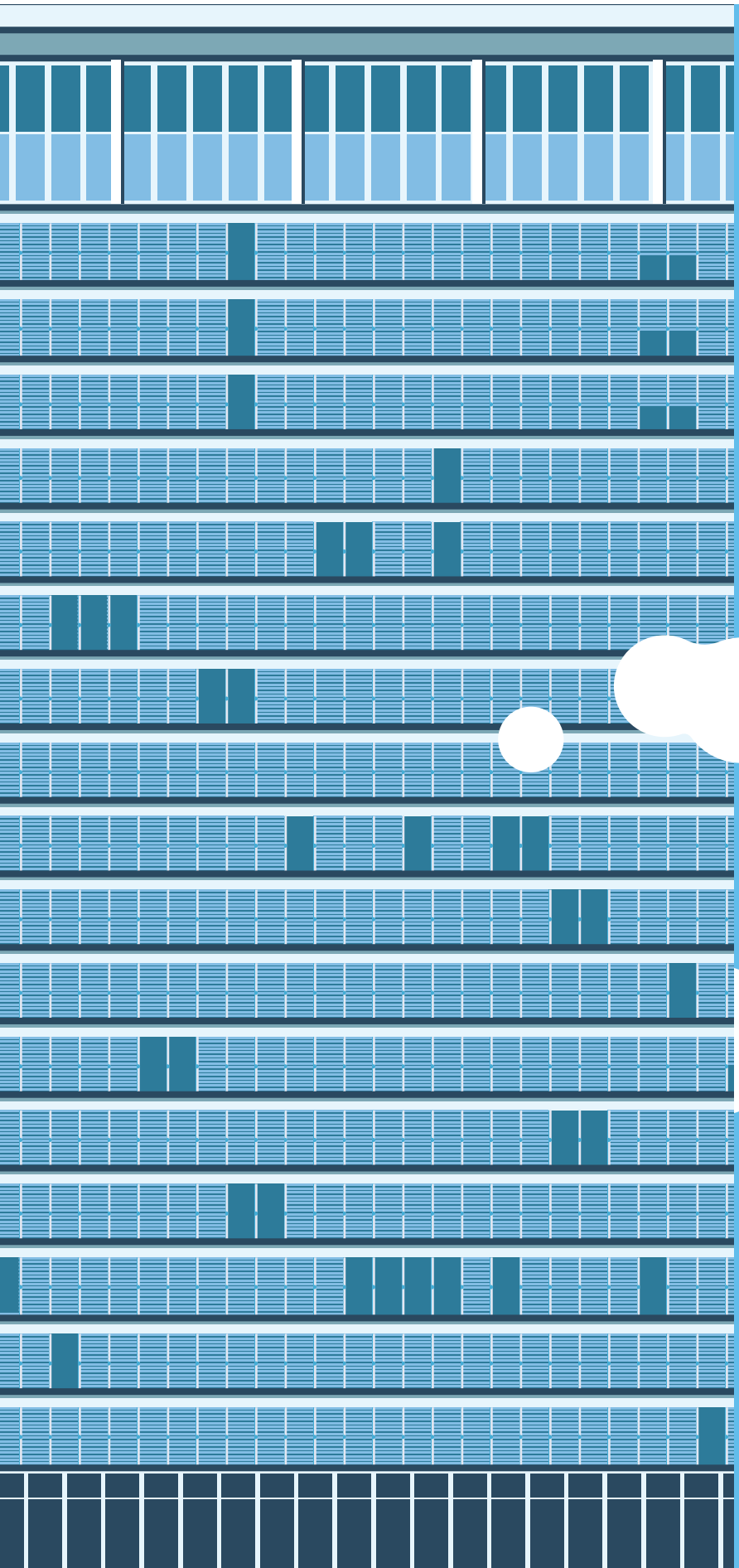
LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Fonction publique



Rapport d'activité

2024

Ministère de la Fonction publique

Tél. : (+352) 247-83100

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

Adresse
10, avenue John F. Kennedy
L-1855 Luxembourg

Sommaire

3 LE MOT DU MINISTRE

5 BILAN SOCIAL DU MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE SES ENTITÉS RATTACHÉES

6 LE DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL

7 Organigramme du MFP
8 Secrétariat général
14 Service RH, budget et comptabilité
16 Service juridique
19 Service psychosocial de la Fonction publique (SPS)
25 Service communication
27 Service infrastructures et équipements techniques
30 Observatoire de la Fonction publique
34 Coordination FP2025
35 Chargé des relations presse

37 Les projets Phares et orientations stratégiques du Département ministériel

38 Procédure législative et réglementaire
41 Simplification de la procédure électorale pour la CHFEP
43 Dialogue social
44 Entretiens individuels annuels
46 Signature de la Charte de la Diversité
47 Coworking
49 Stratégie de responsabilité soci(ét)ale pour le MFP
51 Renforcement de la coopération bilatérale belgo-luxembourgeoise
54 Liste des questions parlementaires

59 CGPO
60 Qui sommes-nous ?
61 Nos visions et valeurs
63 Notre équipe
66 Le CGPO en chiffres
68 Mise en lumière 2024
69 Entretien avec la direction
73 Rémunérations et pensions
75 Promouvoir les GovJobs
77 Accompagnement des gestionnaires RH
79 Data RH, Toolbox RH, MyRh et Prometa
83 Cercles de qualité
85 Accompagnement des managers
87 Grande enquête sur le personnel 2024
89 Nos divisions et services

107 L'INAP
110 Organigramme
111 Bilan social
112 Mise en lumière 2024
127 Les chiffres clés de l'INAP

131 CGID

138 ASM

Le mot du ministre

Par la présente, j'ai le plaisir de vous présenter le rapport d'activité 2024 du ministère de la Fonction publique.

La Fonction publique de l'État compte aujourd'hui au Luxembourg plus de 36 000 agents de l'État. En chiffres bruts, cela représenterait la deuxième ville la plus peuplée du pays, une ville de la taille d'Esch-sur-Alzette. Cette ville, notre ville, a connu au cours de ces dernières années un essor extraordinaire. Au 1er janvier 2016, nous comptions encore 27 000 agents au service de l'État. Pour rester dans la comparaison avec des villes luxembourgeoises : la Fonction publique de l'État a donc intégré l'équivalent de la commune de Mamer en l'espace de 9 années à peine.

Selon des chiffres rapportés par le Statec la population au Luxembourg a évolué de 25,7% en 10 ans, c'est 15 fois plus que l'Union européenne où la progression dans le même temps est en dessous des 2% avec 1,7%. Depuis 1970 la population du Grand-Duché a augmenté d'environ 90%. Il faut être en mesure d'accueillir cette nouvelle population et lui offrir une qualité de service public égale. C'est un énorme défi pour nos ressources humaines, tant au niveau de l'État qu'au niveau communal.

Au cours de l'année 2024, nos effectifs ont progressé à hauteur de 1 154 ETP (équivalent temps plein). Pour 2025, la loi budgétaire prévoit le pourvoi de 1 500 postes supplémentaires. En chiffre absolu, cela représente l'équivalent du nombre d'habitants d'une commune comme Weiswampach

Savoir innover pour développer nos structures

Cela n'est pas sans conséquence pour notre organisation. Comme pour une ville qui doit développer ses infrastructures pour faire face à l'essor démographique et l'afflux de nouveaux habitants : les logements, les voiries, l'accès à l'eau, l'électricité, tout doit être adapté. Pour les habitants de notre ville, il faut adapter nos services, moderniser nos conditions de travail.

Et pour ce faire, il faut aussi savoir innover. Ainsi, après le lancement de notre projet-pilote avec un premier espace coworking à Schieren inauguré en septembre 2023, nous poursuivons nos efforts pour offrir à nos agents une flexibilité accrue du lieu de travail. De nouveaux espaces ouvriront en 2025 à Clervaux et Dudelange/Bettembourg. En 2026, nous prévoyons des installations similaires dans les régions Est et Ouest du pays.

La progression du nombre d'agents de l'État implique également un développement de nos structures. Voilà pourquoi nos services du département ministériel et nos administrations sous tutelle ont également connu une adaptation de leurs moyens. Nous sommes actuellement 294 agents au ministère de la Fonction publique et ses administrations.

Développer et favoriser une culture de « feed-back »

Avec le vote du projet de loi 8377 le 15 décembre 2024, nous avons mis en œuvre les deux derniers points de l'accord salarial dans la Fonction publique du 9 décembre 2022 et aboli la partie du système d'appréciation des performances professionnelles, pour laquelle les moyens investis n'étaient pas en adéquation avec les effets obtenus.

Dans le cadre de la gestion par objectifs, les entretiens individuels seront dorénavant menés tous les ans et non plus tous les trois ans. Ce changement nous permet de développer et de favoriser une culture de « feed-back » qui met l'accent sur le développement professionnel et les perspectives de progression des agents.

Dans ce contexte, la finalisation de notre nouveau programme de travail 2025-2027 est une prochaine étape importante pour nos services. Il est finalisé en étant défini par nos agents en étroite concertation avec les chefs de service.

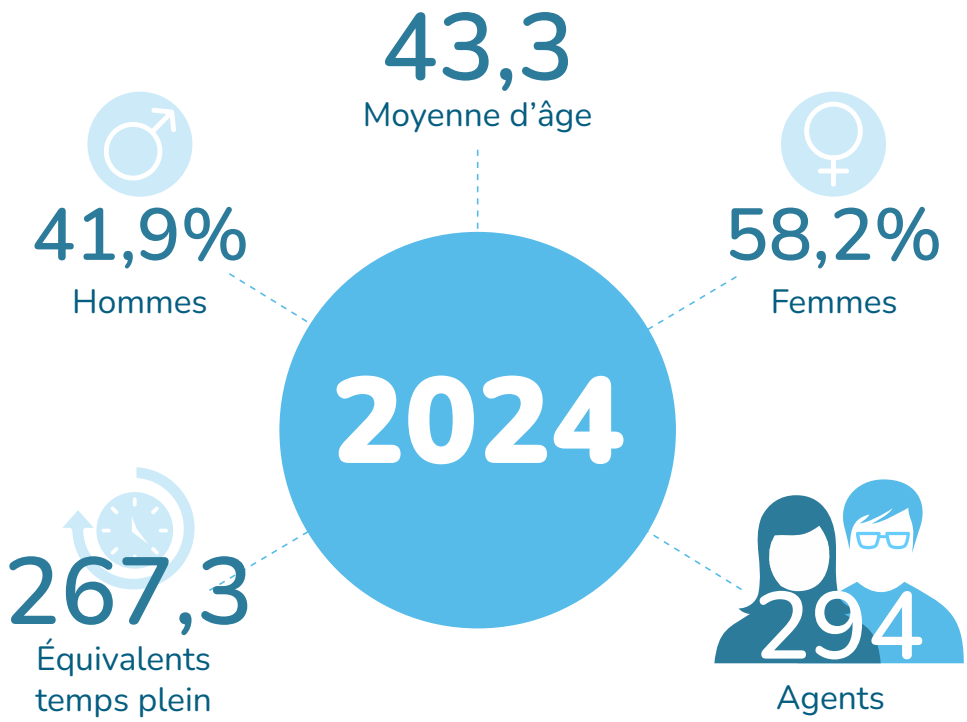
Les échéances pour 2025

Pour 2025 nous abordons enfin la dernière ligne droite pour finaliser d'importants projets de loi en cours. Nous travaillons sur l'aménagement du temps de travail (PL7644), sur l'harmonisation tant attendue des carrières inférieures (PL8040), sur un nouveau cadre légal pour le télétravail qu'il faut continuer de pérenniser (PL8121), et pour l'encadrement des changements d'administration (PL8301) destiné à renforcer la mobilité et le transfert de compétences de nos agents au sein de la Fonction publique.

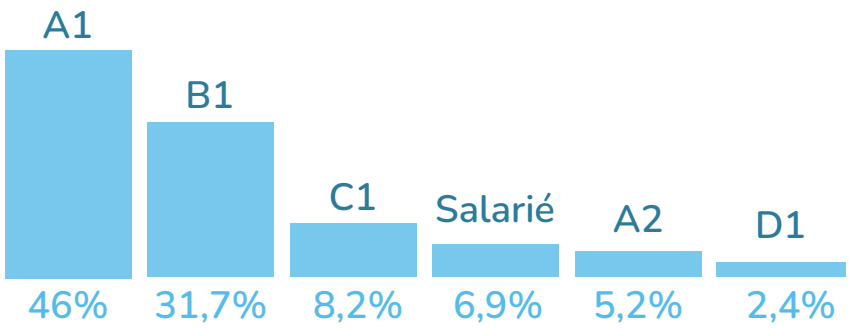
Nos moyens et compétences se développent, notre ville poursuit son essor, et ceci n'est possible que grâce à l'engagement, et au dévouement pour le service aux citoyens de nos agents.

Serge Wilmes
Ministre de la Fonction publique

Bilan social du ministère de la Fonction publique et de ses entités rattachées



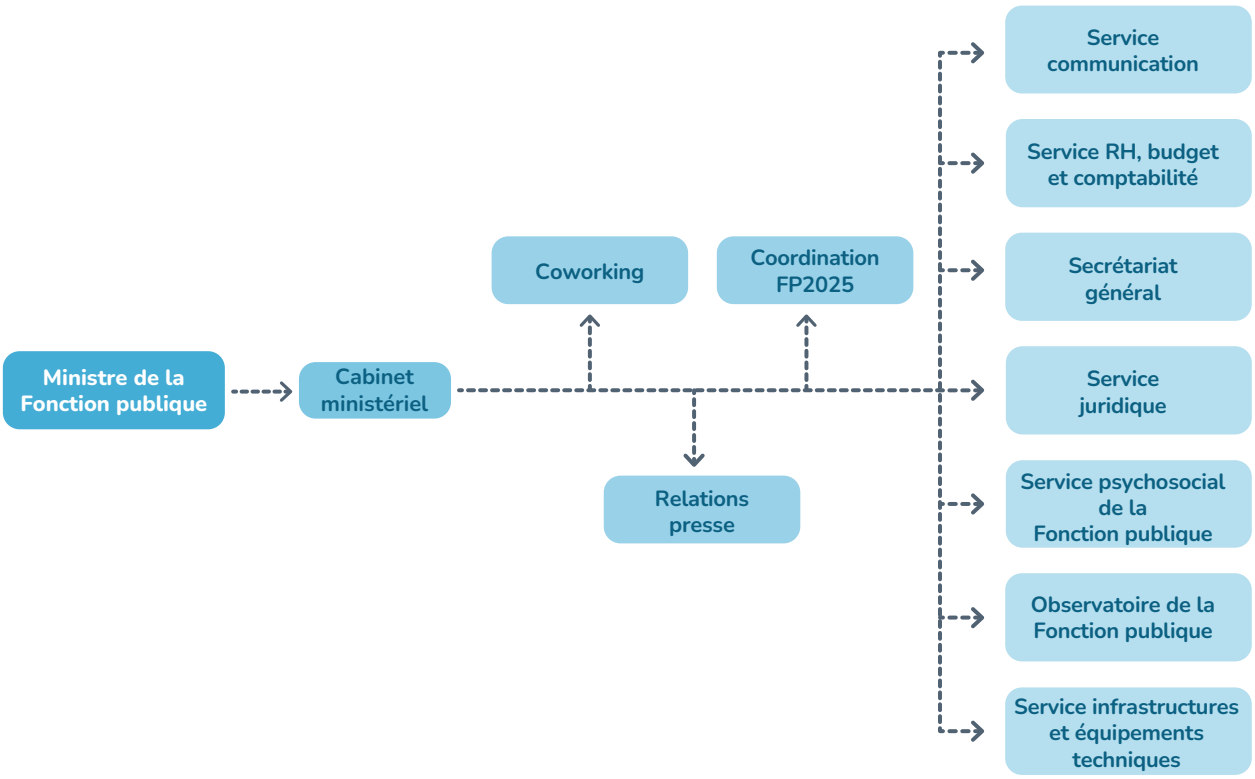
CARRIÈRES*



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

LE DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL

Organigramme du MFP



Secrétariat général

Le Secrétariat général est un service de support pluridisciplinaire qui collabore étroitement avec différents services et la direction pour assurer une gestion administrative efficace. Les ambitions du service tendent vers un service et un support efficace et rapide au client, aux services et à la direction du MFP.

