussi à s'y préparer. Bon nombre d'actions avaient pour but de mettre en valeur les atouts de ce bâtiment moderne qui permet à l'INAP de proposer des services encore plus performants.

Entre autres, un guide pour le fonctionnement des formations dans la Tour A a été élaboré et partagé lors de deux webinaires à destination du réseau des formateurs de l'INAP.

### Communication interne

#### *INSIDE INAP*

Afin de renforcer la communication interne, une réunion interne pour tous les agents de l'INAP – l'INSIDE – avait déjà été ancrée dans le fonctionnement de l'Institut. Ce format a été légèrement revu, surtout à la suite du déménagement pour l'alléger au niveau du temps. Depuis la rentrée 2023, l'INSIDE a lieu tous les deux mois sur une durée de deux heures en présentiel. Il comporte une partie « WhatsUp @ INAP » durant laquelle chaque division et service intervient pour présenter les actualités les plus importantes pour toute l'équipe. Après cette première heure axée sur l'information, les agents sont invités à visiter jusqu'à trois stands : des sujets d'actualités, des projets en cours, de nouveaux outils ou méthodologies, etc. peuvent être découverts plus en détail, ceci dans une atmosphère de co-création.

Ce nouveau fonctionnement rejoint directement le besoin de garder un moment de cohésion d'équipe tout en veillant à éviter une surcharge des agents en leur laissant le choix de s'informer plus en détail sur l'une ou l'autre thématique.

#### *Rencontres CoDir élargi*

Le fonctionnement des rencontres du comité de direction élargi a été revu en parallèle des INSIDES. Ces moments de rencontre ont toujours lieu tous les deux mois en présentiel, mais ont été réduits à deux heures eux aussi. Des réflexions pour adapter le format du contenu ont été entamées en 2023.

### *Taskforce fir intern Kommunikatioun (TiK)*

Afin de pouvoir renforcer les travaux sur le développement et l'amélioration de la communication interne, l'équipe « Taskforce fir intern Kommunikatioun (TiK) » a été mise en place. Elle est constituée de volontaires de niveau de hiérarchie mixte. Une telle constellation a l'avantage d'avoir des représentants de la plupart des populations de l'INAP.

L'équipe TiK, sous le lead du responsable communication, se charge d'analyser les différents canaux de communication interne utilisés et de les remettre en question si besoin afin de proposer des changements ayant un impact positif sur les flux de communication en interne. Le premier travail effectué par l'équipe TiK était la proposition d'un plan de communication interne amélioré pour 2024 comportant aussi bien les événements INSIDE, les rencontres CoDir élargi ainsi qu'un moment team building en été et un rendez-vous de bilan et perspectives en fin d'année.

### Gestion et mise à jour des présences web et des réseaux

Au niveau de la communication externe, la publication de nouveaux contenus est assurée par le service Communication et Réseaux de l'INAP, en étroite collaboration avec les services Communication du MFP et du CGPO. Ceci comprend les mises à jour concernant les actualités sur le portail de la Fonction publique, la publication de nouvelles informations sur le Réseau des ressources humaines ainsi que les communications en interne dans l'Intranet KIT.

Dans un futur proche s'y rajoutera aussi la gestion des contenus pour la nouvelle plateforme GovCampus en développement. Un projet consacré au développement d'une stratégie de contenus pour GovCampus a pu être lancé en 2023.

### Fonction de support

Le service Communication et Réseaux fait aussi office de support pour les acteurs internes sous forme de :

- Soutien et conseil des autres services et divisions dans leurs besoins de communication externe
- Coordination des formats destinés à la communication interne
- Vérification de la cohérence des différents types de communication
- Révision et rédaction de documents à destination externe
- Vulgarisation : analyse et synthèse des contenus et de la documentation existante
- Soutien de communication pour les conférences et séances d'onboarding pour les nouveaux arrivants dans les réseaux

Dans un souci d'amélioration constant, le service Communication et Réseaux continuera à professionnaliser tous les aspects liés à la communication interne et externe.



## Service Project Management Office

### Contact

Justine VALET, Cheffe de service – [justine.valet@inap.etat.lu](mailto:justine.valet@inap.etat.lu)

Afin de soutenir les agents dans la priorisation de leurs activités et l'optimisation de leur charge de travail et dans le but renforcer la culture projet au sein de l'INAP, il a été décidé d'accentuer la dimension stratégique du *Project Management Office* (PMO) en le rattachant directement à la direction. Ce nouveau PMO stratégique a vu le jour au 1<sup>er</sup> décembre 2023.

Les missions du *Project Management Office* sont :

- Assurer la sélection et la priorisation des projets de l'INAP en fonction des objectifs stratégiques définis dans le programme de travail et des ressources disponibles
- Constituer une gouvernance de revue de projet pérenne et effective
- Déployer la méthodologie de projet Quapital au sein de l'INAP
- Assurer un reporting régulier des projets de l'INAP d'après les indicateurs de performance établis
- Accompagner spécifiquement les chefs de projets dans la gestion de leurs projets
- Promouvoir la culture projet au sein de l'INAP

## Division Conceptualisation et Programmation

### Contact

Estelle DEROUILLAT, Cheffe de division - [estelle.derouillat@inap.etat.lu](mailto:estelle.derouillat@inap.etat.lu)

### Activités courantes

Au niveau des nouveautés en termes de développement de formations pour l'année 2023, deux grandes thématiques ont été centrales :

- Le leadership, notamment pour répondre à la forte demande de formation dans le cadre du Certificat de Qualification en Management Public (CQMP) :
  - Ce sont 104 formations e-learning (52 formations en langue française et 52 formations en langue allemande) qui ont été sélectionnées par l'INAP et regroupées en dix parcours de maximum 12h chacun (cinq parcours en langue française et cinq parcours en langue allemande). Une licence e-learning équivaut à un parcours de 12h de

formation en ligne. 1.200 licences (300 licences par mois) pour quatre mois ont été mises à disposition des agents du secteur public pour le dernier trimestre 2023.

→ La digitalisation, domaine stratégique pour le gouvernement luxembourgeois :

- En début d'année 2023, l'INAP a programmé la 2<sup>e</sup> édition de la formation blended-learning « Elements of AI », en collaboration avec le University of Luxembourg Competence Center.
- En juillet 2023, 20 formations e-learning dans des domaines techniques IT fournies par l'École Nantaise de l'Informatique (ENI) avec 25 accès SAAS IT et 25 tutorats ont été mis en ligne. Certains e-learning proposent une mise à disposition d'une machine Travaux Pratiques (TP) et/ou un accompagnement tutoré. Le succès a été immédiat, les 25 accès Saas ayant été épuisés en deux semaines. L'INAP a donc relancé un contrat avec le prestataire pour 69 nouveaux accès en fin d'année.
- Le travail collaboratif avec les membres du Cercle de Qualité Compétences digitales a permis à la division d'être informé suffisamment tôt du déploiement de Microsoft Office 365 au sein des administrations et de proposer ainsi une toute nouvelle offre pour répondre au besoin de développement des compétences des agents de la Fonction publique sur ce nouveau système. 46 nouveaux e-learning bureautiques Office 2019, base de Microsoft 365, en langues française et allemande, ont ainsi été intégrés au catalogue en octobre 2023.
- Par ailleurs, une collaboration étroite avec le Digital Learning Hub (DLH) a été établie en 2023 permettant ainsi de proposer une partie des formations de ce partenaire en présentiel dans le catalogue de formation de l'INAP.
- Enfin, afin de proposer des formations de qualité, deux formations pilotes ont été proposées aux membres du Cercle de Qualité Compétences digitales pour avis avant la programmation. Il s'agit de la formation « Green IT & IT for Green » qui n'a finalement pas été retenue, mais une alternative est en prévue pour 2024 et la formation « Démystification de l'intelligence artificielle et de ChatGPT » qui sera intégrée dans le catalogue de l'INAP.

Dans le cadre du projet « Gestion prévisionnelle des formations », la division a aussi participé à la mise en place de critères de financement permettant de répondre équitablement aux demandes de prises en charge financières de formations sur mesure des différentes administrations.

Enfin, la division a participé activement à la modélisation des process d'inscription pour les formations DLH et ENI en collaboration avec la division Gestion et Organisation et le service Qualité.

L'INAP propose en plus un service de coaching individuel destiné aux fonctions dirigeantes au sein de la Fonction publique. Depuis fin 2023, la division CoPro a repris la gestion et l'organisation de cette offre de service. Dix coachings ont débuté en 2023 dont quatre se sont terminés dans encore en 2023.

## Participation à d'autres activités externes

La CoPro a participé à l'atelier « Éducation/Formation » du Haut Comité de la Transformation digitale le 29 mars 2023 lors duquel l'offre de formation en compétences digitales de l'INAP a été présentée.

## Division Conception et Design

### Contact

Christophe STRUCK, Chef de division - [christophe.struck@inap.etat.lu](mailto:christophe.struck@inap.etat.lu)

### Activités courantes

À côté des projets de conception et de refontes de formations cités plus haut, la division Conception et Design (CoDe) propose aussi des accompagnements pour les administrations qui sont déjà en voie de transformation vers des organisations de plus en plus apprenantes dans le cadre de la conception de leurs propres formations. Deux prestations lancées en 2023 sont à mettre en avant dans ce contexte :

#### → Résilience des communes

- Accompagnement du ministère des Affaires intérieures dans la conception d'une formation au sujet du plan de résilience communal

#### → Rémunération et carrières

- Accompagnement du CGPO dans la conception d'une formation pour les responsables RH au sujet de la rémunération et des carrières des fonctionnaires et employés de l'État

En dehors de cela, l'année 2023 a été marquée par les travaux de concrétisation et d'optimisation de la boîte à outils en matière de conception de formation sur base du modèle PADDIE+M (**P**lanification, **A**nalyse, **D**esign, **D**éveloppement, **I**mplémentation, **É**valuation, **M**aintenance) ainsi que l'initiation de l'élaboration d'un guide méthodologique sur la démarche en question. Cette boîte à outils et ce guide constitueront des éléments centraux pour la création de la formation Train the Learning Designer (TTLD) permettant de former les agents au sujet de la démarche de conception d'une formation afin d'augmenter la qualité générale de l'offre de l'INAP ainsi que des formations développées dans les administrations.

Finalement, l'année a aussi permis de redéfinir un certain nombre de procédures au sein de la division CoDe. Cette redéfinition était devenue nécessaire et utile à la suite de la structuration de la division Conceptualisation et Programmation (CoPro) au sein de l'INAP qui apportera dorénavant entre autres son soutien dans l'analyse et la concrétisation des demandes de conception de formation en interne ainsi que dans l'implémentation et l'évaluation des formations conçues.

## Division Gestion et Organisation des formations

### Contact

Laura JUNGERS, Cheffe de division - [laura.jungers@mfp.etat.lu](mailto:laura.jungers@mfp.etat.lu)

De manière générale, la division Gestion et Organisation des formations (GeO) a pu constater une tendance croissante des besoins en formation des agents publics à tous les niveaux.

Ceci, surtout au niveau de la formation générale où le nombre d'agents en stage et en période d'initiation aux niveaux étatique et communal a connu une augmentation moyenne de 27 % par rapport à l'année 2022. Le chiffre des participations à la formation spéciale de l'Administration gouvernementale (AGOUV) est quant à lui resté stable par rapport à 2022. Cependant, une tendance croissante du groupe de traitement A1 peut être constatée en analysant l'évolution des trois dernières sessions de formation.

Au niveau de la formation continue, une augmentation des chiffres de 4,3 % par rapport à l'année dernière est à noter. Ce chiffre se traduit par 1 324 participations effectives. Par rapport à l'année 2022, plus d'agents publics ont donc profité de l'offre en formation continue et/ou que les agents publics ont augmenté le nombre de formations réalisées par tête. Cette tendance croissante se poursuit également pour l'examen de promotion et l'examen de carrière où, au niveau des participations, une hausse importante de 78% est constatée et pour le deuxième une hausse de 37%.

Au niveau des épreuves de langue passées dans le cadre du contrôle des connaissances des trois langues administratives, 463 passages ont été enregistrés en 2023, chiffre légèrement en dessous de celui de 2022, qui avec 507 épreuves constituait une année de croissance exceptionnelle.

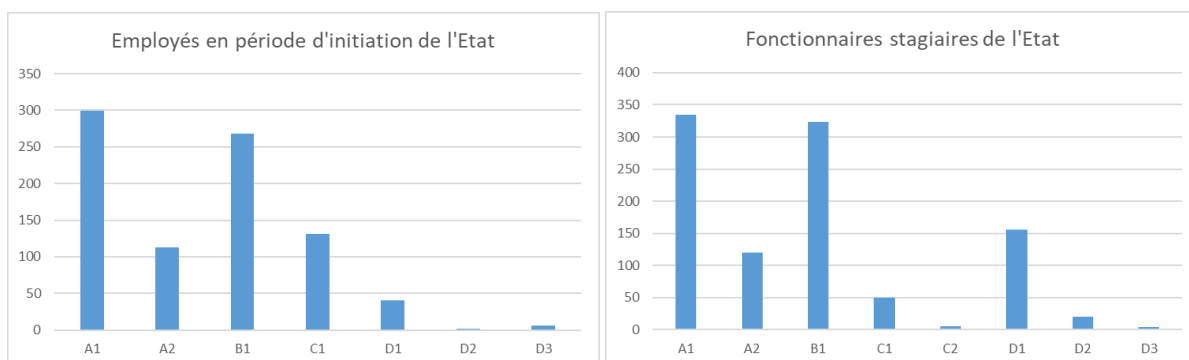
### Activités courantes

#### Formation des stagiaires<sup>6</sup> - Formation générale (Tronc commun)

Le graphique suivant donne un aperçu sur la répartition des stagiaires en fonction de leur statut et de leur groupe de traitement pour le secteur étatique. Pour l'année 2023, les groupes de traitement A1 et B1 représentent la majorité des stagiaires formés.

---

<sup>6</sup> Afin de faciliter la lecture de la partie qui suit, le terme « stagiaire » est utilisé pour désigner les fonctionnaires stagiaires et/ou employés en période d'initiation du secteur étatique et/ou les fonctionnaires en service provisoire et/ou employés en période d'initiation du secteur communal.



Le tableau suivant donne un aperçu sur la répartition des stagiaires du secteur communal en fonction de leur statut et de leur groupe de traitement. Pour les fonctionnaires communaux, le groupe de traitement B1 représente la grande majorité des stagiaires formés tandis que pour les employés communaux, les catégories d'indemnités C et D sont en forte progression.