Le Secrétariat général ne se limite pas seulement à fournir un soutien transversal, mais joue également un rôle actif dans certains projets de digitalisation. En 2024, l'équipe était composée de six personnes, dont cinq travaillaient à plein temps et une personne travaillait à mi-temps.

Activités courantes

- **Gestion administrative :** le Secrétariat général assure la gestion des tâches administratives quotidiennes, telles que la gestion et la numérisation du courrier entrant et du courrier sortant du MFP. Il est le point d'entrée unique du courrier du MFP et est en charge de son affectation rapide aux gestionnaires.
- **Gestion des appels téléphoniques :** le Secrétariat général assure l'accueil téléphonique du Service juridique et de la Commission des pensions.
- **Support administratif aux différents services :** le Secrétariat général fournit un soutien essentiel aux services en numérisant des dossiers (p.ex. dossiers de la Commission des pensions). Il prépare les dossiers de recours pour le Service juridique, assure le dépôt des dossiers physiques au Tribunal administratif et à la Cour administrative et télécharge les dossiers sur la plateforme du ministère de la Justice (Dele.GO).
- **Support administratif à la direction :** l'assistante de direction soutient les membres de la direction en répondant à leurs appels téléphoniques, en organisant des réunions et des déplacements à l'étranger, en tenant à jour les agendas ainsi qu'en rédigeant divers courriers et comptes rendus.
- **Procédure législative et réglementaire :** en collaboration étroite avec la direction et le Service juridique, le Secrétariat général assure le volet administratif de la procédure législative et réglementaire et veille au respect des délais et des différentes étapes.
- **Gestion électronique des documents (GED) :** le Secrétariat général fournit une assistance fonctionnelle aux utilisateurs et veille à former tous les nouveaux arrivants qui sont susceptibles de travailler avec cet

outil. Le rôle de l'administrateur métier local (AML) est assuré par le Secrétariat général. En cas de problèmes techniques, ce dernier travaille en étroite collaboration avec l'équipe de support technique du CTIE afin de résoudre les problèmes.

- **Archivage et dépôt légal :** l'archiviste est responsable de la gestion des archives numériques et physiques du MFP et de ses entités ainsi que de la mise en conformité des archives par rapport à la législation sur l'archivage. Il veille à la mise à jour régulière du tableau de tri, du plan de classement et de sa restructuration, à l'élaboration de procédures et à l'encadrement et formation des agents du MFP et de ses administrations. Il est le point de contact pour les Archives nationales de Luxembourg pour les demandes de dérogation à la non-communicabilité des documents versés ainsi que pour la Bibliothèque nationale du Luxembourg en ce qui concerne le dépôt légal du MFP et de ses entités rattachées.
- **Confidentialité :** le Secrétariat général gère des informations sensibles et confidentielles, en veillant à ce qu'elles soient protégées et traitées avec discrétion.

En 2024, le Secrétariat général avait sous sa gestion les projets suivants :

Recensement des documents physiques et numériques du MFP et de ses entités

Conformément à l'article 26 de la loi du 17 août 2018 sur l'archivage, le MFP et ses entités rattachées sont soumis à l'obligation légale de mettre en place un tableau de tri avant le 1er septembre 2025. Ce tableau, qui doit être réalisé pour le MFP ainsi que pour chacune de ses administrations, comporte un recensement de tous les documents produits et reçus, tant au format papier que numérique. Celui-ci indique pour chaque série documentaire une durée d'utilité administrative (DUA) et un sort final justifiés par la législation ou, le cas échéant, par le besoin administratif du service. Il permet enfin de déterminer les responsabilités de chaque service dans la conservation des documents. Chaque tableau de tri est intégré dans une convention d'archivage signée entre chaque chef d'administration du MFP et de ses entités rattachées et les Archives nationales de Luxembourg.

Objectifs du projet

- Se conformer à la loi du 17 août 2018 sur l'archivage et au RGPD en arrivant à la signature conjointe des conventions d'archivage.
- Déterminer les documents primordiaux pour l'administration qui feront l'objet d'un versement aux Archives nationales de Luxembourg et les documents plus opérationnels qui pourront être détruits.
- Rationaliser la gestion documentaire en limitant les risques juridiques et en réalisant des économies sur les coûts de transfert et de stockage aussi bien pour les documents papier que numériques.
- Sensibiliser et former les agents avec les tableaux de tri signés faisant foi dans leur gestion quotidienne des documents d'archives publiques.

En 2024, le Secrétariat général a continué à travailler sur ce projet. Les discussions avec les directions du MFP et de ses entités rattachées ainsi qu'avec les différents acteurs externes, notamment les Archives nationales de Luxembourg, ont permis de mettre à jour et d'harmoniser les tableaux de tri élaborés au cours des dernières années. Il reste encore quelques points de clarification afin de valider définitivement les conventions et les tableaux de tri afférents.

Mise en place d'une nouvelle gestion électronique des documents (GED)

Pour le projet de mise en place d'une nouvelle gestion électronique des documents (GED) commune pour le MFP, le CGPO et l'INAP, le CTIE met à disposition une solution dénommée « **HIVE** ». La phase de réalisation du projet a été entamée début 2024 et est toujours en cours. La mise en production de la nouvelle GED devra couvrir l'ensemble des processus documentaires administratifs, l'interopérabilité de certains programmes (PrometApps, eDocs), ainsi que les processus transversaux entre les trois entités. La mise en production initialement prévue pour 2024 a connu un décalage dans le calendrier vu la complexité des processus. La mise en production de l'outil est, par conséquent, repoussée au premier semestre 2025.

Objectifs du projet

- **Gain de temps :** amélioration des flux administratifs entre les entités (MFP, CGPO, INAP), accès rapide et facile aux documents, recherche facile de l'information, garantie de la traçabilité permanente.
- **Amélioration de la productivité.**
- **Réduction des coûts :** une dématérialisation des documents réduit les coûts d'impression et de stockage physique et va dans le sens d'une administration numérique.
- **Sécurisation des données :** meilleure protection contre la perte de documents et gestion contrôlée des accès.

3 QUESTIONS À

Julien Etter, archiviste

Quelles sont les missions d'un archiviste au sein du MFP ?

Je suis tenu de mettre en place toutes les mesures organisationnelles afin de garantir l'intégrité, l'authenticité et la fiabilité des archives papier et numériques. À cette fin, je travaille en étroite collaboration avec les services du MFP et de ses entités rattachées pour anticiper le plus possible les changements de leurs processus comme la digitalisation par exemple. Plus concrètement, je participe à la mise en place d'un cadre qui permet d'appliquer la durée de conservation définie et d'appliquer le sort final c'est-à-dire la destruction ou le versement des archives.

L'importance d'un archiviste ?

Les archives du MFP et de ses entités rattachées sont essentielles pour justifier les droits des agents de l'État liés à leur statut, à leur rémunération ou à leur pension. En plus de la protection des droits, un archiviste agit comme une assurance pour l'administration contre la perte de dossiers et garantit un accès à l'information. En somme, être archiviste au sein d'un organisme public contribue au besoin de transparence et participe à la création de la mémoire collective.

Les défis d'un archiviste ?

Un des principaux défis de l'archiviste est d'encadrer la digitalisation croissante des archives publiques portée par l'accord de coalition et repris dans les objectifs du MFP et de ses entités rattachées. Ainsi de nombreuses démarches en lien avec les agents ou les gestionnaires RH sont en cours de dématérialisation. Le format des fichiers, le lieu de stockage, la préservation de la valeur probante à long terme sont des paramètres qui évoluent avec le numérique et nécessitent toute l'attention de l'archiviste.

- **Centralisation des informations :** possibilité de centraliser toutes les informations au même endroit facilitant l'archivage. Migration des documents du MFP et de l'INAP stockés dans SIDOC (ancienne GED) et intégration des outils actuellement utilisés, comme par exemple la Toolbox.
- **Archivage et protection des données :** en veillant à la conformité de la gestion documentaire avec la loi sur l'archivage et le RGPD.
- **Respect de l'environnement :** la réduction de l'utilisation de papier contribue à une démarche RSE.

Au sein du MFP, ce projet de grande envergure est exclusivement géré par les agents du Secrétariat général en collaboration avec les membres de la direction. Les membres de l'équipe ont été fortement impliqués dans la mise en œuvre de la phase de réalisation de ce projet. En 2024, le Secrétariat général a participé à de nombreuses réunions, notamment 39 comités de projet, 5 comités de pilotage, plusieurs ateliers, ainsi qu'à de nombreuses réunions internes de préparation. Entre septembre et décembre, le Secrétariat général a effectué les premiers tests de fonctionnalités et de sécurité.

Digitalisation des procédures

Le but du projet consiste en la digitalisation des demandes récurrentes des agents de l'État. Une des raisons de la mise en place de procédures digitalisées est le développement croissant des demandes. Cette digitalisation permet de simplifier les démarches non seulement pour les agents de l'État mais également pour les administrations, et en même temps d'augmenter la qualité des dossiers remis. Dans un premier temps, trois démarches ont été identifiées comme étant prioritaires. D'autres démarches suivront au fur et à mesure.

Les premières procédures qui seront digitalisées sont les suivantes :

- Demande de **protection juridique** en cas d'attaques dirigées à l'égard de l'agent en raison de ses fonctions.
- Demande **d'indemnisation** pour les dommages subis à l'occasion de l'exercice des fonctions de l'agent.
- Demande d'autorisation afin de pouvoir exercer une **activité accessoire** pour tout service ou travail effectué par un agent de l'État contre rémunération et en dehors de ses fonctions.

Objectifs du projet

- Simplification des procédures pour les agents et services de l'État.
- Réduction des échanges liés aux demandes d'informations supplémentaires nécessaires pour le traitement adéquat des demandes.
- Gain d'efficacité dans le traitement des demandes et réduction des temps de réponse.
- Possibilité de générer des statistiques relatives aux demandes.

En 2024, l'équipe projet a commencé à modéliser les procédures des démarches retenues en vue du développement informatique au sein de l'application. Les premiers tests ont pu être réalisés au courant du mois de décembre et les démarches seront accessibles aux agents de l'État, par le biais de MyRH, à partir du premier, voire du deuxième trimestre 2025.

PERSONNE DE CONTACT :

Nathalie KATOW
Cheffe de service

nathalie.katow@mfp.etat.lu

Service RH, budget et comptabilité

Activités courantes

Le Service RH, budget et comptabilité est un service transversal qui assure le fonctionnement du MFP au niveau de la gestion de ses ressources, tant au niveau des ressources humaines que budgétaires.

Gestion des ressources humaines

Le volet des ressources humaines comporte la gestion des dossiers personnels et le traitement des données et des informations concernant la situation administrative des agents du MFP ainsi que des fonctions dirigeantes du MFP et de ses entités administratives. Les RH accompagnent le cabinet ministériel dans la réalisation de sa stratégie et sa gestion des ressources humaines. Ils assistent également les entités rattachées au MFP dans leurs démarches.

Parmi les responsabilités du service des ressources humaines, on compte notamment le recrutement et l'intégration des nouveaux agents, le développement des compétences ainsi que la gestion prévisionnelle des postes et des compétences pour garantir une gestion optimale. La fonction du délégué à la formation est rattachée au service des ressources humaines.

Gestion du budget et de la comptabilité

L'équipe en charge de la gestion du budget et de la comptabilité est responsable de la coordination du budget du MFP et de ses entités rattachées.

Les tâches liées au budget et à la comptabilité sont notamment :

- L'élaboration du budget suivant un calendrier fixe et des consignes communiquées par le ministère des Finances, ceci en étroite collaboration avec l'Inspection générale des finances.
- La gestion des demandes de dépassement et de transferts de crédit.
- Le contact avec les parties prenantes (IGF (Inspection générale des finances), DCF (Direction du contrôle financier), commission des soumissions, etc.).
- La gestion des engagements et ordonnances de paiement dans le respect des procédures et des délais en matière de budget et comptabilité.

3 QUESTIONS À

Marianne Lenert, cheffe de service

Quelles sont vos tâches principales ?

Au MFP, le Service RH gère actuellement 53 agents. Le service RH assiste l'ASM (20 agents) et le CGID (9 agents) dans certaines démarches, comme la publication de postes et le processus d'embauche. Nous préparons les arrêtés de nomination et autres concernant la carrière des agents. Le Service RH gère également les dossiers des fonctions dirigeantes (chefs d'administration).

Combien d'agents forment le Service RH ?

Le Service des ressources humaines est composé de 2 agents représentant un total de 1,75 ETP. Cet effectif inclut les fonctions de chef de service ainsi que celle de délégué à la formation. Pour ce qui est spécifiquement de la gestion du personnel, 1 ETP y est dédié.

Le Service RH propose-t-il également des formations ?

Un agent du Service RH assume la fonction du délégué à la formation uniquement pour le MFP (53 agents). Chaque entité dispose de son propre délégué à la formation. Les formations sont accordées suivant besoin et non pas sur base d'un cycle de formation.

- La gestion comptable des marchés publics
- La gestion des frais de route et des frais de repas, etc.

L'équipe comptabilité est également responsable de la gestion centralisée du matériel de bureau pour l'ensemble des agents du MFP et de ses entités rattachées depuis le déménagement dans la Tour A.

Gouvernance des projets

Le Project Management Office (PMO) affecté au sein du service RH, budget et comptabilité, effectue, 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 concerte régulièrement avec les PMO de ses entités rattachées en ce qui concerne la gestion des projets transversaux et l'allocation des ressources nécessaires.

En 2024, le travail du PMO s'est principalement focalisé sur la conduite du projet « Élaboration du programme de travail du ministère de la Fonction publique » pour la période de référence 2025-2027.

PERSONNE DE CONTACT :

Marianne LENERT
Cheffe de service

marianne.lenert@mfp.etat.lu

Service juridique

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. Le Service juridique est composé de 8 juristes et de 2 secrétaires de la Commission des pensions.

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 et leur suivi.

En 2024, le Service juridique a assuré le suivi des affaires suivantes :

- 34 affaires introduites en 2023 se sont prolongées jusqu'en 2024.
- 684 dossiers contentieux ont été nouvellement introduites en 2024, dont 9 affaires devant la Cour administrative.
- 2 affaires en relevé de déchéance ont été introduites devant la Chambre du Conseil de la Cour administrative.
- 5 affaires ont été introduites en 2024 devant les juridictions de référés.

Préparation et suivi des dossiers de résiliation du contrat de travail

23 procédures de résiliation de contrat de travail d'agents relevant de la compétence du ministre de la Fonction publique ont été engagées au courant de l'année 2024 et à 28 reprises le MFP a été sollicité afin de donner son avis dans le cadre d'une procédure de résiliation.