Le tableau suivant donne un aperçu sur le nombre de stagiaires formés au cours de la formation générale dans les différents groupes de traitement/d'indemnité concernés pour l'année 2023 :

Groupe / catégorie de traitement / d'indemnité	Nombre de stagiaires formés
Secteur étatique – fonctionnaires du groupe de traitement A1	335
Secteur étatique – fonctionnaires du groupe de traitement A2	120
Secteur étatique – fonctionnaires du groupe de traitement B1	323
Secteur étatique – fonctionnaires des catégories de traitement C/D	235
<i>Sous-total des fonctionnaires stagiaires du secteur étatique</i>	<b>1.013</b>
Secteur étatique – employés de la catégorie d'indemnité A	412
Secteur étatique – employés de la catégorie d'indemnité B	268
Secteur étatique – employés de la catégorie d'indemnité C/D	180
<i>Sous-total des employés stagiaires du secteur étatique</i>	<b>860</b>
Secteur communal – fonctionnaires de la catégorie de traitement A	67
Secteur communal – fonctionnaires de la catégorie de traitement B	90

Secteur communal – fonctionnaires de la catégorie de traitement C/D	82
<i>Sous-total des fonctionnaires en service provisoire du secteur communal</i>	<b>239</b>
Secteur communal – employés de la catégorie d’indemnité A	52
Secteur communal – employés de la catégorie d’indemnité B	65
Secteur communal – employés de la catégorie d’indemnité C/D	89
Carrière inconnue <sup>7</sup>	5
<i>Sous-total des employés en période d’initiation du secteur communal</i>	<b>211</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.323</b>

Un total de 2.323 stagiaires a été formé à l’INAP en 2023. Par rapport à l’année précédente, où le nombre total de stagiaires formés se situait à 1.819, l’on peut noter une augmentation de 27,71%.

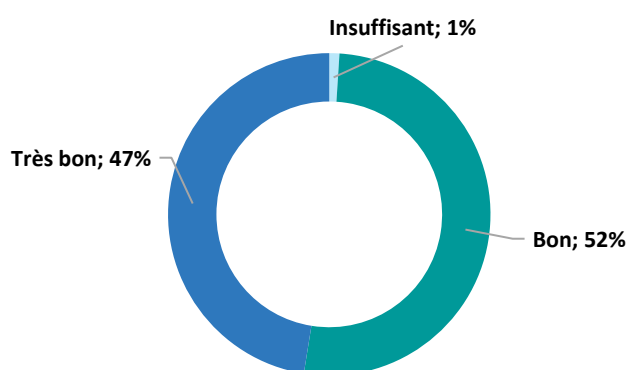
Au niveau étatique, un total de 1.873 stagiaires a participé aux formations du tronc commun en 2023. Par rapport à l’année précédente, où le total de stagiaires formés se situait à 1.458, on peut noter une augmentation de 28,46%.

La formation est composée de 4 modules (Connaissances générales de l’État ; Principes de gestion publique ; Droits et obligations des agents publics ; Communication et compétences comportementales), proposés en tout format confondu (webinaire, e-learning et blended learning).

Au niveau communal, un total de 450 stagiaires a été formé, ce qui constitue une hausse de 24,6 % par rapport à l’année précédente, où le total de stagiaires formés se situait à 361.

#### Évaluation des formations du tronc commun - secteur étatique

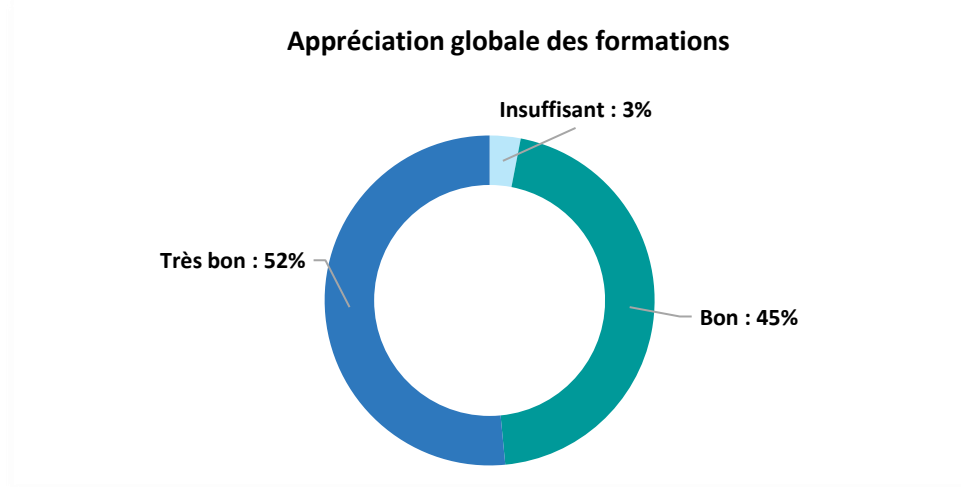
Appréciation globale des formations



<sup>7</sup> L’INAP ne dispose pas des données de carrière de certains employés communaux.

En ce qui concerne les quatre formations du tronc commun du secteur étatique, le niveau de satisfaction est très haut avec seulement 1 % de retour insatisfait.

#### Évaluation des formations du tronc commun - secteur communal



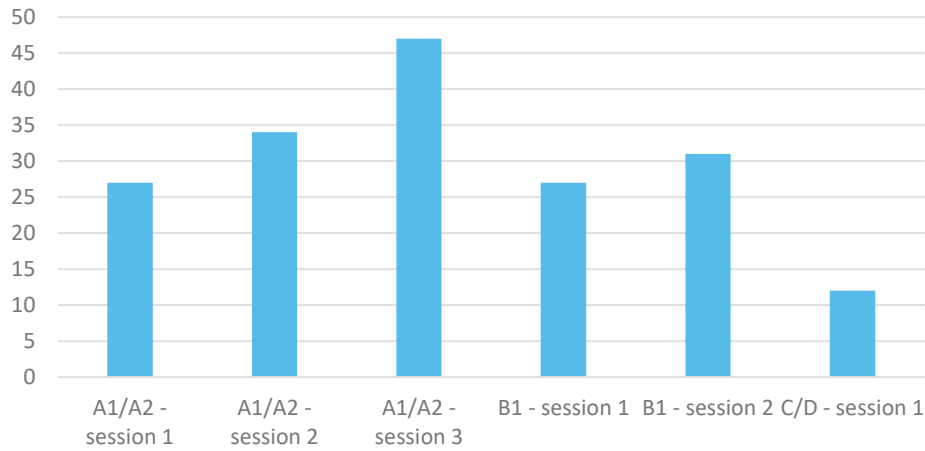
En ce qui concerne le secteur communal, le taux de satisfaction global de 97% est également très bon et seulement 3% des sondés ont jugé la formation insuffisante.

#### Formation spéciale de l'Administration gouvernementale (AGOUV)

Comme les deux années précédentes, la formation spéciale de l'Administration gouvernementale s'est entièrement déroulée en ligne. Pour donner suite à la demande d'alléger la partie synchrone de la formation (beaucoup d'heures en format webinaire), les efforts pour transformer de plus en plus de contenus en format blended ont été poursuivis en 2023. De nouveaux e-learning ont été intégrés, notamment dans le domaine des risques psychosociaux et de l'organisation du travail.

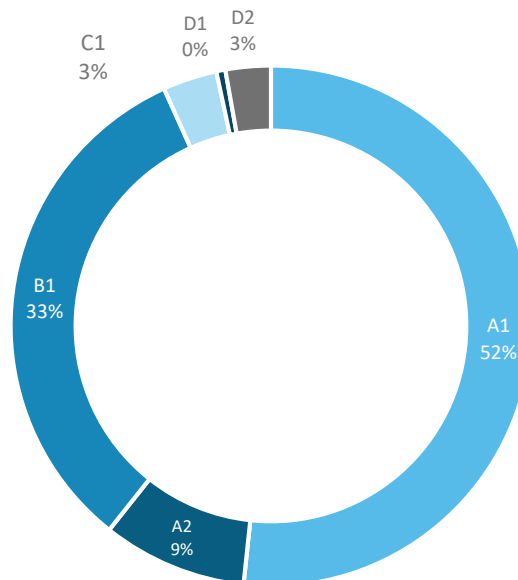
Au niveau des participations, le nombre total est resté plus ou moins stable par rapport à l'année 2022. Une augmentation du nombre de stagiaires dans les groupes de traitement A1 et A2 à partir de la deuxième moitié de 2023 peut néanmoins être constatée.

### Nombre de participations à la formation spéciale AGOUV par session



Le groupe de traitement A1 reste le plus représenté parmi les fonctionnaires stagiaires de l'Administration gouvernementale, raison pour laquelle trois sessions ont été organisées pour les groupes de traitement A1/A2, deux sessions pour le groupe de traitement B1 et une session pour les groupes de traitement C1/D1/D2/D3.

### Nombre de participations à la formation spéciale AGOUV par groupe de traitement





Groupe de traitement	Nombre de stagiaires formés
Fonctionnaires du groupe de traitement A1	92
Fonctionnaires du groupe de traitement A2	16
Fonctionnaires du groupe de traitement B1	58
Fonctionnaires des groupes de traitement C1/D1/D2/D3	12
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>

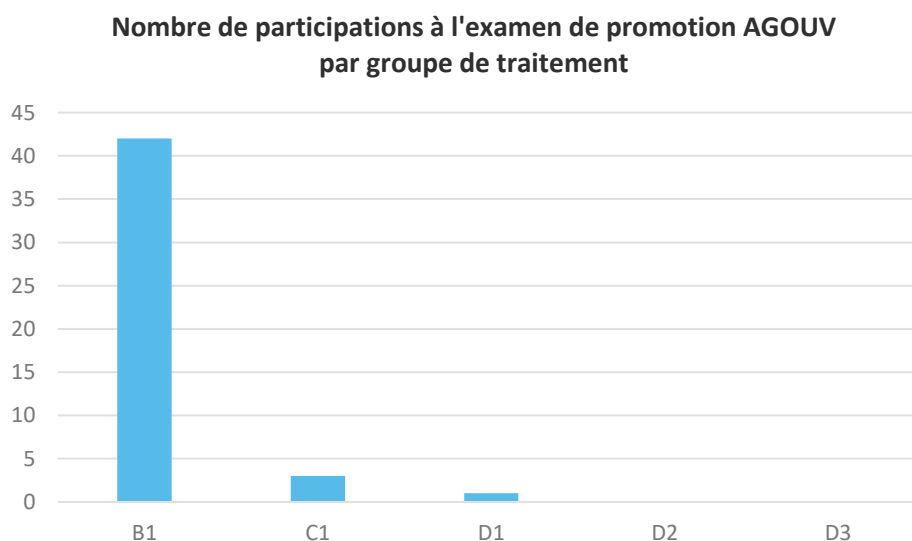
Toutes les sessions de formation ont été sanctionnées par un examen sous forme de questionnaire à choix multiples (QCM), qui a également eu lieu en ligne.

Les cours dispensés sont divisés en trois piliers thématiques, à savoir :

- Pilier 1 : Organisation de l'État
- Pilier 2 : Gestion publique et maturité organisationnelle
- Pilier 3 : Communication et compétences comportementales

### Formation et examen de promotion AGOUV

Le graphique ainsi que le tableau ci-dessous donnent un aperçu du nombre de fonctionnaires ayant participé à la formation et l'examen de promotion AGOUV en 2023 par groupe de traitement.



Groupe de traitement	Nombre d'agents formés
Fonctionnaires de la catégorie de traitement B	42
Fonctionnaires des catégories de traitement C/D	4
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>

Le nombre de participations à l'examen de promotion a connu une hausse de 78%, en passant de 26 à 46 participants, tous groupes de traitement confondus.

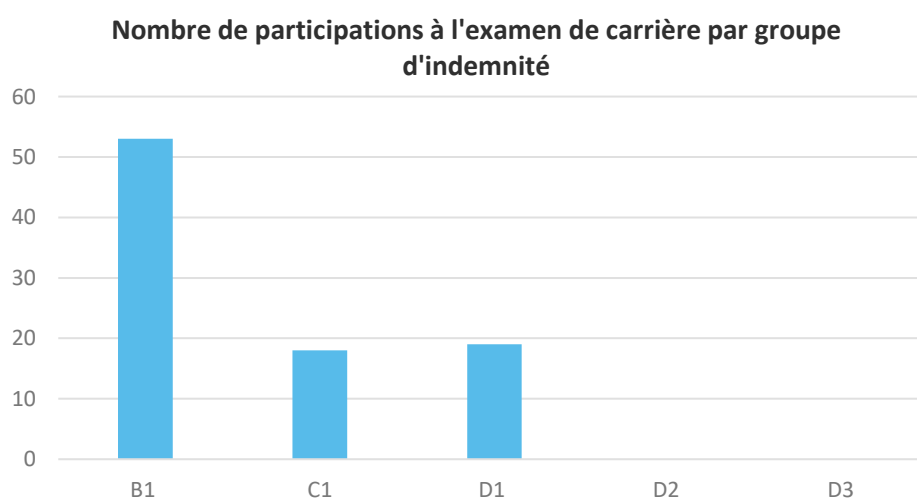
Le nombre d'heures de cours dispensés s'élève à 72 pour la catégorie de traitement B et à 78 pour les catégories de traitement C et D. Pour la catégorie de traitement B, l'examen de promotion comporte également la rédaction et la présentation orale d'un travail de réflexion.

Alors que pour la formation spéciale, les examens ainsi que les présentations orales des travaux de réflexion ont eu lieu en ligne, le mode présentiel a encore été maintenu pour l'examen de promotion.

### Examen de carrière des employés de l'État

Conformément au Règlement grand-ducal du 30 septembre 2015, l'INAP se charge de l'organisation des examens de carrière des employés de l'État. En 2023, deux sessions de l'examen de carrière ont été organisées, la première en janvier dans les locaux de l'INAP à Bonnevoie, la deuxième en juillet à l'Athénée du Luxembourg, en raison du déménagement de l'INAP dans ses nouveaux locaux à Kirchberg.

Au total, 90 employés, répartis sur les différents groupes d'indemnité, ont participé à l'examen de carrière en 2023.



Groupe d'indemnité	Nombre de participants
Employés du groupe d'indemnité B1	53
Employés des catégories d'indemnité C/D	37
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>

Le nombre de participations à l'examen de carrière a connu une hausse de 37% par rapport à l'année 2022, en passant de 66 à 90 participations. Il est important de noter qu'un fort décalage entre le nombre d'inscriptions et le nombre de participations persiste en 2023. En effet, 213 agents s'étaient inscrits à l'examen de carrière et 123 désistements ont eu lieu avant l'examen. Ce taux important de 58% de désistements pourrait s'expliquer par la charge de travail demandée pour préparer l'examen de carrière.

## Formation continue

### *Formations synchrones (formations présentielles ou webinaires)*

Le tableau ci-dessous reprend, pour les années 2022 et 2023, le nombre de cours organisés par partie du catalogue de la formation continue ainsi que les formations sur mesure. Tous ces cours sont organisés dans un format synchrone (en présentiel ou sous forme de webinaire).

Cours de formation synchrones (formations présentielles & webinaires)				
Domaines	Cours 2022	Participations 2022	Cours 2023	Participations 2023
01. Compétences de direction	24	668	26	694
02. Communication	23	600	22	527
03. Développement personnel	28	968	29	967
04. Organisation	85	2.700	89	3.194
05. Administration et droit	53	2.122	59	2.190
06. Technologies de l'information	30	852	53	879
07. Affaires européennes et internationales	9	127	9	108
08. Formations dans des domaines et pour des attributions spécifiques	9	372	10	428
09. Les formations sur mesure	570	15.138	560	14.193
<b>TOTAL</b>	<b>831</b>	<b>23.547</b>	<b>857</b>	<b>23.180</b>

Par rapport à l'année dernière, alors que le nombre de cours a légèrement augmenté (3,1 %), l'on peut constater une légère baisse de 1,6 % au niveau des participations aux formations.