Gestion des dossiers d'assistance juridique et d'indemnisation

En 2024, 28 demandes d'assistance juridique ont été introduites (article 32(4) de la loi modifiée du 16 avril 1979). Une somme totale de 144 466,36 € a été payée dans ce contexte, notamment pour couvrir des frais d'avocat.

En 2024, 16 demandes d'indemnisation ont été introduites (article 32(5) de la loi modifiée du 16 avril 1979). Une somme totale de 18 855,01€ 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.

Un agent du Service juridique a organisé les opérations pour les élections des délégués du personnel pour les salariés de l'État de l'Administration gouvernementale.

La convention collective des salariés de l'État étant arrivée à échéance le 31 décembre 2023, deux agents du Service juridique ont assisté aux réunions pour la renégociation d'une nouvelle convention collective des salariés de l'État, tant avec les administrations de l'État, qu'avec les syndicats OGBL et LCGB, en vue de l'élaboration d'un nouveau texte.

Divers

- 429 avis pour les demandes d'autorisation des activités accessoires rémunérées ont été préparés dont 359 avis favorables, 25 avis neutres et 45 avis défavorables. Un nombre total de 97 avis pour exercer une activité rémunérée pendant le congé sans traitement pour raisons professionnelles ont été effectués.
- Suite à l'entrée en vigueur de la loi du 24 juillet 2024 sur les conditions de travail transparentes et prévisibles, en date du 4 août 2024, les modèles de contrat de travail des salariés de l'État et des employés de l'État ont été adaptés par le Service juridique. Une séance d'information à l'attention des services des ressources humaines a aussi été tenue par le Service juridique.
- 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 34 dossiers traités.
- Pour ce qui est de l'organisation et du secrétariat de la Commission des pensions, 339 nouvelles demandes ont été introduites en 2024. La Commission s'est réunie 41 fois et elle a pris 473 décisions.
- Au courant de l'année 2024, 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 » dispensé dans le cadre des formations à destination des conseillers adjoints au gouvernement

EN QUELQUES CHIFFRES

684 dossiers contentieux nouvellement introduits

23 procédures de résiliation de contrat de travail d'agents

28 demandes d'assistance juridique

429 avis pour les demandes d'autorisation des activités accessoires rémunérées

- 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.

PERSONNE DE CONTACT :

Marc LEMAL
Chef de service

marc.lemal@mfp.etat.lu

Service psychosocial de la Fonction publique (SPS)

Le Service psychosocial a pour mission d'aider à prévenir les risques psychosociaux dans la Fonction publique et à intervenir afin de (r)établir une bonne qualité de vie au travail pour tous. Ceci en étroite coopération avec les administrations concernées et sous leur responsabilité en ce qui concerne tout acte de prévention. Le Service psychosocial s'engage aussi dans la prise en charge psychologique des agents qui constatent une diminution de leur santé psychique – ceci en stricte confidentialité et sous la responsabilité seule des agents concernés. Le Service psychosocial se définit comme soutien qui met à disposition de la Fonction publique son expertise en matière de santé mentale au travail en combinaison avec une profonde connaissance du fonctionnement et des besoins de la Fonction publique.

Les effectifs du SPS

Le Service psychosocial de la Fonction publique assure actuellement (31.12.2024) ses missions avec **8 psychologues/ psychothérapeutes** pour un équivalent de 6,5 ETP. Les membres du service ont tous une grande expertise dans le domaine et cumulent de nombreuses formations différentes dans les domaines de la psychologie du travail et de la psychothérapie. Le Service psychosocial de la Fonction publique peut par exemple proposer un suivi spécialisé pour des personnes souffrant d'un trouble de stress post-traumatique ou des interventions en équipe basées sur des connaissances en développement organisationnel systémique.

Les consultations en chiffres

En 2024, cette équipe a réalisé **2 173 consultations psychologiques en individuel** pour **787 agents**, une augmentation de 19% par rapport à l'année précédente. De manière générale, une augmentation constante du nombre de personnes ayant recours à des consultations psychologiques individuelles peut être constatée au fil des années. Une analyse sur la seule base des chiffres n'est pas en mesure de révéler les causes de cette hausse. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte : la notoriété accrue du service même, ainsi qu'une sensibilité plus développée pour le sujet dans notre société et aussi au sein de la Fonction publique.

Le Service psychosocial de la Fonction publique a également dispensé 479 heures de formation pour un ensemble d'environ 1 200 agents de l'État, des communes et des établissements publics et effectués 47 interventions en équipes en contact avec environ 500 agents. 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.

Comme l'année dernière, **11% des consultations ont été effectuées à distance** via des téléconsultations, suite à des demandes spécifiques des clients. En moyenne, les agents ont bénéficié de 2,8 rendez-vous. Sachant que toute généralisation porte à une simplification qui ne respectera pas la diversité des agents qui cherchent le contact en individuel avec le Service psychosocial, le profil type d'un client du Service psychosocial de la Fonction publique présente les caractéristiques suivantes:

C'est une femme (60%) avec le statut de fonctionnaire de l'Etat (65%) âgée de 40 ans (65% ont entre 31 et 50 ans).

Le SPS : un soutien pour les responsables de services, directions et RH

Le Service psychosocial offre un soutien aux responsables de 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 accompagner et soutenir le personnel et prévenir les risques psychosociaux.
- Accompagner les responsables dans leurs initiatives de changement organisationnel.

Le Service psychosocial offre un soutien pour l'élaboration de mesures à mettre en place pour améliorer une situation, 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

EN QUELQUES CHIFFRES

2173 consultations

8 psychologues

20% de la clientèle du Service psychosocial sont des supérieurs hiérarchiques ou RH

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.

20% de la clientèle du Service psychosocial sont des supérieurs hiérarchiques ou RH dont 5% demandent un soutien du Service afin de pouvoir mieux remplir leur rôle. Leurs motifs tournent surtout autour des questions de résolution de conflits en équipe, mais aussi autour des questions stratégiques, souvent en lien avec le contenu et l'organisation du travail dans leur administration. Un supérieur hiérarchique peut également faire appel au SPS pour recevoir une aide dans le cadre du «soutien à autrui» à l'un de ses agents. Cependant, le Service psychosocial encourage les RH et les supérieurs hiérarchiques à assumer leur responsabilité et compétence en abordant les problèmes liés à la santé d'un agent, et à les persuader de contacter directement le Service psychosocial en cas de besoin.

Consultations au motif du harcèlement moral

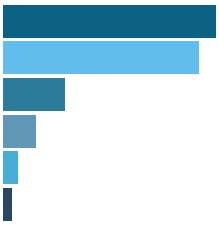
En 2024, le Service psychosocial de la Fonction publique a presté **97 consultations** au motif du harcèlement moral pour **36 personnes** — 9% sont des supérieurs hiérarchiques, auxquels un agent a adressé une demande de protection suite à une suspicion de harcèlement, et qui sont à la recherche des mesures qui aideront à rétablir le bien-être de leurs agents.

La moitié des consultations a été consacrée à la clarification de la demande. Le ressenti du harcèlement apparaît toujours dans une situation où il y a de la souffrance. Mais dans la plupart des cas, la problématique est plus complexe et mérite une clarification approfondie. Pour ces personnes, le Service psychosocial a eu **12 consultations autour de la clarification du conflit**, mais aussi des consultations pour le retour au travail, pour le maintien au travail et contre le stress chronique. **8 consultations étaient dédiées à l'explication de la procédure de protection dans la Fonction publique**.

Accompagnements dans le contexte de la santé mentale au travail

Les accompagnements dans le contexte de la santé mentale au travail portent en majorité sur le relationnel (privé et au travail) et le stress chronique. Questions typiques ici : « Je ne veux plus parler avec mes collègues, mais je vois que c'est nécessaire — comment faire ? », « Je dors mal, je n'arrive plus à me concentrer — comment se rétablir ? », « Mon conjoint et moi nous nous sommes séparés — la situation avec les enfants me surmène. »

Nombre d'agents par accompagnement



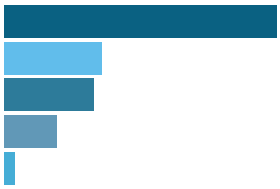
73 Relationnel
67 Stress chronique
21 Trauma
11 Protea*
5 Addiction
3 Suicidalité

* Suivi ambulatoire dans le cadre de l'épuisement professionnel en coopération avec les hôpitaux Robert Schuman.

Accompagnements pour le développement des compétences comportementales des agents

Les accompagnements qui visent primordialement le développement des compétences comportementales des agents transmettent d'abord des techniques qui mèneront à la stabilisation psychique du client. Questions typiques : « Je trouve la situation injuste, mais je n'ose pas. » « Mes émotions me prennent totalement — je veux devenir plus calme afin de pouvoir trouver des solutions. » « Je vois qu'un membre de mon équipe ne va pas bien, comment exprimer mon souci ? »

Nombre d'agents par accompagnement

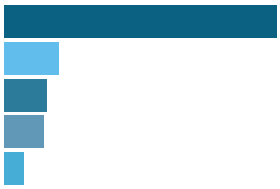


136 Stabilisation
50 Soutien d'autrui
46 Stratégie
28 Input
7 Supervision

Accompagnements sur le lieu de travail

Les accompagnements sur le lieu de travail concernent souvent des situations conflictuelles. L'organisation du retour au travail et des situations de crise jouent aussi un rôle. Questions typiques : « La situation en équipe est crispée, on ne rigole plus — quoi faire ? » « Notre responsable ne reconnaît pas mon travail — comment l'approcher ? »

Nombre d'agents par accompagnement



95 Conflit
20 Retour au travail
16 Maintien au travail
15 Procédure protection
8 Crise

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 (ceci toujours en coopération avec l'agent), une médiation

3 QUESTIONS À

Alex Monteiro, membre de l'équipe du Service psychosocial de la Fonction publique

Qu'est-ce qu'on entend par « Premiers secours psychologiques » ?

L'idée de cette formation, créée en 2000 par une infirmière psychiatrique en Australie et entretemps dispensée à plus de 7 millions de personnes dans le monde entier, est de développer une conscience pour la santé mentale, réduire les stigmates, créer un contexte d'empathie et créer un environnement capable de soutenir des personnes en proie à des problèmes psychologiques.

Quel est l'objectif du SPS en intégrant le « Premiers secours psychologiques » dans son activité ?

Notre société est de plus en plus sensible aux sujets de la santé mentale — aussi lié au fait qu'on constate une augmentation constante des personnes qui se trouvent dans une situation de crise ou de dégradation de leur santé mentale. Notre objectif est de soutenir les agents de la Fonction publique — notamment ceux ayant une responsabilité pour le personnel — dans leurs démarches de prévention et de déstigmatiser le sujet de la santé mentale au travail.

Quels bénéfices peuvent être constatés à cet effet ?

Les bénéfices de la déstigmatisation et du développement des compétences sont nombreux — nous en profitons tous. Énumérer tous ces bénéfices, tant au niveau des agents que des responsables, serait ici bien trop long. Le Service psychosocial constate une hausse des consultations par des supérieurs hiérarchiques et des RH qui s'adressent à nous (entre autres) avec la question : « Comment soutenir un collègue qui ne va pas bien ? ». Ce sont souvent des personnes qui ont été formées en 1er secours en santé mentale, qui osent agir et qui nous contactent pour une action concertée ou pour s'assurer de la bonne démarche à suivre. C'est le bon chemin. Nous avons de plus en plus de responsables hiérarchiques « psychologiquement sécuritaires » en mesure d'assurer de bonnes conditions de travail respectant et renforçant la santé mentale des agents dans la Fonction publique.

entre les parties en conflit, ou la mise en place de mesures individuelles, telles qu'une orientation vers un service spécialisé.

Intervention en équipe afin de réduire les risques psychosociaux et/ou leurs éventuelles conséquences.

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

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

En 2024, le nombre total d'interventions en équipe s'élevait à **47**.

PERSONNE DE CONTACT :

Dr. Mareike BÖNIGK
Cheffe de service

mareike.boenigk@mfp.etat.lu

Service communication

Activités courantes

Communication interne

En 2024, 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**, 6 Quoi de neuf au MFP ?** ont été organisés au courant de l'année 2024.

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.

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 2024 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 trois événements pour les équipes dirigeantes de la Fonction publique.

L'équipe a également assisté l'équipe en charge de la conférence **« L'intelligence artificielle et la gestion des données dans**

la Fonction publique : défis et opportunités pour les hauts fonctionnaires et la transformation de leurs organisations » qui s'est déroulée le 7 et 8 novembre.

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

Les graphistes ont apporté leur expertise dans de nombreux projets ou pour de nombreux événements au cours de l'année 2024 : création de vidéos animées dans le cadre du Parcours de développement en gestion des ressources humaines (PDGRH), création de vidéos animées pour accompagner les services internes, mais également signalétique et accompagnement graphique pour tous les événements qui ont eu lieu en 2024.

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

PERSONNE DE CONTACT :

Cathy WEBER
Cheffe de service

cathy.weber@mfp.etat.lu

Projets

Développer une stratégie de communication interne

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.

L'optimisation de la gestion événementielle pour une contribution aux objectifs stratégiques du MFP

Objectifs du projet

- Optimiser l'organisation des événements grâce à la mise en place d'un « comité événementiel ».
- Définir et mettre en place des indicateurs de performance.
- Optimiser le processus de planification.

Service infrastructures et équipements techniques

Suite au déménagement du ministère de la Fonction publique et de ses entités rattachées dans la Tour A durant l'été 2023, les missions principales du service IET ont concerné en 2024 la mise en place et l'application de toute une série d'actions et de procédures.

Structuration des missions de l'équipe

De nombreuses procédures ont été mises en place ou améliorées concernant la gestion opérationnelle dans la Tour A (sécurité, signalétique, parking, gardiennage et vidéosurveillance, badges, etc.). Si nécessaire, des réunions de sensibilisation et des formations ont été organisées.

© Martyn Jandula / Shutterstock.com

Tâches relevant des infrastructures et équipements de la Tour A

Une grande partie des tâches au quotidien des agents du service IET est d'ordre opérationnel et concerne la gestion courante des infrastructures et équipements de la Tour A (climatisation, électricité, sanitaires, menuiserie, ascenseurs, mobilier...). Ces tâches ont été réalisées grâce à des relations de confiance avec les agents de la Tour et avec toute une série de prestataires externes (firmes travaillant dans la Tour, Ville de Luxembourg, Administration des bâtiments publics, European Convention Center Luxembourg, Fonds Kirchberg, Héichhaus, Cour de justice de l'Union européenne, etc.).

Le service s'est également investi pour améliorer la qualité de vie au travail au quotidien (micro-market, machines à café, eau, fruits, label SDK renouvelé fin 2024...).

Appui au développement du coworking

Le service IET a également effectué l'accompagnement logistique du coworking de l'État. Depuis avril 2024, un centre de coworking est ouvert à Schieren, d'autres centres sont en cours d'élaboration.

Sécurité et santé

L'aspect sécurité est traité de manière prioritaire. Fin 2023, un service local de sécurité a vu le jour avec des délégués à la sécurité de chaque entité présente dans la Tour A.

COUP DE PROJECTEUR

Ergonomie sur le lieu de travail

Dans le cadre des efforts visant à promouvoir la santé et la sécurité au travail, une attention particulière a été portée en 2024 à l'adaptation individuelle des postes de travail. Les membres du personnel ont eu la possibilité, sur demande, de bénéficier d'une formation individuelle dispensée par le délégué à la sécurité de chaque administration sur le réglage ergonomique des chaises et des bureaux. Ces mesures ont pour objectif de garantir un soutien optimal à la santé physique pendant les heures de travail.