À noter que 65,3% des cours et séminaires synchrones organisés en 2023 étaient des formations spécifiques sur mesure, réalisées en collaboration étroite avec les administrations. Les 34,7% restant

constituent des cours et séminaires de formation continue organisés dans le cadre du catalogue de formation de l'INAP destinés à un public cible plutôt hétérogène.

La partie du catalogue de formation qui a évolué le plus est la partie sur les compétences digitales pour laquelle l'on peut constater une hausse de 76,6% au niveau des cours de formation.

#### *Formations en ligne asynchrones (e-learning)*

Tout au long de l'année 2023, l'offre de formation continue en ligne de l'INAP n'a cessé d'évoluer et a ainsi permis aux agents de l'État de se former dans divers domaines à leur rythme et à des moments qui leur convenaient. En 2023, l'INAP a proposé un total de 189 cours en format e-learning et un total de 8.270 de ces e-learning a été réalisé dans le cadre de la formation continue. Par rapport à l'année 2022, ce chiffre représente une augmentation de 9,7 %.

E-learning		
Type de formation	Nombre de formations	Participations effectives
Compétences de direction	9	914
Communication	7	1.053
Développement personnel	11	1.391
Organisation	13	1.010
Administration et droit	3	767
Compétences digitales	143	2.736
Formations sur mesure	3	399
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>8.270</b>

La forte croissance du domaine de formation « compétences digitales » au niveau des cours de formation synchrones est aussi reflétée au niveau du nombre de formations e-learning où ce domaine est prédominant aussi.

### Formations en mode mixte (blended learning)

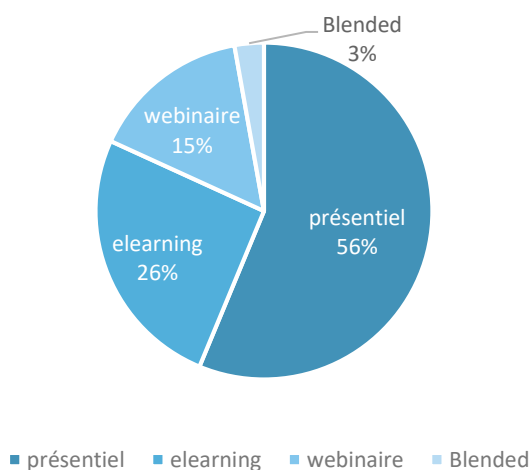
Le format mixte « blended learning », qui combine des modules de formations asynchrones et synchrones, gagne progressivement en importance et représente un segment qui ne cesse de se développer. Cela ressort bien dans la comparaison des chiffres de l'année 2022 avec ceux de 2023 avec 11 cours et 332 participations en 2022 contre 18 cours et 848 participations en 2023. En effet, il s'agit d'un format qui non seulement plaît aux participants, mais qui en plus est souvent très efficace comme il permet d'assimiler des connaissances au rythme propre à chacun et d'approfondir ses connaissances dans le partage et l'échange avec les autres lors des moments synchrones.

Tenant compte des chiffres des trois formats proposés, nous notons un total de 32.298 participations pour la formation continue en comparaison avec 30.974 participations en 2022, ce qui représente une croissance de 1.324 participations effectives, soit une hausse de 4,3 %.

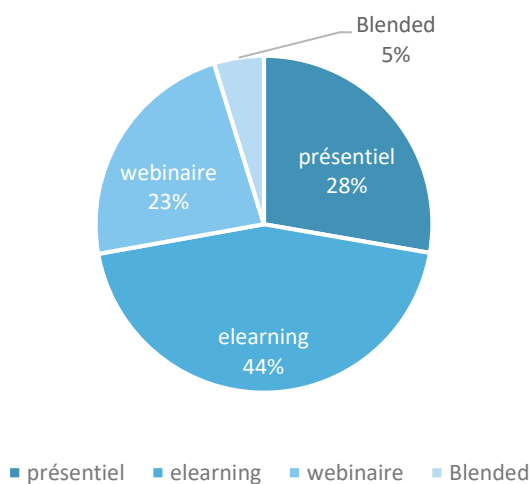
### Répartition des formats de formation

En considérant les participations aux cours de formation continue, le format présentiel est le format le plus sollicité avec 56%. Ce format l'emporte surtout au niveau des formations sur mesure avec 91% de participations aux cours présentiels, tandis que les participations au format digital ou mixte (e-learning, webinaire, blended learning) prédominent avec 72% dans le catalogue de formation de l'INAP.

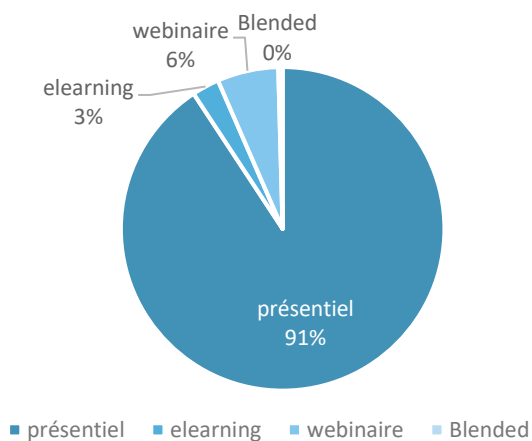
**Total des participations en formation continue**