Afin d'assurer une satisfaction durable et l'efficacité des ajustements réalisés, le délégué à la sécurité de chaque administration organise un suivi trois semaines après la formation initiale. Lors de cet échange, les besoins éventuels en matière d'ajustements sont évalués et les questions en suspens sont abordées, dans le but d'améliorer continuellement les normes ergonomiques.

Au cours de l'année 2024, le travail du service local de sécurité a mis l'accent sur l'amélioration des mesures de sécurité et de santé dans la Tour A. Deux exercices d'évacuation ont été menés avec succès afin de tester l'efficacité des procédures existantes et de sensibiliser l'ensemble du personnel. D'importants travaux ont été finalisés et ont permis d'arrêter la procédure d'évacuation définitive ainsi que l'évaluation de risques par profil de risques de tous les agents des différentes entités de la Tour A.

Tous les membres de l'équipe de sécurité (chargés de zone et évacuateurs) ont été formés aux premiers secours et au combat contre un feu naissant.

Un autre progrès significatif a été réalisé grâce au développement d'une application facilitant la déclaration des incidents. Cette application permet une collecte plus efficace et précise des événements liés à la sécurité, contribuant ainsi de manière substantielle à l'amélioration continue de la culture de sécurité au sein du ministère de la Fonction publique et de ses entités rattachées.

PERSONNE DE CONTACT :

Ingrid BRUSTEN
Cheffe de service

ingrid.brusten@mfp.etat.lu

Observatoire de la Fonction publique

En 2024, une grande partie des activités de l'Observatoire concernait le domaine des relations internationales. Le service était tout au long de l'année 2024 impliqué dans la préparation et la mise en œuvre de la **conférence** sur le thème 'L'intelligence artificielle et la gestion des données dans la Fonction publique – défis et opportunités pour les hauts fonctionnaires et la transformation de leurs organisations'. Cette conférence a été conjointement organisée par le ministère de la Fonction publique (MFP) et le Service public fédéral belge 'Stratégie et Appui' (SPF BOSA). Elle a été la première grande activité dans le cadre de la mise en œuvre de la déclaration d'intention signée au niveau ministériel en 2021 et 2023.

Participation au réseau EUPAN (European Public Administration Network) lors de la réunion commune belgo-luxembourgeoise «Gäichel XI»

Comme les années précédentes, l'Observatoire a continué le suivi des travaux des réseaux, comités et organisations internationales dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de l'organisation. Les membres de l'équipe ont participé activement aux réunions du réseau EUPAN (European Public Administration Network), du comité du dialogue social européen des administrations publiques centrales et du groupe d'experts européens dans le domaine de l'administration publique et de la gouvernance. Dans le cadre du réseau EUPAN, l'Observatoire a contribué, lors de la Présidence belge, à une enquête relative à la collecte de données ayant pour but de créer un tableau de bord de la maturité des RH dans les États membres de l'UE.

Lors de la Présidence hongroise, ce même service a illustré les bonnes pratiques de la Fonction publique luxembourgeoise dans sa réponse à un questionnaire qui avait pour but de dresser un état des lieux concernant les pratiques RH relatives notamment à la gestion des générations, la planification stratégique du personnel et l'image de marque de l'employeur. Pour ce qui est du réseau EUPAN et du commité du dialogue social, l'Observatoire a participé aux réunions et a disséminé les documents, bonnes pratiques

et conclusions présentant un intérêt pour le ministère de la Fonction publique.

Participation au lancement de la plateforme GovSpace pour le Comité de la gouvernance publique de l'OCDE

En ce qui concerne le Comité de la gouvernance publique (CGP) de l'**OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques)**, dans lequel l'Observatoire représente le ministère de la Fonction publique, le service a poursuivi ses efforts pour améliorer l'échange d'informations, la communication et la coordination entre l'ensemble des acteurs luxembourgeois du CGP, c'est-à-dire les délégués des ministères et des administrations dans les groupes de travail du CGP, et les membres de la Représentation permanente du Luxembourg auprès de l'OCDE.

Par conséquent, la plateforme commune, sous forme du GovSpace 'Comité de la gouvernance publique', a été officiellement lancé en février 2024 (et tous les acteurs concernés ont eu accès à cette plateforme). Depuis, cette plateforme est régulièrement mise à jour avec des informations actuelles, telles que des ordres de jours de réunions, des décisions, des recommandations, etc.

Intermédiaire entre l'Institut européen d'administration publique et les ministères et administrations luxembourgeois

Dans le cadre du prix européen d'excellence dans le secteur public (2023-2024), dénommé **EPSA**, l'Observatoire a non seulement participé en 2024 à la cérémonie de remise de prix, qui avait lieu à l'Institut européen d'administration publique (IEAP) de Maastricht, mais a également facilité un atelier d'échanges de bonnes pratiques entre les participants.
Lors de la mise en œuvre de ce projet, l'Observatoire a servi d'intermédiaire entre l'IEAP et les ministères et administrations luxembourgeois. Son rôle consistait essentiellement à disséminer les informations relatives aux modalités de sélection au sein de l'administration publique luxembourgeoise ainsi que d'encourager les services et administrations à participer à ce concours de projets innovants et performants.

Rencontre avec la ministre de la Fonction publique de la République gabonaise

Par ailleurs, l'Observatoire est régulièrement sollicité pour partager ses bonnes pratiques dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la gestion organisationnelle. Parmi ces demandes figure notamment celle du Gabon visant à s'inspirer de l'expérience luxembourgeoise concernant la modernisation et la digitalisation de la Fonction publique. À cette fin et pour approfondir le sujet, une rencontre a eu lieu en juin 2024 entre Serge Wilmes, ministre de la Fonction publique et son homologue de la **République gabonaise**, Louise Boukandou Moussavou.

Les implications de l'Observatoire de la Fonction publique

En outre, les membres de l'équipe de l'Observatoire ont été impliquées dans d'autres activités MFP, dont :

- La mise en place d'une nouvelle gestion des documents (HIVE) pour le MFP, le CGPO et l'INAP.
- Le développement d'une approche RSE (Responsabilité sociale des entreprises) au sein du MFP.
- L'accompagnement d'administrations dans le cadre de FP2025 (déploiement du 'Workplace Game', élaboration d'un programme de travail).
- L'élaboration du programme de travail 2025-2027 du département ministériel.

Activités courantes

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

Depuis 2018, le MFP édite sur son Portail les chiffres clés de l'emploi dans la Fonction publique de l'État. L'Observatoire, en collaboration avec le Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO), était en 2024, comme les années précédentes, responsable pour la mise à jour de la publication, qui se fait annuellement.

Les requêtes européennes et internationales

Le MFP est régulièrement sollicité par des administrations publiques, tant européennes qu'internationales, intéressées par l'organisation, le fonctionnement et les réformes en cours dans le domaine de l'administration publique centrale luxembourgeoise. Pour répondre à ces requêtes, souvent très techniques, l'Observatoire s'appuie sur l'expertise de collaborateurs issus de différents services internes, dont les contributions spécialisées sont essentielles pour fournir des réponses précises et adaptées.

En 2024, l'Observatoire a répondu à **12** requêtes dans le contexte de la Fonction publique.

Participation à des groupes de travail nationaux

Depuis la mise en place de la Représentation permanente dédiée à l'OCDE et à l'UNESCO en 2022, le ministère des Affaires étrangères et européennes, de la Défense, de la Coopération et du Commerce extérieur (MAEE) organise une fois par an une réunion de coordination interministérielle au sujet des travaux à l'OCDE et des priorités luxembourgeoises.

En 2024, l'Observatoire a participé le 8 mars à la réunion de concertation OCDE entre le MAEE, la RP et les différents ministères et administrations concernés par les dossiers OCDE.

Participation à des groupes de travail européens et internationaux

L'Observatoire de la Fonction publique représente le ministère de la Fonction publique en sa qualité d'État-employeur dans des groupes de travail d'organisations et de réseaux européens et internationaux sur des thèmes liés à la gestion des ressources humaines et de l'organisation de la Fonction publique.
En 2024, des membres de l'Observatoire ont participé aux réunions suivantes (par ordre alphabétique des organisations et réseaux) :

- EPSA (European Public Sector Award), 2023-24 EPSA Award Ceremony, Maastricht, 20-22 March.
- EU-Expert Group on Public Administration and Governance, 18 January (virtual), 26 June (virtual), 1-2 October (virtual).
- EUPAN (European Public Administration Network), Belgian Presidency, Working level meeting, La Hulpe, 27-28 March.
- EUPAN (European Public Administration Network), Hungarian Presidency, Working level meeting, Budapest, 7-8 October.
- European Social Dialogue Committee for Central Government Administration, Working Group meetings, 21 February (virtual), 30 May (Bruxelles).
- OCDE (Organization for Economic Cooperation and Development), Comité de la Gouvernance publique, 24-25 avril (virtuel).

PERSONNE DE CONTACT :

Danielle BOSSAERT
Cheffe de service

danielle.bossaert@mfp.etat.lu

Coordination FP2025

FP2025 est une initiative du **ministère de la Fonction publique** visant à soutenir et à développer l'administration publique au Luxembourg.

Outre les demandes habituelles de soutien aux administrations et à leur développement organisationnel, telles que le recrutement, la modélisation des processus, la gestion de projet, le développement d'équipe et les plans de formation - pour n'en citer que quelques-unes - deux priorités ont marqué cette année :

1. **L'enquête sur la satisfaction des agents et les pratiques de management au sein de l'État**, réalisée en collaboration avec l'**University College of London**, le **LISER** et d'autres partenaires dans **35 administrations.**

   LIEN VERS L'ARTICLE

2. Dans le cadre de FP2025, l'accent a également été mis cette année sur l'accompagnement intensif de différentes administrations dans l'élaboration de leurs nouveaux **programmes de travail pour la période de référence 2025-2027**. Cet accompagnement visait à soutenir le développement stratégique et l'orientation ciblée de l'administration publique face aux défis et aux besoins de réforme à venir.

Un autre élément clé de FP2025 a été l'évolution structurelle et la **professionnalisation de son offre**. Afin de mieux coordonner l'**organisation matricielle** impliquant plusieurs administrations du ministère, un **pôle de coordination centralisé** a été mis en place. Celui-ci est désormais directement rattaché au **cabinet ministériel**, garantissant ainsi une meilleure mise en réseau et une gouvernance optimisée des activités.

PERSONNES DE CONTACT :

Georg CHRIST et
Gabriel VAN BUNNEN
Chargés de la coordination FP2025

georg.christ@mfp.etat.lu
gabriel.vanbunnen@mfp.etat.lu

Chargé des relations presse

Le chargé des relations presse du ministère de la Fonction publique a pris ses fonctions le 15 avril 2024. Il gère les relations avec les médias, ainsi qu'avec le Service Information et Presse (SIP) et les chargés de presse du Gouvernement, afin de promouvoir une culture de communication externe, d'assurer la diffusion de toute information utile aux parties prenantes concernées et de valoriser l'image du ministère.

Gérer les relations avec la presse

- Gérer les sollicitations de la presse et faire l'interface entre les demandes des journalistes et les responsables métiers du ministère et de ses administrations.
- Faciliter le travail des journalistes et des représentants des médias.
- Conseiller le cabinet ministériel sur les sujets et thématiques susceptibles d'être traités par voie de communiqué de presse.
- Informer le cabinet ministériel des sujets traités par les médias concernant le MFP, ses services, ses administrations et ses entités rattachées.
- Assurer une veille média et diffusion quotidienne d'une revue de presse Fonction publique.

Promouvoir une culture de la communication externe

- Conseiller le ministre et le personnel sur les différents moyens de communication possibles avec la presse et proposer de nouvelles approches dans la relation avec la presse.
- Effectuer une veille de l'image du ministère et de ses administrations dans la presse et sur les réseaux sociaux.
- Participer à l'élaboration des supports utiles dans la communication institutionnelle du ministère.

EN QUELQUES CHIFFRES

49 Demandes de presse traitées

16 Communiqués de presse publiés

43 Questions parlementaires traitées *

*en coopération avec l'Observatoire de la Fonction publique

Coordonner les réponses aux questions parlementaires

- Réceptionner, analyser et transmettre les questions parlementaires en concertation avec le cabinet ministériel aux chefs de services et directeurs des administrations et entités rattachées.
- Garantir la coordination des réponses apportées avec le cabinet ministériel.
- Rédiger la réponse pour le ministre en concertation avec le cabinet ministériel.

PERSONNE DE CONTACT :

Chris MATHIEU
Chargé des relations presse

christophe.mathieu@mfp.etat.lu

LES PROJETS PHARES ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL

Procédure législative et réglementaire

Projets de loi déposés

Un projet de loi ainsi que des amendements gouvernementaux relatifs à 3 projets de loi ont été introduits dans la procédure législative au cours de l'année 2024 :

1. Projet de loi 8377 ayant pour objet la mise en œuvre des points 5 et 10 de l'accord salarial dans la Fonction publique du 9 décembre 2022 portant modification :
   1° de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'État ;
   2° de la loi modifiée du 9 décembre 2005 déterminant les conditions et modalités de nomination de certains fonctionnaires occupant des fonctions dirigeantes dans les administrations et services de l'État ;
   3° de la loi modifiée du 25 mars 2015 déterminant le régime et les indemnités des employés de l'État ;
   4° 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 ;
   5° de la loi modifiée du 18 juillet 2018 sur la Police grand-ducale ;
   6° de la loi modifiée du 18 juillet 2018 sur l'Inspection générale de la Police ; et
   7° de la loi modifiée du 1er août 2018 portant fixation des conditions et modalités d'un compte épargne-temps dans la Fonction publique, en vue de la mise en œuvre des points 5 et 10 de l'accord salarial dans la Fonction publique du 9 décembre 2022.

2. Amendements gouvernementaux résultant de l'opposition formelle du Conseil d'État concernant l'effet rétroactif du projet de loi 8040 concernant l'harmonisation des carrières inférieures des fonctionnaires et employés de l'État 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 ;
3° de la loi modifiée du 25 mars 2015 fixant les conditions et modalités de l'accès du fonctionnaire à un groupe de traitement supérieur au sien et de l'employé de l'État à un groupe d'indemnité supérieur au sien ;
4° de la loi modifiée du 18 juillet 2018 sur la Police grand-ducale ;
en vue de l'harmonisation des carrières inférieures des fonctionnaires et employés de l'État.

3. Amendements gouvernementaux résultant des oppositions formelles du Conseil d'État concernant le projet de loi 7644 portant modification :
1° de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'État ;
2° de la loi modifiée du 25 mars 2015 fixant le régime des traitements et les conditions et modalités d'avancement des fonctionnaires ;
3° de la loi modifiée du 18 juillet 2018 sur la Police grand-ducale

4. Amendements gouvernementaux résultant de l'opposition formelle du Conseil d'État au projet de loi 8121 concernant le télétravail portant modification de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'État.

Lois votées

Trois projets de loi ont été votés au cours de l'année 2024 :

1. Loi du 11 décembre 2024 (n° de document parlementaire 8377) portant modification :
1° de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'État ;
2° de la loi modifiée du 9 décembre 2005 déterminant les conditions et modalités de nomination de certains fonctionnaires occupant des fonctions dirigeantes dans les administrations et services de l'État ;
3° de la loi modifiée du 25 mars 2015 déterminant le régime et les indemnités des employés de l'État ;
4° 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 ;
5° de la loi modifiée du 18 juillet 2018 sur la Police grand-ducale ;
6° de la loi modifiée du 18 juillet 2018 sur l'Inspection générale de la Police ; et
7° de la loi modifiée du 1er août 2018 portant fixation des conditions et modalités d'un compte épargne-temps dans la Fonction publique, en vue de la mise en œuvre des points 5 et 10 de l'accord salarial dans la Fonction publique du 9 décembre 2022.

2. Loi du 25 octobre 2024 (n° de document parlementaire 8321) concernant la mise en œuvre de l'accord signé le 16 juin 2023 entre le ministre de la Fonction publique et la Bréifdréieschgewerkschaft portant modification de la loi modifiée du 10 août 1992 portant création de l'entreprise des postes et télécommunications.

3. Loi du 24 juillet 2024 (n° de document parlementaire 8199) portant modification de la loi modifiée du 4 avril 1924 portant création de chambres professionnelles à base élective.

Un projet de règlement grand-ducal a été introduit dans la procédure réglementaire au cours de l'année 2024 et qui a abouti au règlement grand-ducal du 27 août 2024.

Règlement grand-ducal

1. Règlement grand-ducal du 27 août 2024 portant augmentation de quinze pour cent des différents accessoires et indemnités versées aux agents de l'État dans le cadre du fonctionnement des commissions d'examen et d'autres commissions étatiques. (Arrêté du Gouvernement en Conseil du 17 juillet 2024 portant augmentation de quinze pour cent des différents accessoires et indemnités versées aux agents de l'État dans le cadre du fonctionnement des commissions d'examen et d'autres commissions étatiques.)

Simplification de la procédure électorale pour la Chambre des fonctionnaires et employés publics

La loi du 24 juillet 2024 portant modification de la loi concernant les chambres professionnelles à base élective permet d'adapter une législation qui date de 1924 et qui n'avait connu que très peu de changements depuis son actualisation en 1964 pour instituer une chambre professionnelle pour le secteur public : la Chambre des fonctionnaires et employés publics. Depuis lors, l'adaptation des carrières et l'évolution des effectifs au sein de la Fonction publique ont rendu nécessaire une modernisation de la loi.

La nouvelle loi procède ainsi à l'adaptation du nombre de groupes électoraux au sein de la Chambre des fonctionnaires et employés publics sur lesquels sont répartis ses ressortissants électeurs ainsi que du nombre de mandats pour certains de ces groupes, ceci en garantissant la mixité et une représentation plus équitable de tous les groupes de personnel affiliés à la Chambre. En 2025, ce sont plus de 60.000 agents actifs et retraités qui sont appelés à désigner 29 représentants au sein de la Chambre des fonctionnaires et employés publics.

Déroulement et détails du scrutin

Le vote s'effectue par correspondance. Chaque électeur élit ses représentants dans le groupe électoral dont il relève et sur base des listes présentées par les différentes organisations syndicales. Les catégories et l'attribution du nombre de sièges sont fixées comme suit :

Groupe 1 (3 mandats) :
Le groupe 1 représente les fonctionnaires de l'État et des établissements publics, actifs et retraités, du groupe de traitement A1 qui ne relève pas de la rubrique « Enseignement » ainsi que les fonctionnaires de l'État, actifs et retraités, appartenant à la Magistrature.

Groupe 2 (1 mandat) :
Le groupe 2 représente les fonctionnaires de l'État et des établissements publics, actifs et retraités, du groupe de traitement A2 qui ne relève pas de la rubrique « Enseignement ».

Groupe 3 (4 mandats) :
Le groupe 3 représente les fonctionnaires de l'État et des établissements publics, actifs et retraités, de la catégorie de traitement B qui ne relève pas de la rubrique « Enseignement ».

Groupe 4 (7 mandats) :
Le groupe 4 représente les fonctionnaires de l'État et des établissements publics, actifs et retraités, de la catégorie de traitement C.

Groupe 5 (2 mandats) :
Le groupe 5 représente les fonctionnaires de l'État et des établissements publics, actifs et retraités, de la catégorie de traitement A qui relèvent de la rubrique « Enseignement », à l'exception des différentes fonctions d'instituteurs et d'instituteurs spécialisés regroupées dans le groupe 6.

Groupe 6 (2 mandats) :
Le groupe 6 représente les différentes fonctions d'instituteurs et d'instituteurs spécialisés, actifs et retraités, de la catégorie de traitement A de la rubrique « Enseignement » et les fonctionnaires de la catégorie de traitement B, actifs et retraités, de la rubrique « Enseignement ».

Groupe 7 (3 mandats) :
Le groupe 7 représente les employés de l'État et des établissements publics, actifs et retraités, qui ne relèvent pas de la rubrique « Enseignement » ainsi que les volontaires de l'Armée.

Groupe 8 (1 mandat) :
Le groupe 8 représente les employés de l'État et des établissements publics, actifs et retraités, qui relèvent de la rubrique « Enseignement ».

Groupe 9 (5 mandats) :
Le groupe 9 représente les fonctionnaires et employés communaux, actifs et retraités.

Groupe 10 (1 mandat) :
Le groupe 10 représente les ministres du culte catholique, actifs et retraités.

Dialogue social

Au courant de l'année 2024, 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.

Les entrevues avec la CGFP ont notamment mené à la conclusion d'un nouvel **accord salarial** pour la Fonction publique le 29 janvier 2025.

Au total, 34 entrevues ont eu lieu entre le ministre de la Fonction publique et les organisations syndicales suivantes :

Association des Agents Techniques de l'État	AAT
Association des membres des directions des lycées publics luxembourgeois	ADIL
Association Générale des Cadres	AGE
Association Générale des Bachelors Scientifiques et Techniques de l'État	AGITE
Association des Maîtres d'Enseignement du Luxembourg	AMELUX
Association des Maîtres d'Enseignement	AMET
Confédération Générale de la Fonction Publique	CGFP
Lëtzebuerger Chrëstleche Gewerkschaftsbond	LCGB
Onofhängege Gewerkschaftsbond Lëtzebuerg	OGBL
Syndikat Erzéihung a Wëssenschaft am OGBL	SEW/OGBL
Syndicat Aviation Civile (OGBL)	
Syndicat Professionnel des Cheminots Luxembourgeois	SYPROLUX

Entretiens individuels annuels

Le projet de loi 8377 pour la mise en œuvre de deux points de l'accord salarial dans la Fonction publique, dont l'abolition d'une partie du système d'appréciation tel qu'il a été introduit dans la Fonction publique en 2015, a été adopté par le Conseil de gouvernement le 15 avril 2024. Avec le vote de ce projet de loi le 5 décembre 2024, les deux derniers points de l'accord salarial dans la Fonction publique du 9 décembre 2022, nécessitant un texte de loi, ont été mis en œuvre.

La partie du système d'appréciation des performances professionnelles pour laquelle les moyens investis pour sa mise en œuvre n'étaient pas en adéquation avec les effets a ainsi été abolie. Le système d'appréciation continue à s'appliquer aux fonctionnaires stagiaires et aux employés en période d'initiation.

Améliorer la gestion des ressources humaines

L'entretien individuel avec son supérieur est un moment clé de la gestion par objectifs (GPO), notamment pour l'agent. En effet, il lui permet de faire concrètement le bilan avec son supérieur hiérarchique de sa situation de travail, de la progression de la réalisation du plan de travail individuel, d'analyser quelles compétences il souhaite ou doit développer et comment il entend procéder. C'est également l'occasion pour l'agent de parler de sa satisfaction au travail tout comme de recevoir ou donner du feed-back à son supérieur hiérarchique.
La GPO permet aux administrations de mieux planifier, coordonner et suivre l'impact de leurs activités dans le temps et d'améliorer la gestion des ressources humaines.

Culture de feed-back

Jusqu'ici, la réforme de 2015 prévoyait un entretien individuel par période de référence, qui était, elle, de trois ans. **La loi du 11 décembre 2024**, modifiant notamment sur ce point le statut général des fonctionnaires de l'État, renforce désormais l'importance de l'entretien individuel et du plan de travail individuel pour l'agent et son administration.

En effet, ces deux éléments de la GPO permettent une meilleure culture de feed-back dans une administration et contribuent ainsi grandement à un climat de travail positif et qui permet à chacun d'exprimer ses besoins et ses attentes. Depuis le 15 décembre 2024, ces deux éléments de la GPO se déroulent donc une fois par an, au cours d'une période à déterminer par le chef d'administration.

Signature de la Charte de la Diversité

Toute organisation au Luxembourg désirant promouvoir la diversité et souhaitant s'engager avec des actions concrètes allant au-delà de ses obligations légales peut signer le texte d'engagement national et adhérer à la Charte de la Diversité Lëtzebuerg.

En date du 14 mai 2024, le ministre de la Fonction publique Serge Wilmes a signé la Charte de la Diversité. En signant cette Charte, le ministère de la Fonction publique montre l'exemple et fait un pas important pour la diversité, l'égalité et l'inclusion. Le ministère est convaincu qu'une Fonction publique plus diverse et inclusive offre une meilleure qualité de service.

La Charte de la Diversité Lëtzebuerg s'articule autour de 6 articles qui orientent les organisations signataires pour la mise en place de pratiques favorisant la cohésion et l'équité sociales. Elle promeut ainsi l'organisation de conférences, ateliers et workshops au sein des équipes pour associer l'ensemble des collaborateurs à la démarche.

L'initiative du ministère de la Fonction publique d'adhérer à la Charte de la Diversité marque une étape importante dans la politique des ressources humaines du ministère de la Fonction publique. Chacun doit pouvoir obtenir un emploi à la hauteur de ses compétences et de ses besoins spécifiques. La diversité apporte une multitude de perspectives, expériences et idées différentes et favorise un environnement de travail dynamique et stimulant qui encourage les agents à donner le meilleur d'eux-mêmes.

COUP DE PROJECTEUR

Active depuis plus de 10 ans, la Charte de la Diversité Lëtzebuerg est reconnue à travers ses projets concrets à destination des employeurs et organisatrice d'évènements phares au Grand-Duché (Diversity Day, Diversity Awards et bien plus). Elle œuvre à une meilleure compréhension des enjeux de la diversité et de l'inclusion, main dans la main avec des partenaires nationaux, européens et internationaux.

Forte de son succès auprès des entreprises luxembourgeoises, la Charte de la Diversité Lëtzebuerg compte à ce jour plus de 325 signataires (secteurs public, privé et associatif), représentant 22% de la masse salariale au Luxembourg.

Source : IMS Luxembourg – Inspiring more sustainability

Coworking

Approche stratégique après l'ouverture d'un premier site en 2023 à Schieren

Le coworking (ou cotravail) est une méthode moderne de l'organisation du travail dans laquelle un espace de travail défini est partagé entre travailleurs qui ne sont pas nécessairement issus du même service ou de la même organisation. Ces espaces rapprochent le lieu de travail du domicile du travailleur pour le faire bénéficier de nombreux avantages dans le but d'améliorer sa qualité de vie et sa motivation.

Au-delà du gain de temps en évitant des déplacements, les espaces coworking facilitent les échanges directs, le réseautage, la coopération et la créativité entre travailleurs. Le concept coworking est en outre à considérer comme une alternative au télétravail, car, pour des raisons très variées, certains travailleurs préfèrent se rendre dans un bureau partagé à proximité du domicile au lieu de travailler seul à la maison. Mais, instaurer des espaces coworking, constitue avant tout un élément de développement durable et contribue activement à la réduction des émissions de CO_2.

Alors que ce concept était déjà plus largement répandu dans le secteur privé, il n'existait avant 2023, aucune structure accessible à l'ensemble des agents de l'employeur État.

Après le lancement en 2023 d'un premier espace coworking à Schieren, sous forme d'un « projet-pilote », le ministère de la Fonction publique a formulé en début d'année 2024 une approche stratégique visant à développer cette nouvelle forme d'organisation du travail, surtout que l'accord de coalition 2023-2028 du Gouvernement encourage explicitement la création de tels espaces, couvrant l'ensemble du pays, y compris les zones proches des frontières.

Ouverture en 2024 à l'ensemble des agents de l'État

Dans le cadre de la transposition de cette stratégie, l'espace à Schieren, pour lequel l'accès était limité au départ aux agents du ministère de la Fonction publique et du ministère de la Digitalisation, a été ouvert en avril 2024 à l'ensemble des agents de l'État. La fin de la phase pilote et la présentation de l'approche stratégique ont été annoncées par le ministre de la Fonction publique Serge Wilmes dans le cadre d'une conférence de presse, tenue sur site à Schieren le 29 mars 2024.

(illustration de l'espace coworking projeté à Clervaux : ouverture 1er trimestre 2025)

La veille de la conférence de presse, les députés, membres de la commission parlementaire de la Fonction publique, ont eu un exposé détaillé de cette approche stratégique dans le cadre d'une session de la commission parlementaire à la Chambre des Députés.

L'approche stratégique esquisse entre autres les populations cibles d'agents prédestinés au coworking, le mode de sélection des communes qui pourraient abriter un espace coworking ainsi que la configuration idéale des lieux pour permettre la mise en place d'un espace attrayant.

120 places en coworking jusque fin 2027

Un élément déterminant de la stratégie pour le développement d'espaces coworking constitue le fait qu'une approche responsable est préconisée au niveau du choix des localités potentielles pour l'ouverture d'espaces coworking. Afin d'éviter de créer des pôles d'attraction en dehors de localités ayant un contexte urbain et une mixité des fonctions existants, les communes CDA (centre de développement et d'attractivité) sont à favoriser, sans pour autant exclure d'autres opportunités. Le fait de privilégier l'implantation d'espaces coworking auprès de communes CDA constitue une des conclusions clés du groupe de travail interministériel « Limitation des besoins en mobilité » de l'année 2020. Une des premières démarches pour la mise en œuvre de la stratégie coworking a été dans cette logique, une lettre commune adressée par le ministère de la Fonction publique et par le ministère du Logement et de l'Aménagement du territoire aux communes CDA (en zone frontalière), afin de solliciter une entrevue pour expliquer le concept du coworking et d'analyser les sites potentiels de la commune.

Les multiples échanges avec des responsables communaux à la suite de cette première démarche ont pu concrétiser un premier projet de 14 places à Clervaux (54, Grand-Rue L-9711 Clervaux) qui ouvrira ses portes au cours du 1er semestre 2025. À l'étude également, deux projets d'une envergure plus importante avec à chaque fois une trentaine de places, à savoir à Dudelange et à Differdange.
Dans le cadre du budget pluriannuel de la Fonction publique, il est envisagé d'atteindre un total de **120 places** en coworking jusque fin 2027, réparties sur **5 ou 6 sites** différents.

PERSONNE DE CONTACT :

Jean-Paul MARC
Chargé Coworking

jean-paul.marc@mfp.etat.lu

Stratégie de responsabilité soci(ét)ale pour le MFP et ses entités rattachées

La responsabilité soci(ét)ale des entreprises (RSE) désigne l'intégration volontaire de préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans les activités des organisations et leurs interactions avec les parties prenantes. Elle incite ces dernières à aller au-delà des obligations légales pour contribuer de manière proactive au développement durable et à la création d'un impact positif sur la société et l'environnement.