### Participations aux formations du catalogue



### Participations aux formations sur mesure

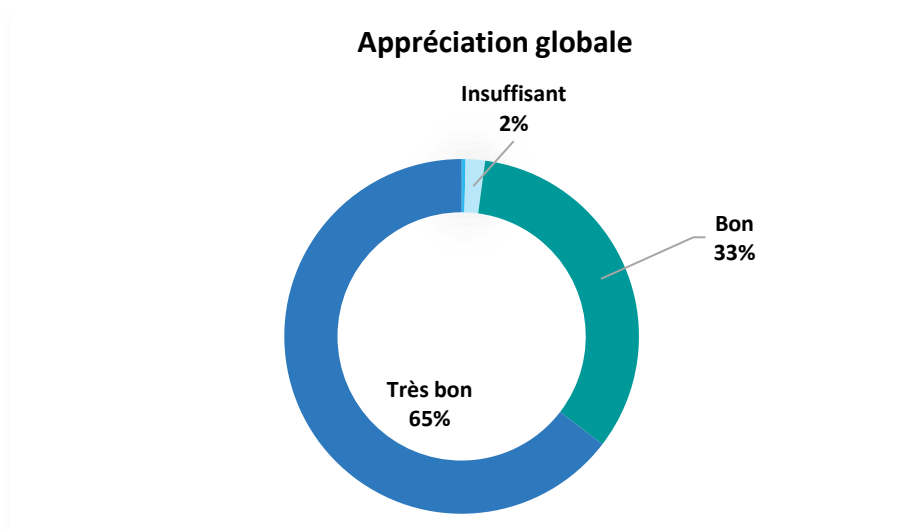


### Évaluation des cours de formation continue

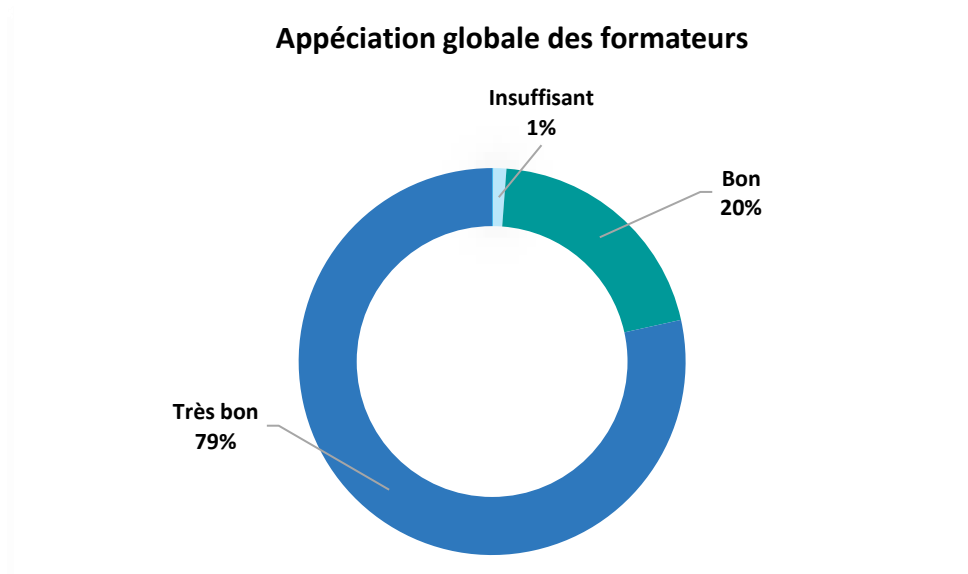
Depuis 1990, l'Institut procède à la fin de chaque formation à une évaluation des formations.

Comme le montrent les résultats, l'appréciation des formations est très bonne. Globalement, les résultats suivants ont été obtenus en 2023 :

## Formation synchrone (formations présentiellees et webinaires)

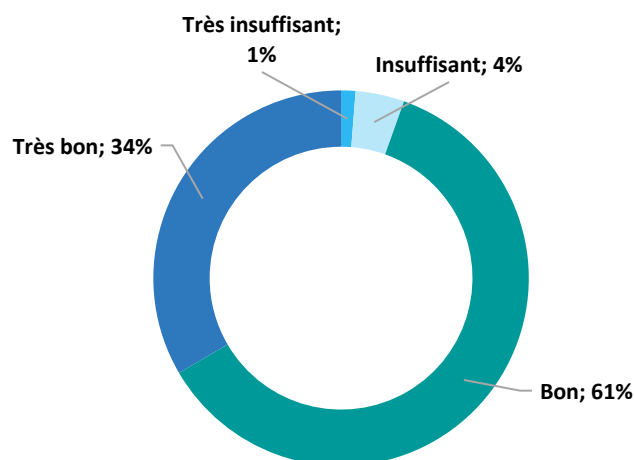


Il est à noter que 98 % des formations synchrones ont été évaluées positivement, que ce soit pour les formations présentiellees ou à distance sous forme de webinaire.



L'évaluation de nos formateurs est très encourageante à tous les niveaux. Que ce soit en présentiel ou à distance, leur prestation a été jugée positive dans 99 % des cas par les apprenants.

### Appréciation globale des formations en elearning



L'offre de formation en e-learning ne cesse d'augmenter chaque année. Ce format « sans formateur », basé que sur des contenus proposés sous forme de différentes activités en ligne, a su satisfaire les participants à raison de 95%.

### Assimilations des cours de formation

Au cours de l'année 2023, les ministres de la Fonction publique pour le secteur étatique et des Affaires intérieures pour le secteur communal ont retenu 14.490 demandes de dispenses et d'assimilation pour des cours de formation passés par des fonctionnaires et employés de l'État et des communes dans des organismes de formation autres que l'INAP. Cela constitue une croissance de 47 % par rapport à l'année précédente, où 9.859 demandes de dispenses et d'assimilation étaient retenues.

### Contrôle de connaissance des trois langues administratives

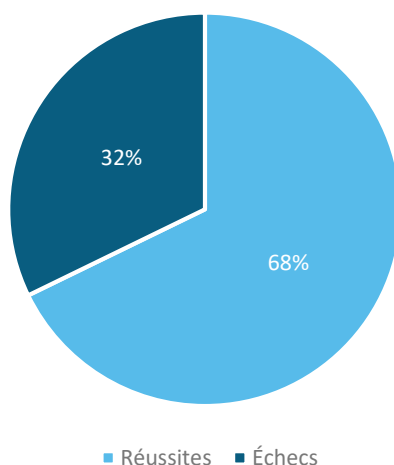
Afin d'être admis au service de l'État en tant que fonctionnaire ou employé de l'État, d'une commune ou d'un établissement public, tout candidat doit faire preuve de la connaissance des trois langues administratives du pays : luxembourgeois, allemand et français. Le contrôle de connaissance des trois 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 2023 par l'Institut se présentent comme suit :

Contrôle des connaissances des trois langues administratives - Vue générale 2023			
	Nombre de personnes testées	Réussites	Échecs
Secteur étatique	229	162	67
Secteur communal	38	19	19
<b>TOTAL</b>	<b>267</b>	<b>181</b>	<b>86</b>



Dans le secteur étatique, un total de 229 personnes a été testé, tandis que dans le secteur communal un total de 38 personnes a dû se soumettre au contrôle d’au moins une langue. Des 267 personnes testées, 181 ont réussi les épreuves de langues et 86 personnes y ont échoué.

### Vue générale 2023

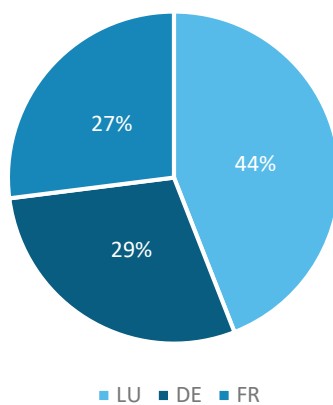


Au total, 463 épreuves de langues ont été passées et 336 dispenses d’épreuves accordées en 2023 :

	Nombre d'épreuves passées	Nombre de dispenses accordées
Luxembourgeois	204	63
Allemand	134	132
Français	125	141
<b>TOTAL</b>	<b>463</b>	<b>336</b>

La plus grande partie des épreuves a été faite en luxembourgeois (204), suivi par 134 en allemand et 125 en français, ce qui correspond au pourcentage suivant :

### Langues testées



## Division Support et Organisation administrative

### Contact

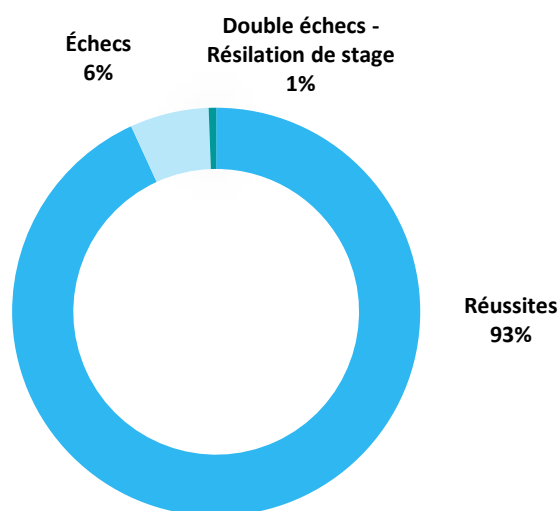
Patricia CAIONE, Cheffe de division - [patricia.caione@inap.etat.lu](mailto:patricia.caione@inap.etat.lu)

### Activités courantes

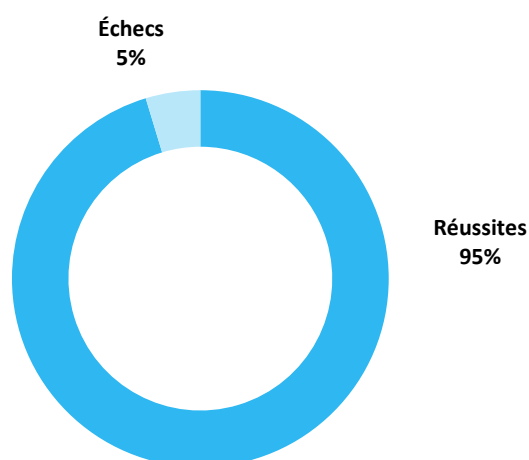
#### La Commission de coordination

Au cours de l'année 2023, la Commission de coordination a analysé les procès-verbaux des examens de fin de formation générale (INAP) et de fin de formation spéciale (administrations) de 1.149 candidats.