Sous l'objectif stratégique « Piloter efficacement l'organisation de manière transversale », le ministère de la Fonction publique (MFP), accompagné de ses entités rattachées, a initié un projet visant à poser les bases pour intégrer davantage des préoccupations éthiques, sociales et environnementales dans l'ensemble de ses activités. Une équipe projet transversale et pluridisciplinaire a travaillé tout au long de l'année 2024 sur différents sujets liés à la responsabilité soci(ét)ale, dans une approche collaborative et progressive, cherchant à identifier les initiatives RSE déjà en place, à explorer les opportunités d'avenir et à établir les fondations d'une démarche structurée et pérenne en matière de responsabilité soci(ét)ale.

Objectifs

- **Réduction de l'impact environnemental :**
  Limiter les effets négatifs des activités du MFP sur l'environnement.
- **Amélioration du bien-être des agents :**
  Favoriser des conditions de travail épanouissantes et respectueuses.
- **Respect de l'éthique :**
  Garantir des pratiques responsables et conformes aux valeurs fondamentales.
- **Reconnaissance des parties prenantes :**
  Intégrer leurs attentes et intérêts dans les décisions du ministère.

Résultats obtenus

- Réalisation d'une auto-évaluation RSE approfondie en interne.
- Adhésion du MFP au réseau IMS (« Inspiring More Sustainability »), renforçant l'engagement du ministère dans des initiatives durables.
- Signature de la Charte de la Diversité, faisant du MFP le premier ministère à formaliser cet engagement.
- Échange avec le «Service public fédéral belge Stratégie et Appui (SPF BOSA)», le ministère des Finances finlandais et l'Office fédéral du Personnel suisse, notamment sur le reporting en matière de développement durable et sur un projet de mentorat de collaborateurs handicapés.
- Adoption généralisée d'enveloppes non-blanchies, marquant un pas concret vers la réduction de l'empreinte écologique du MFP et de ses entités rattachées.
- Intégration systématique d'un volet RSE dans chaque projet, avec une évaluation des impacts par les chefs de projet.
- Échange avec des représentants de la délégation française interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) sur leur formation à la transition écologique (FTE) et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) sur leur outil interministériel de formation « MENTOR ».
- Clôture officielle du projet ; toutefois, l'engagement RSE du MFP se poursuit grâce à la création d'une fonction de « coordinat·rice/eur RSE », chargée d'assurer la pérennité des initiatives et de piloter de nouvelles actions.

Renforcement de la coopération bilatérale belgo-luxembourgeoise

Conférence sur l'intelligence artificielle et la gestion des données

Lors de la Gäichel du 29 mars 2023, le ministre luxembourgeois de la Fonction publique, Marc Hansen, et la ministre belge de la Fonction publique, Petra de Sutter, ont signé un avenant à la déclaration d'intention du 31 août 2021 ayant pour objectif une coopération approfondie entre les deux administrations publiques. L'objectif principal de cet avenant est d'encourager spécifiquement la coopération des hauts-fonctionnaires sous forme de rencontres et échanges réguliers.

Sous l'objectif stratégique 'Être un employeur responsable et mature', le ministère de la Fonction publique (MFP) a organisé conjointement avec le Service public fédéral belge Stratégie et Appui (SPF BOSA), la conférence 'L'intelligence artificielle et la gestion des données dans la fonction publique : défis et opportunités pour les hauts fonctionnaires et la transformation de leurs organisations' qui s'est tenue les 7 et 8 novembre 2024 à Luxembourg.

La manifestation belgo-luxembourgeoise a réuni près de **90 participants** et une trentaine d'intervenants de France, d'Allemagne, des Pays-Bas, d'Italie et d'Estonie. Ce projet, qui a bénéficié du soutien du 'Service des médias, de la connectivité et de la politique numérique' du ministère d'État, est le premier grand événement organisé dans le cadre de la mise en œuvre de l'avenant à la déclaration d'intention de 2023.

Impacts de la numérisation sur les administrations publiques

L'événement a débuté au Cercle Cité par une ouverture inspirante, marquée par une allocution de Barbara Ubaldi, chef de l'Unité des gouvernements numériques et des données à l'OCDE. Dans son discours, elle a exploré les opportunités et les défis liés à l'utilisation de l'intelligence artificielle et à la gestion des données dans le secteur public.
La deuxième journée s'est déroulée dans les locaux du ministère de la Fonction publique. Les Breakout Sessions ont abordé des sujets variés, notamment l'intelligence artificielle de confiance, les risques éthiques et l'importance de la gestion des données.

Objectifs

- Mise en œuvre de la déclaration d'intention de 2021 et de son avenant de 2023 ayant pour but une coopération renforcée entre les deux administrations publiques.
- Renforcement des liens bilatéraux entre les hauts-fonctionnaires de la Fonction publique belge et luxembourgeoise.
- Échange de bonnes pratiques et d'expériences ainsi que de leçons d'apprentissage en matière d'intelligence artificielle et de gestion des données.
- Promotion du réseautage.

Résultats obtenus

- Les retours d'une enquête anonyme menée auprès des participants ont été extrêmement positifs, notamment en ce qui concerne le contenu thématique et l'organisation. Cette conférence s'est imposée comme l'un des projets les plus ambitieux et prestigieux de l'année, renforçant non seulement la coopération bilatérale, mais également le statut de notre ministère en tant que partenaire clé pour les administrations publiques au Luxembourg.

Parmi les exemples pratiques présentés, on peut citer le chatbot estonien « Burokratt » ou encore les projets d'IA de la Bibliothèque nationale de Luxembourg.

Outre les thématiques principalement axées sur les aspects techniques, il s'agissait également d'intégrer la perspective du développement organisationnel telle qu'elle est portée par l'initiative FP2025. L'objectif était d'examiner les effets des processus de numérisation sur les organisations publiques et les approches possibles pour y faire face de manière constructive. La conférence a offert aux 90 hauts fonctionnaires des deux pays, ainsi qu'aux quelque **30 experts nationaux et internationaux** présents, une occasion unique d'approfondir leurs connaissances et d'échanger leurs expériences.

copyright © Julien Warnand - SIP

Liste des questions parlementaires

Liste des questions parlementaires 2024 adressées au ministre de la Fonction publique

Numéro et lien	Date	Intitulé	Auteurs	Réponse
N°1705	23/12/2024	**Intégration du SNSFP à l'ITM**	Yves Cruchten, Ben Polidori	Ministre de la Fonction publique
N°1659	16/12/2024	**Salariés handicapés**	George Engel	Ministre du travail, ministre de la Fonction publique, ministre des Affaires intérieures
N°1635	06/12/2024	**Système d'appréciation dans les établissements publics**	Yves Cruchten, Ben Polidori	Ministre de la Fonction publique
N°1630	04/12/2024	**Accords salariaux**	Yves Cruchten, Ben Polidori	Ministre de la Fonction publique
N°1569	22/11/2024	**Harcèlement moral dans la Fonction publique**	Gusty Graas, Fernand Etgen	Ministre de la Fonction publique
N°1474	07/11/2024	**Service psychosocial de la Fonction publique**	Gusty Graas, Fernand Etgen	Ministre de la Fonction publique
N°1470	07/11/2024	**Organisation des épreuves d'aptitude générale du secteur étatique**	Yves Cruchten	Ministre de la Fonction publique

N°1429	24/10/2024	**Pensions de la Fonction publique**	Claude Haagen	Ministre de la Fonction publique, ministre de la Santé et de la Sécurité sociale
N°1393	18/10/2024	**Carrière de facteur**	Georges Engel, Mars Di Bartolomeo	Minister fir d'Fonction publique, Justizministech
N°1385	28/10/2024	**Espace de type coworking dans une commune de la Nordstad**	Gusty Graas, André Bauler	Ministre de la Fonction publique
N°1383	17/10/2024	**Conseil de discipline**	Liz Braz	Ministre de la Fonction publique
N°1378	17/10/2024	**Crèches de nuit**	Djuna Bernard	Ministre de l'Éducation nationale, ministre de la Fonction publique, ministre du Travail, ministre de l'Intérieur
N°1331	10/10/2024	**Plateforme Govjobs.lu**	Marc Goergen	Ministre de la Fonction publique
N°1338	10/10/2024	**Primes aux policiers**	Dan Biancalana	Ministre des Affaires intérieures, ministre de la Fonction publique
N°1300	04/10/2024	**Accessibilité au brevet de technicien supérieur pour les personnes en situation de handicap**	Francine Closener	Ministre de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, ministre de la Fonction publique
N°1291	04/10/2024	**Harcèlement au lieu de travail dans la Fonction publique et le secteur communal**	David Wagner, Marc Baum	Ministre de la Fonction publique, ministre des Affaires intérieures
N°1252	30/09/2024	**Nouvel accord salarial pour la Fonction publique**	Diane Adehm, Marc Lies, Charel Weiler	Ministre des Affaires intérieures, ministre de la Fonction publique
N°1169	10/09/2024	**Ambiance de travail à l'Administration des contributions**	Marc Goergen	Ministre des Finances, ministre de la Fonction publique

N°1091	07/08/2024	**Statuts du fonctionnaire et de l'employé de l'État**	Djuna Bernard	Ministre de la Fonction publique
N°1082	01/08/2024	**Compétences linguistiques dans la Fonction publique**	Fred Keup	Ministre de la Fonction publique
N°1021	19/07/2024	**Formation des fonctionnaires à la transition écologique**	David Wagner	Ministre de la Fonction publique, Ministre de l'Environnement, du Climat, et de la Biodiversité
N°918	21/06/2024	**Droit à l'erreur de l'administré**	David Wagner	Premier ministre, ministre de la Fonction publique
N°875	11/06/2024	**Représentation du personnel dans la Fonction publique**	David Wagner	Ministre de la Fonction publique
N°868	07/06/2024	**Projet-pilote de réduction du temps de travail pour faire du sport**	Georges Engel	Ministre des Sports, ministre de la Fonction publique, Premier ministre
N°856	06/06/2024	**Décentralisation des emplois aux centres de développement et d'attraction (CDA) du pays**	Charles Weiler	Ministre des Finances, Ministre du Travail, ministre de la Fonction publique, ministre de l'Aménagement du territoire, ministre de la Mobilité et des Travaux publics
N°861	06/06/2024	**Détachement de l'ancienne directrice de l'Acd au ministère des Finances**	Liz Braz	Ministre de la Fonction publique, ministre des Finances
N°841	04/06/2024	**Régimes de pension spéciaux**	Marc Baum	Ministre de la Fonction publique
N°675	30/04/2024	**Échanges avec la CGFP**	Corinne Cahen, Fernand Etgen	Ministre de la Fonction publique, Premier ministre

N°671	29/05/2024	**Accélération des procédures liées à la construction**	Sven Clement, Marc Goergen, Ben Polidori	Ministre de l'Intérieur, ministre du travail, ministre de la Fonction publique, ministre du Logement
N°670	29/04/2024	**Réduction du temps de travail pour faire du sport**	Georges Engel	Ministre des Sports, ministre du Travail, ministre de la Fonction publique
N°637	19/04/2024	**Accès à la carrière d'officier de l'armée**	Fernand Kartheiser	Ministre de la Défense, ministre de la Fonction publique
N°588	08/04/2024	**Assurance pension volontaire pour les fonctionnaires**	Sven Clement, Ben Polidori	Ministre de la Fonction publique
N°549	28/03/2024	**Congés de maladie dans la Fonction publique**	Mars di Bartolome, Georges Engel	Ministre de la Santé et de la Sécurité sociale, ministre de la Fonction publique
N°489	18/03/2024	**Frais de fonctionnement de l'État**	David Wagner	Ministre des Finances, ministre de la Fonction publique
N° 449	08/03/2024	**Prime de risque dans la Fonction publique**	Sven Clement, Ben Polidori	Ministre des Finances, ministre de la Fonction publique
N° 320	12/02/2024	**Statut du personnel des CFL**	Marc Goergen	Ministre de la Mobilité et des Travaux publics, ministre de la Fonction publique
N° 415	04/03/2024	**Frais de route des fonctionnaires et des employés de l'État**	Ben Polidori	Ministre d'État, ministre de la Fonction publique
N° 386	23/02/2024	**Dispense de travail pour enseignantes enceintes**	Ben Polidori	Ministre de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, ministre du Travail, ministre de la Fonction publique,

N°372	21/02/2024	**Jugement du tribunal administratif concernant la Commission de conciliation**	Joëlle Welfring, Meris Sehovic	Ministre de l'Éducation nationale, ministre de la Fonction publique
N°351	19/02/2024	**Épuisement professionnel auprès de la Fonction publique**	Joëlle Welfring, François Bausch	Ministre de la Fonction publique, ministre de la Santé et de la Sécurité sociale
N°329	13/02/2024	**Droits des délégués du personnel dans la Fonction publique**	Alexandra Schoos, Fred Keup	Ministre de la Fonction publique
N°324	13/02/2024	**Régimes de pension du secteur public**	Mars di Bartolomeo	Ministre de la Fonction publique
N°241	26/01/2024	**Aide au réemploi**	Sven Clement, Ben Polidori	Ministre du Travail, ministre de la Fonction publique
N°167	16/01/2024	**Droits des délégués du personnel dans la Fonction publique**	Alexandra Schoos	Ministre de la Fonction publique
N°175	15/01/2024	**Recrutement dans la Fonction publique**	André Bauler	Ministre de la Fonction publique

CGPO

QUI SOMMES-NOUS ?

Le CGPO et ses missions

Le Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO), créé par la loi du 25 juillet 2018, est l'organisme central de gestion du personnel de l'État. Il accompagne les agents tout au long de leur parcours, depuis le recrutement initial jusqu'à la gestion des pensions, en passant par le calcul et la gestion des rémunérations et des carrières. Il joue également un rôle clé dans la modernisation des pratiques RH et accompagne les ministères et administrations dans l'optimisation de leur organisation et des processus métier. Son ambition : faire de la Fonction publique un employeur de référence.

NOS VISIONS ET VALEURS

Nous travaillons chaque jour à ...

D'ici 2030, nous visons à faire des principes de notre vision un moteur de changement, guidant notre évolution et renforçant notre rôle au sein de la Fonction publique.

Partenaire de référence, à la pointe des pratiques RH et du développement organisationnel

Nous accompagnons les organisations étatiques en matière de gestion des ressources humaines et de développement organisationnel. Notre aspiration est de faire progresser la Fonction publique vers un employeur reconnu, tout en accompagnant nos clients-usagers afin de les rendre les plus autonomes possible.

Digital by default

Nous offrons à nos clients-usagers des services et outils digitaux performants et intégrés, conçus pour garantir une expérience utilisateur simple et efficace. Nous utilisons l'intelligence artificielle et l'automatisation de manière ciblée, tout en restant fidèles à nos principes d'intégrité et de transparence.

Nos clients-usagers au cœur de nos actions

Nous accordons une attention particulière aux besoins de nos clients-usagers. Nous leur offrons des services et produits de qualité, constamment améliorés et développés en étroite collaboration avec le ministère de la Fonction publique et nos administrations sœurs.

Nos collaborateurs au centre de nos préoccupations

Nos collaborateurs sont le pilier de notre organisation. Nous privilégions un leadership qui valorise leur autonomie et favorisons une culture du dialogue et du feedback ouverte et bienveillante. Nous encourageons chacun à devenir acteur de son développement professionnel et l'accompagnons pour acquérir les compétences, actuelles et futures, essentielles à sa réussite tout au long de sa carrière.