#### Secteur étatique

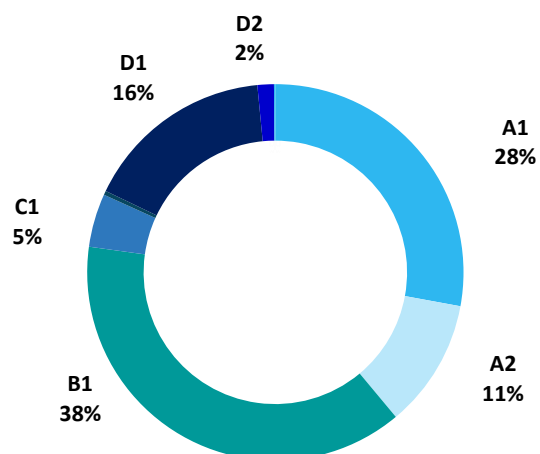


#### Secteur communal



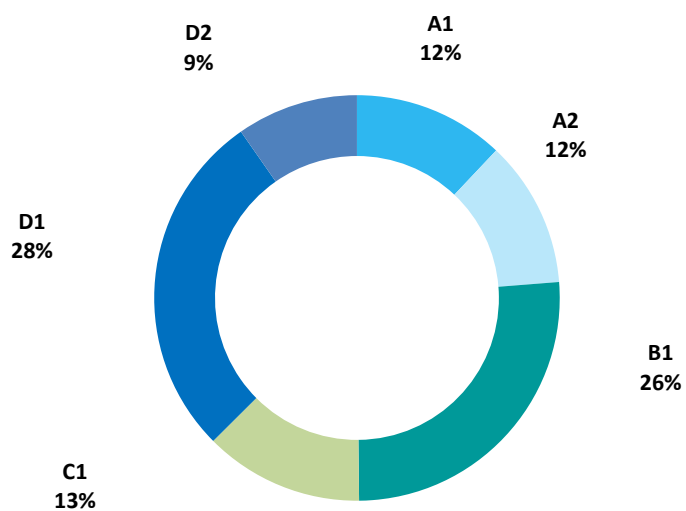
L'on peut constater un taux de réussite au-delà des 90 % dans les deux secteurs.

### Répartition par groupe de traitement secteur étatique



Pour le secteur étatique, le groupe de traitement B1 est le plus représenté, alors que dans le secteur communal c'est le groupe d'indemnité D1 qui a une légère avance.

### Répartition par groupe de traitement secteur communal



Secteur	Groupe de traitement	Total candidats	Réussites	%	Échecs	%	Double échec – Résiliation de stage	%
État	A1	237	226	95,36	11	4,64	0	0,00
	A2	94	91	96,81	3	3,19	0	0,00
	B1	325	294	90,46	28	8,62	3	0,92
	C1	39	35	89,74	3	7,69	1	2,56
	C2	3	0	0,00	3	100,00	0	0,00
	D1	140	136	97,14	3	2,14	1	0,71
	D2	9	7	5,00	2	22,22	0	0,00
	D3	1	1	100,00	0	0,00	0	0,00
<b>Total État</b>		<b>848</b>	<b>790</b>	<b>92,94%</b>	<b>53</b>	<b>6,25%</b>	<b>5</b>	<b>0,59%</b>
Communes	A1	36	36	100,00	0	0,00	0	0,00
	A2	35	35	100,00	0	0,00	0	0,00
	B1	78	78	100,00	0	0,00	0	0,00
	C1	38	36	94,74	2	5,26	0	0,00
	D1	83	72	86,75	11	13,25	0	0,00
	D2	29	28	96,55	1	3,45	0	0,00
<b>Total Communes</b>		<b>299</b>	<b>285</b>	<b>95,32%</b>	<b>14</b>	<b>4,68%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Total général</b>		<b>1.147</b>	<b>1.075</b>	<b>93,56%</b>	<b>67</b>	<b>5,84%</b>	<b>5</b>	<b>0,44%</b>

### Dispenses

En 2023, les administrations ont effectué 247 demandes de dispense de formation (pour des employés en période d'initiation) ou d'épreuve d'examen (pour des fonctionnaires stagiaires) via la Toolbox RH.

La durée du traitement des demandes s'est stabilisée par rapport à 2022 avec une moyenne de 2,30 jours.

Depuis fin 2022, il est possible pour les administrations de faire les demandes de dispenses via la Toolbox RH :

- Demande de dispense de l'examen de formation générale dans le cadre de la fonctionnarisation des employés A1 et A2
- Administration gouvernementale - Demande de dispense du module « Initiation aux missions et à l'organisation du département ministériel et de ses administrations » de la formation spéciale de l'Administration gouvernementale

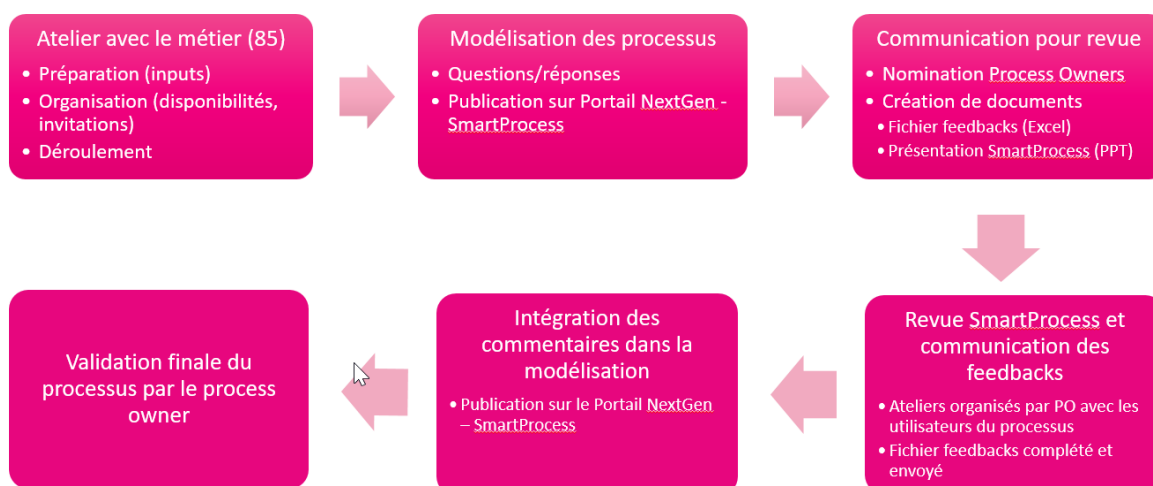
En 2023, l'on dénombre 9 demandes de dispenses du module « Initiation aux missions et à l'organisation du département ministériel et de ses administrations » de la formation spéciale de l'Administration gouvernementale. Il en est de même pour les demandes de dispense de l'examen de formation générale dans le cadre de la fonctionnarisation des employés A1 et A2 : en 2023, elles sont au nombre de 9.

### Documentation des Processus métiers de l'administration

En 2023, l'INAP a mis l'accent sur la documentation des processus internes.

Par suite de l'évolution de l'organisation interne de l'INAP, il était nécessaire de documenter l'ensemble des processus de l'Institut.