À la quête de l'excellence, chaque jour

Nous cultivons l'excellence en optimisant nos pratiques en continu, dans un esprit de suivi et d'amélioration constante. Car pour offrir une qualité élevée à nos clients-usagers et inspirer les autres entités de la Fonction publique, nous devons tout d'abord être exemplaires et exiger le meilleur de nous-mêmes.

NOS VISIONS ET VALEURS

Ce qui nous guide au quotidien

OSE! – Un mot composé des initiales de nos valeurs au CGPO. Quatre valeurs qui sont les suivantes : Orientation client, Soutien, Esprit d'équipe et Intégrité. Quatre termes qui définissent la façon dont nous souhaitons travailler, en tant qu'administration, mais aussi en tant que collaborateur et individu.

L'ORIENTATION CLIENT

Nous sommes orientés client. Notre motivation ? Répondre présent pour tous les agents et toutes les entités de l'État, quel que soit leur besoin. Nous ne nous limitons pas à répondre aux questions, nous conseillons et accompagnons nos clients en accordant de l'importance à leur feedback pour savoir si notre travail est bien fait.

LE SOUTIEN

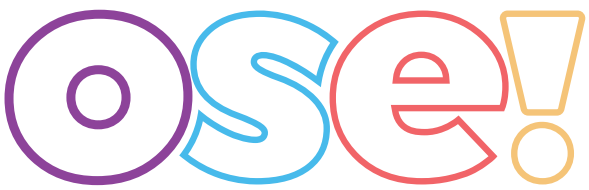
Le soutien mutuel est nécessaire pour maintenir l'esprit d'équipe, mais il ne fonctionne que s'il est volontaire et honnête, qu'il donne confiance et permet à chacun d'exprimer son opinion sans crainte. Ceci s'applique à tous les agents, quelle que soit leur place dans la hiérarchie, car chacun est un pilier de la maison CGPO et encourage autrui à s'épanouir.

L'ESPRIT D'ÉQUIPE

Nous sommes tous différents, mais partageons un point commun : notre motivation à nous investir en équipe. Le respect, la confiance et l'entraide font partie intégrante de cette valeur. Privilégier la transparence et les critiques constructives nous permet d'aller dans la même direction et de chercher les meilleures solutions, ensemble.

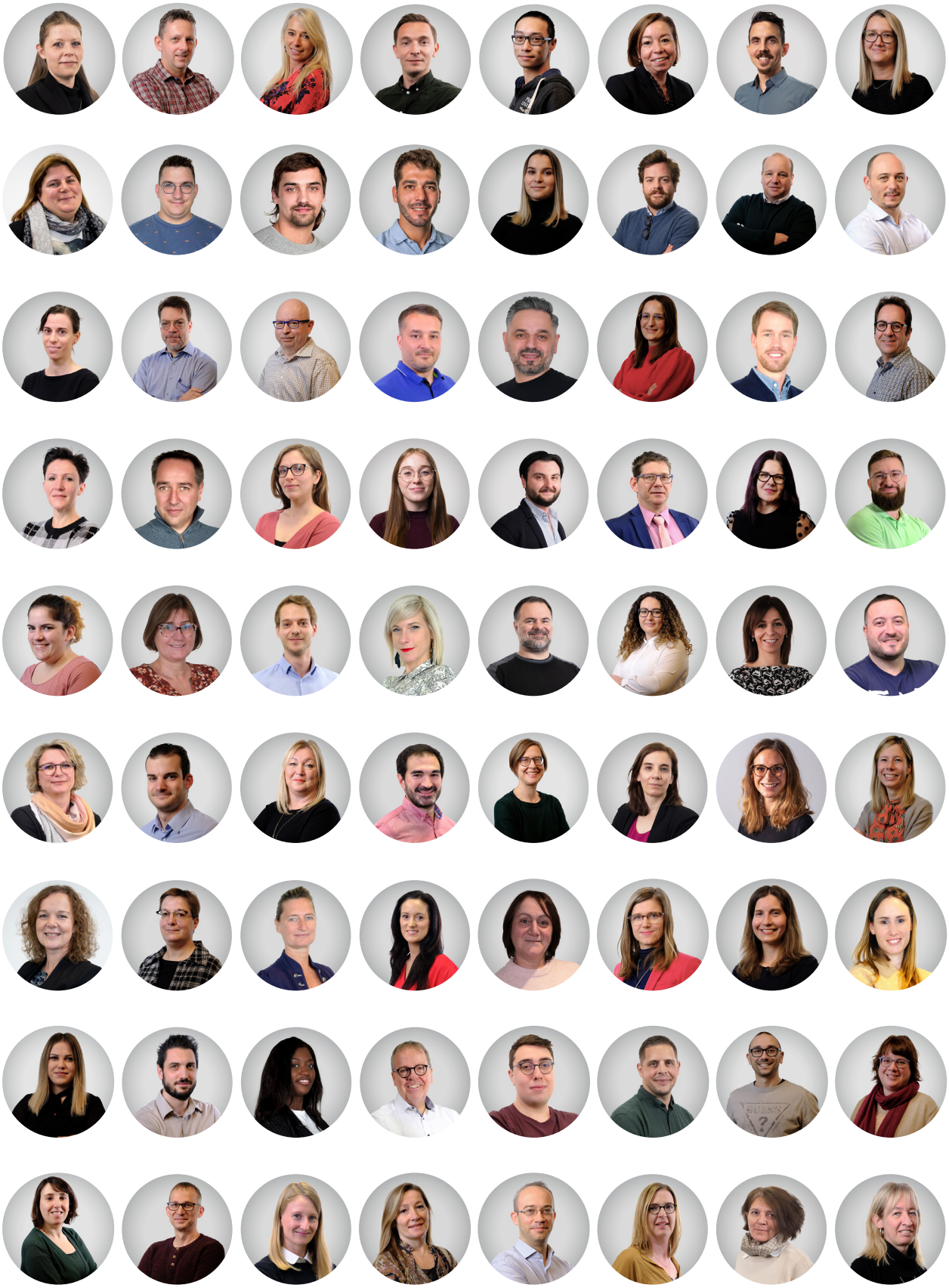
L'INTÉGRITÉ

L'intégrité est la base de notre travail. Cette valeur suppose que nous soyons sincères, fiables et que nous garantissions la confidentialité des informations que nous traitons. Si nous observons un manquement aux lois et obligations, nous le faisons savoir. Notre mot d'ordre : faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait.



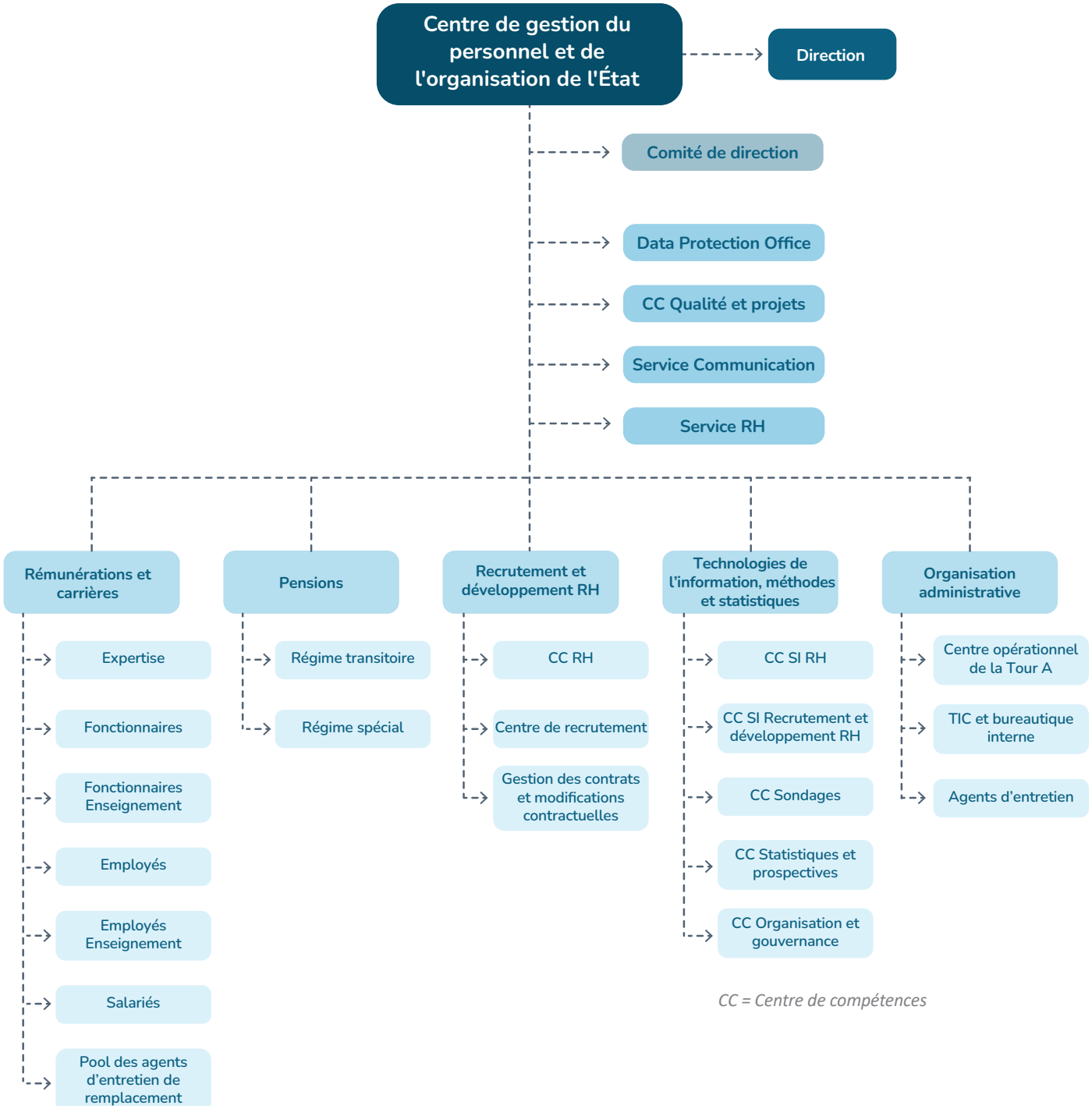
NOTRE ÉQUIPE

Plus de 150 agents au service du personnel de l'État



NOTRE ÉQUIPE

Notre organigramme



CC = Centre de compétences

Le CGPO en chiffres

2024

BILAN SOCIAL

155

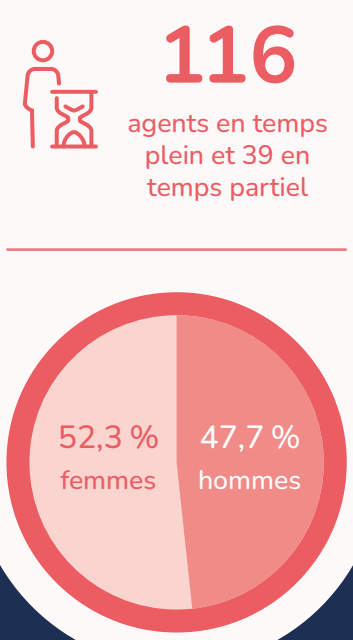
collaborateurs (142,5 ETP), dont 20 nouveaux collaborateurs recrutés en 2024

âge moyen

42,6 ans

116

agents en temps plein et 39 en temps partiel



RÉMUNÉRATIONS & PENSIONS

Montant total versé pour rémunérations et pensions :

5,6 Mds €

53 500 fiches de rémunération produites en moyenne par mois (dont 14 500 pour les pensions)

RECRUTEMENT ET DÉVELOPPEMENT RH

5 905 postes publiés sur GovJobs

2 197 697 visites sur le site GovJobs

67 101 candidatures traitées*

553 accompagnements en recrutement auprès d'entités étatiques, avec 8 375 candidats vus

8 090 participants à l'épreuve d'aptitude générale

* candidatures vérifiées par le CGPO dans le cadre du recrutement centralisé des fonctionnaires et employés et du changement d'administration, avant transmission aux ministères et administrations pour sélection finale.

TRANSFORMATION DIGITALE

47 Ms

de consultations sur MyRH**

105

démarches RH digitales disponibles via la Toolbox RH

48 534

requêtes soumises via la Toolbox RH

274

tableaux de bord Data RH mis à disposition

85

entités étatiques utilisant le framework Prometa

** dont environ 42 millions pour MyRH-Time

SUPPORT OPÉRATIONNEL

16 150

m² de bureaux et 633 postes de travail (matériel informatique) gérés quotidiennement

2 394

heures de présence à l'accueil de la Tour A

FORMATIONS

5 726

heures consacrées par nos collaborateurs à leur formation

1 432

heures consacrées par nos collaborateurs à dispenser des formations***

*** via le catalogue de l'INAP

MISE EN LUMIÈRE 2024

ENTRETIEN AVEC LA DIRECTION

« Nous sommes un partenaire de confiance de la Fonction publique »

Digitaliser, consolider, former et conseiller : l'année 2024 a été placée sous le signe de l'assurance qualité et de la nouvelle vision 2025-2027 au Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO). Rétrospective et perspectives avec Marc Blau, directeur du CGPO, et Annette Eldeweys, directrice adjointe.

Le CGPO souhaite positionner l'État comme un employeur attractif. Pourquoi ?

Marc Blau : Le besoin en personnel est énorme. L'État luxembourgeois embauche chaque année près de 2.000 nouveaux collaborateurs. Pour 2025, 1.500 nouveaux postes ont été créés et des centaines d'agents partant à la retraite devront être remplacés. Trouver autant de candidats compétents est un véritable défi. De plus, nous recherchons des profils spécialisés, notamment en intelligence artificielle, finance, informatique ou droit, dans un marché de l'emploi particulièrement concurrentiel.

De gauche à droite : Annette Eldeweys, Marc Blau

Annette Eldeweys : Nos salaires sont compétitifs, mais les professionnels hautement qualifiés recherchent avant tout un poste où ils peuvent s'impliquer pleinement. Beaucoup craignent qu'un emploi dans la Fonction publique ne leur laisse pas suffisamment de marge de manœuvre. Pourtant, cette idée est totalement dépassée. C'est la raison pour laquelle nous avons besoin d'un branding moderne.

Qu'a fait le CGPO en 2024 pour recruter les meilleurs candidats ?

Marc Blau : Nous avons redoublé d'efforts pour rendre l'expérience du candidat plus transparente et plus rapide. Les candidatures se font déjà exclusivement en ligne sur une plateforme, mais les étapes qui suivent comportent encore des étapes décentralisées. En 2024, nous avons donc lancé le développement d'un nouveau système de recrutement, dont l'objectif est de digitaliser l'ensemble du processus et de centraliser entièrement la communication. Une fois la loi en question adoptée, il pourra être implémenté. À terme, toutes les étapes du recrutement, de la candidature à l'onboarding, seront gérées sur une seule et même plateforme. Nous avons également entrepris la refonte du portail de recrutement GovJobs, tout en étant très actifs sur les réseaux sociaux et présents sur les salons de l'emploi ainsi que lors de rencontres étudiantes. Par ailleurs, des experts en recrutement du CGPO accompagnent les administrations et ministères dans leurs processus de sélection. Parallèlement, nous avons élaboré notre nouveau programme de travail 2025-2027, un processus initié par des enquêtes internes et des ateliers, aboutissant à une vision commune : le CGPO aspire à être un partenaire de confiance pour la Fonction publique sur toutes les questions qui

« L'État luxembourgeois embauche chaque année près de 2 000 nouveaux collaborateurs. Trouver autant de candidats compétents est un véritable défi. »

Marc Blau

touchent à la gestion des ressources humaines et au développement organisationnel. Cela signifie, par exemple, d'adopter une approche « *Digital by Default* », d'améliorer en continu les pratiques et processus, de placer le client systématiquement au cœur des préoccupations, et de cultiver l'esprit d'équipe ainsi que la participation du personnel. Pratiquement tous les collaborateurs du CGPO ont contribué à l'élaboration de cette vision, et nous leur en sommes profondément reconnaissants.