L'équipe a organisé des ateliers avec l'ensemble des agents afin de collecter les différents processus/procédures existants en détail. Ce sont 85 ateliers qui ont eu lieu avec les différentes équipes métiers de l'INAP. 62 macro-processus ont ainsi été définis avec 25 « process owners » et un total de 285 modèles. La consultation de ces processus s'effectue via le portail NextGen. Un guide utilisateur y a été déposé ainsi qu'une présentation pour faciliter la lecture des processus aux agents. Les processus sont tous accessibles en lecture SMART Process et constituent une aide précieuse dans le travail quotidien des différentes équipes.



La documentation des processus permet à l'INAP une meilleure formalisation des activités courantes, mais représente aussi un outil d'onboarding et de back-up. Cela a permis une harmonisation des pratiques entre les agents et servira comme base solide pour une analyse des améliorations et optimisations possibles. C'est aussi une excellente source d'information pour les différents projets. Les « process owners » identifiés sont amenés à mettre à jour régulièrement les processus dont ils sont responsables afin de garantir une pérennité de la documentation.

# Volume III. Procédure législative et réglementaire

## PROJETS DE LOI DÉPOSÉS

Six projets de loi ont été introduits dans la procédure législative au cours de l'année 2023.

1. Projet de loi modifiant : 1° la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'État ; 2° la loi modifiée du 24 décembre 1985 fixant le statut général des fonctionnaires communaux ; 3° la loi communale modifiée du 13 décembre 1988.
2. Projet de loi portant modification de la loi modifiée du 10 août 1992 portant création de l'entreprise des postes et télécommunications.
3. Projet de loi portant mise en œuvre des points 1 et 2 de l'accord salarial dans la Fonction publique du 9 décembre 2022 et portant modification 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. Projet de loi portant mise en œuvre des points 3, 4 et 11 de l'accord salarial dans la Fonction publique du 9 décembre 2022 et 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 ; et 2° de la loi modifiée du 25 mars 2015 déterminant le régime et les indemnités des employés de l'État.
5. Projet de loi portant modification : 1° de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'État ; et 2° de la loi modifiée du 25 mars 2015 fixant les conditions et modalités selon lesquelles le fonctionnaire de l'État peut changer d'administration.
6. Projet de loi portant modification de la loi modifiée du 4 avril 1924 portant création de chambres professionnelles à base électorale.

## LOIS VOTÉES

Quatre projets de loi ont été votés au cours de l'année 2023.

1. Loi du 28 juin 2023 modifiant : 1° la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'État ; 2° la loi modifiée du 24 décembre 1985 fixant le statut général des fonctionnaires communaux ; 3° la loi communale modifiée du 13 décembre 1988.
2. Loi du 29 mars 2023 portant mise en œuvre des points 1 et 2 de l'accord salarial dans la Fonction publique du 9 décembre 2022 et portant modification 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.
3. Loi du 26 juillet 2023 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 modifiée du 25 mars 2015 déterminant le régime et les indemnités des employés de l'État, en vue de la mise en œuvre des points 3, 4 et 11, de l'accord salarial dans la Fonction publique du 9 décembre 2022.
4. Loi du 29 juin 2023 portant modification de la loi modifiée du 31 mars 1958 portant organisation des cadres de l'administration gouvernementale.

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

Trois projets de règlements grand-ducaux ont été introduits dans la procédure réglementaire au cours de l'année 2023.

1. Projet de règlement grand-ducal déterminant la procédure d'attribution de la prime prévue par l'article 24, paragraphe 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.
2. Projet de règlement grand-ducal fixant les conditions et modalités d'inscription et d'organisation des examens-concours d'admission au stage dans les ministères et administrations de l'État et 1° modifiant le règlement grand-ducal modifié du 5 mars 2004 concernant la santé et la sécurité du travail et le contrôle médical dans la fonction publique ; et 2° abrogeant 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.

3. Projet de règlement grand-ducal portant réglementation de la procédure électorale pour la Chambre des fonctionnaires et employés publics.

## RÈGLEMENTS GRAND-DUCAUX PUBLIÉS

Un règlement grand-ducal a été publié au cours de l'année 2023.

1. Règlement grand-ducal du 6 octobre 2023 déterminant la procédure d'attribution de la prime prévue par l'article 24, paragraphe 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.



## QUESTIONS PARLEMENTAIRES REÇUES EN 2023

N°	Date	Sujet	Député(s)	Ministre(s) destinataire(s)
N°82	04/12/2023	Activités accessoires des fonctionnaires	Georges ENGEL	Ministre de la Fonction publique
N°33	23/11/2023	Licenciement en cas de congé de maladie de longue durée	Ben POLIDORI	Ministre de la Fonction publique
N°8358	28/09/2023	Promotion des Ministères à l'aide des médias sociaux	Sven CLEMENT	Ministère d'État ; L'ensemble du Gouvernement
N°8321	18/09/2023	Reconnaissance du diplôme de l'École Nationale de la Météorologie de Toulouse	Martine HANSEN	Ministre de l'Enseignement supérieur ; Ministre de la Mobilité et des Transports publics ; Ministre de la Fonction publique
N°8285	06/09/2023	Contrôle médical dans la Fonction publique	Sven CLEMENT	Ministre de la Fonction publique
N°8099	22/06/2023	Chargés de cours dans l'enseignement fondamental et secondaire	Francine CLOSENER	Ministre de l'Éducation nationale ; Ministre de la Fonction publique
N°8076	07/06/2023	Délégués de gouvernement	Sven CLEMENT	Ministre de la Justice ; Ministre de la Fonction publique ; Ministre de l'Intérieur ; Ministre des Finances
N° 8021	24/05/2023	Établissements publics	Fernand KARTHEISER	Ministre de la Fonction publique
N° 7979	15/05/2023	Régime et indemnités des employés de l'État	Octavie MODERT et Diane ADEHM	Ministre de la Fonction publique
N° 7918	24/04/2023	Procédures dans le cadre de la construction de bâtiments publics	Marc SPAUTZ	Ministre de l'Intérieur ; Ministre de la Fonction publique ; Ministre du Travail
N° 7910	21/04/2023	Télétravail dans la Fonction publique	Fred KEUP	Ministre de la Fonction publique
N° 7700	03/03/2023	Rémunération des remplaçants journaliers	Francine CLOSENER	Ministre de l'Éducation nationale ; Ministre des Finances ; Ministre de la Sécurité sociale ; Ministre de la Fonction publique
N° 7858	31/03/2023	Travail à temps partiel	Carole HARTMANN	Ministre du Travail ; Ministre de la Fonction publique
N° 7859	31/03/2023	Mesures disciplinaires et protection contre le licenciement dans la Fonction publique	Dan BIANCALANA	Ministre de la Fonction publique

<b>N°7778</b>	16/03/2023	CET auprès de l'armée	Marc GOERGEN	Ministre de la Défense ; Ministre de la Fonction publique
<b>N° 7735</b>	09/03/2023	Réseau social TikTok sur les appareils professionnels	Dan BIANCALANA et Mars DI BARTOLOMEO	Ministre de la Digitalisation ; Ministre des Communications et des Médias ; Ministre de la Fonction publique
<b>N° 7645</b>	27/02/2023	Interdiction de l'application TikTok sur les appareils professionnels des institutions européennes	Marc GOERGEN	Ministre de la Digitalisation ; Ministre de la Fonction publique
<b>N°7650</b>	22/02/2023	Recrutement par l'armée luxembourgeoise d'un médecin ayant un dossier criminel	Dan BIANCALANA et Lydia MUTSCH	Ministre de la Défense ; Ministre de la Fonction publique
<b>N°7603</b>	15/02/2023	Congé sans traitement	Marc GOERGEN	Ministre de la Fonction publique