« Les jeunes professionnels veulent s'identifier pleinement à leur mission. Ils attendent une gestion des ressources humaines moderne, allant de l'onboarding à l'organisation du travail. »

Annette Eldeweys

Qui, en dehors des candidats, fait appel au CGPO, et de quelle manière ?

Marc Blau : Une de nos missions principales consiste à assurer le traitement mensuel des rémunérations et des pensions pour l'ensemble des agents et retraités de l'État, soit plus de 51 000 personnes. Nous menons régulièrement des enquêtes auprès d'eux afin d'améliorer continuellement nos services sur base de leurs retours. Parmi nos principaux interlocuteurs figurent également les services RH des ministères et des autres administrations publiques. Pour renforcer ces services RH locaux, nous développons des outils digitaux, optimisons les processus et proposons des formations. Nos clients bénéficient également de l'accompagnement d'un groupe d'experts en développement organisationnel, composé notamment de spécialistes du CGPO.

Sur quels aspects les services RH des ministères et administrations ont-ils besoin d'un soutien ?

Annette Eldeweys : Aujourd'hui, les jeunes professionnels veulent s'identifier pleinement à leur mission et changent plusieurs fois d'emploi au cours de leur carrière. Ils attendent une gestion des ressources humaines moderne, allant de l'onboarding à l'organisation du travail, en passant par la gestion du changement et le feedback aux collaborateurs. En 2024, nous avons lancé le Parcours de développement en gestion des ressources humaines, visant à accompagner les personnes travaillant dans le secteur RH dans le développement de leurs compétences dans ce domaine. Cet accompagnement a été très bien accueilli, et nous en sommes ravis.

L'assurance qualité est l'un des thèmes clés au CGPO. Quelles améliorations sont prévues pour 2025 et comment seront-elles mises en œuvre ?

Marc Blau : Nous allons élaborer une stratégie pour intégrer l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines et consolider des services comme le portail MyRH à destination des agents de l'État. Notre principale mission sera la mise en œuvre de notre nouveau programme de travail. Pour la première fois, nous allons appliquer la méthode OKR (*Objectives and Key Results*) : les équipes du CGPO vont définir des objectifs à court terme, sur quelques mois, avant d'en évaluer les progrès. Il s'agit d'une approche bien plus concrète qu'avec les objectifs pluriannuels où l'on risque plus facilement de se disperser. Voir, lors d'une réunion, plus d'une centaine d'agents motivés, entourés de post-it colorés remplis d'idées, témoigne bien du dynamisme d'une administration publique moderne !

RÉMUNÉRATIONS ET PENSIONS

Le service aux clients au centre de nos missions

Le calcul des rémunérations et des carrières de l'ensemble des agents de l'État, ainsi que la gestion des pensions, constituent le cœur de métier du CGPO.

Chaque mois, plus de 37 000 agents de l'État reçoivent leur(s) fiche(s) de rémunération de la part du CGPO, ainsi que le personnel de plusieurs établissements publics et de la Chambre des Députés. Il n'est donc pas étonnant que cette mission soit la plus connue du grand public. Avec plus de 30 collaborateurs, la division Rémunérations et carrières est d'ailleurs l'une des plus grandes du CGPO.

Cependant, son travail ne se limite pas au calcul des rémunérations, primes, heures supplémentaires et allocations, au contrôle de conformité ou à la gestion des demandes de congé politique. « Le service aux clients est au cœur de nos préoccupations », souligne Sophie Schiltz, cheffe de division Rémunérations et carrières. Quelles carrières sont accessibles avec un diplôme de master dans la Fonction publique ? À combien s'élève la rémunération ? Comment passer du statut d'employé de l'État à celui de fonctionnaire ? Autant de questions auxquelles les agents s'attendent à obtenir des réponses. C'est pourquoi, en 2024, la division a conçu une formation destinée aux services RH des ministères et administrations. « Nous souhaitons partager notre expertise avec les services RH locaux, car ce sont eux qui sont les premiers interlocuteurs des agents », explique Sophie Schiltz.

La transformation digitale a également représenté un enjeu majeur en 2024, et elle le restera encore pour les années à venir. La dématérialisation du traitement des rémunérations des étudiants et stagiaires, ainsi que la digitalisation d'autres processus RH, ont permis d'importantes avancées cette année. Pourtant, bien que la division fonctionne entièrement sans papier, certaines données doivent encore être saisies manuellement. « Notre prochain objectif est d'automatiser entièrement les processus de calcul, afin de pouvoir nous concentrer

De gauche à droite : Savannah Ribeiro, Bryan Gomes, Sophie Schiltz, Joëlle Hannen, Alain Wiltzius

davantage sur le contrôle », explique Joëlle Hannen, seconde cheffe de division. Former en continu son équipe à l'ère de l'automatisation et du numérique pour garantir leur employabilité est également une priorité. À cela s'ajoute, en 2025, le grand projet d'harmonisation des carrières inférieures, pour lequel les rémunérations de quelque 6 000 agents devront être recalculées, avec effet rétroactif à juillet 2022.

La division Pensions fait face à des défis similaires. L'équipe de douze collaborateurs gère près de 14 500 bénéficiaires de pensions, y compris les pensions de survie et d'orphelins. « Le plus jeune bénéficiaire de pension est âgé de huit mois, tandis que le plus âgé a 107 ans », détaille Alain Wiltzius, chef de division. En plus de la gestion des pensions existantes, la division traite chaque année près de 800 nouvelles demandes et assure le conseil aux agents proches de la retraite. En 2024, elle a répondu à plus de 1 400 demandes, un chiffre en constante augmentation. Chaque nouvel article de presse sur la réforme des retraites entraîne une vague d'appels de pensionnés inquiets, observe Alain Wiltzius. Sa priorité pour 2025 est donc claire : « Nous allons nous préparer en interne à répondre à toutes les questions possibles. »

EN QUELQUES CHIFFRES

5,6 milliards d'euros
de rémunérations et de pensions versés en 2024

53 500 fiches
de rémunération et de pension émises chaque mois

PROMOUVOIR LES GOVJOBS

Une marque forte au service de l'État

Positionner l'État comme un employeur reconnu et susciter l'intérêt de nouveaux talents pour GovJobs : tel est l'objectif de la stratégie d'employer branding du CGPO.

À l'heure de la pénurie de talents, de bonnes conditions de travail ne suffisent plus. Il est essentiel de communiquer activement sur ce qui fait la spécificité du travail au sein de la Fonction publique. Depuis 2021, le CGPO s'attache ainsi à faire évoluer GovJobs d'un simple portail de recrutement vers une marque employeur forte, afin de soutenir les ministères et administrations dans leurs efforts de recrutement.

« La Fonction publique offre la plus grande diversité de métiers du pays et doit être perçue comme un employeur de choix », explique Stéphanie Buhin, experte en communication au CGPO. Pour y parvenir, l'équipe Communication a élaboré une stratégie de contenus couvrant l'ensemble de la Fonction publique et la déploie de manière cohérente sur tous les canaux.

GovJobs – le canal de recrutement central de l'État

L'un des canaux principaux est le portail en ligne Govjobs. Chaque année, le CGPO reçoit environ **6 000 demandes de publication d'offres d'emploi** sur cette plateforme, émanant des ministères, administrations, communes et établissements publics. La diversité des métiers y est unique au Luxembourg : rien que dans le secteur étatique, 23 grandes catégories de métiers couvrent un large éventail de professions, allant des éducateurs et psychologues aux juristes, en passant par les ingénieurs. **En 2024, près de 918 000 visiteurs uniques** ont consulté les annonces, les informations concernant les procédures de recrutement et les perspectives de carrière.

De gauche à droite : Stéphanie Buhin, Virginie Poncin

« Avec GovJobs, nous nous adressons non seulement aux candidats luxembourgeois, mais aussi aux citoyens de l'Union européenne, qui peuvent accéder à la plupart des emplois de la Fonction publique au Luxembourg », précise Stéphanie Buhin. « Qu'il s'agisse de jeunes

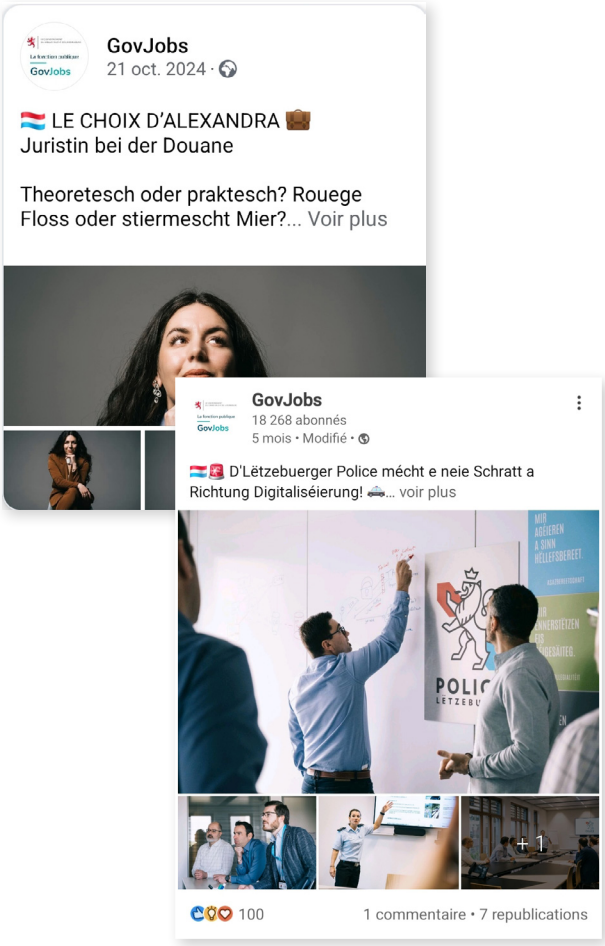
diplômés ou de professionnels expérimentés, nous recherchons des candidats dynamiques et force de proposition, prêts à accompagner la modernisation de l'État. » Car travailler dans la Fonction publique aujourd'hui, c'est avant tout faire preuve d'esprit d'équipe, d'efficacité et d'une véritable culture du service – bien loin du cliché d'une administration figée dans ses routines.

Pourtant, de nombreux candidats n'envisagent même pas l'État comme employeur, pensant à tort qu'il faut être de nationalité luxembourgeoise et parfaitement trilingue pour y travailler. Il est donc d'autant plus important de corriger ces idées reçues et de déconstruire certains stéréotypes. « Notre approche consiste à mettre en avant les personnes et leurs expériences », souligne Stéphanie Buhin. C'est dans cet esprit qu'en 2024, l'équipe Communication a publié de nombreux témoignages d'agents de l´État engagés, partageant leur quotidien et leur expérience professionnelle. Ces contenus, réalisés en collaboration avec les administrations et ministères concernés, prennent différentes formes : reportages photo, vidéos... mais avec un message central inchangé : travailler pour l'État luxembourgeois est une expérience enrichissante et pleine de perspectives.

Une présence grandissante sur les médias sociaux

Le succès est au rendez-vous. Lancé en 2017 comme un simple portail d'offres d'emploi, GovJobs est aujourd'hui une marque employeur bien établie, qui investit également les réseaux sociaux. « Rien qu'en 2024, nous avons gagné près de 1 000 nouveaux abonnés sur Instagram, 2 000 sur Facebook et 8 000 sur LinkedIn », se réjouit Virginie Poncin, elle aussi experte en communication au CGPO. GovJobs est également présent sur de nombreux salons de l'emploi et collabore avec des associations étudiantes.

Pour 2025, la refonte de la plateforme web sera l'une des grandes priorités de l'équipe Communication du CGPO. Une navigation optimisée et de nouvelles fonctionnalités de recherche viendront encore améliorer l'expérience utilisateur et rendre le portail plus intuitif.



ACCOMPAGNEMENT DES GESTIONNAIRES RH

Un apprentissage à la carte pour les équipes RH

Le CGPO s'engage activement, avec le ministère de la Fonction publique et l'INAP, à accompagner les gestionnaires RH dans l'exercice de leurs missions, et ce dès leur prise de poste. À travers le Parcours de développement en gestion des ressources humaines (PDGRH), il met à leur disposition un programme flexible et personnalisable pour faciliter leur montée en compétences et leur intégration dans la Fonction publique.

Être gestionnaire RH dans la Fonction publique, c'est évoluer dans un cadre aux règles et processus bien spécifiques. Dès leur entrée en fonction, beaucoup expriment la demande d'un accompagnement renforcé pour mieux comprendre leur rôle et s'intégrer dans l'organisation, d'autant plus que chacun arrive avec un parcours et des compétences variés. Un recensement des besoins mené en 2022 a ainsi révélé l'importance d'un parcours évolutif, permettant à chaque gestionnaire RH de progresser à son rythme et selon son expérience.

Pour y répondre, le Réseau RH, plateforme dédiée aux équipes RH, s'est enrichi d'une rubrique PDGRH centralisant les ressources d'apprentissage essentielles à leurs missions. On y trouve des informations sur les processus RH clés, des liens vers des apprentissages formels et non formels, et des outils pratiques pour une montée en compétences continue. Grâce à une approche modulable, les gestionnaires RH sont encouragés à être acteurs de leur propre développement, en choisissant les ressources pédagogiques et les formations les plus adaptées à leur situation.

Delphine Dethis, consultante RH et membre du comité éditorial du PDGRH, salue ce beau travail d'équipe : « C'est une grande satisfaction de voir la rubrique finalisée et disponible en ligne. À ce jour, 21 capsules pédagogiques y sont accessibles, ainsi qu'une sélection d'une quarantaine de formations RH que nous recommandons. »

Mais le programme va plus loin ! Le PDGRH propose également plusieurs journées d'onboarding par an pour les nouveaux gestionnaires RH, afin de favoriser le réseautage, les échanges et une meilleure compréhension des missions RH au sein de la Fonction publique. Ces sessions interactives encouragent aussi chaque participant à réfléchir à ses propres besoins et à construire son plan de développement individuel.

En juin, la session a rassemblé 32 participants, tandis qu'en octobre, une version plus ciblée a accueilli neuf gestionnaires RH afin d'offrir un accompagnement encore plus approfondi.

« Les retours sont positifs, mais montrent aussi un besoin accru de soutien. »

Voilà ce que précise Héléna Waldbillig, consultante RH et coordinatrice du PDGRH. Les gestionnaires sollicitent notamment plus d'appui sur des aspects administratifs et réglementaires, tels que la gestion des horaires mobiles ou certaines questions législatives. Ces feedbacks nourrissent les réflexions de l'équipe PDGRH, qui travaille désormais à proposer un suivi encore plus ciblé.

De gauche à droite : Héléna Waldbillig, Delphine Dethis

DATA RH, TOOLBOX RH, MYRH ET PROMETA

L'innovation RH à l'ère du digital

Data RH

Data RH est la plateforme de *Business Intelligence* dédiée aux ressources humaines de l'État. Elle met à disposition de nombreux tableaux de bord d'analyse et d'exploitation de données.

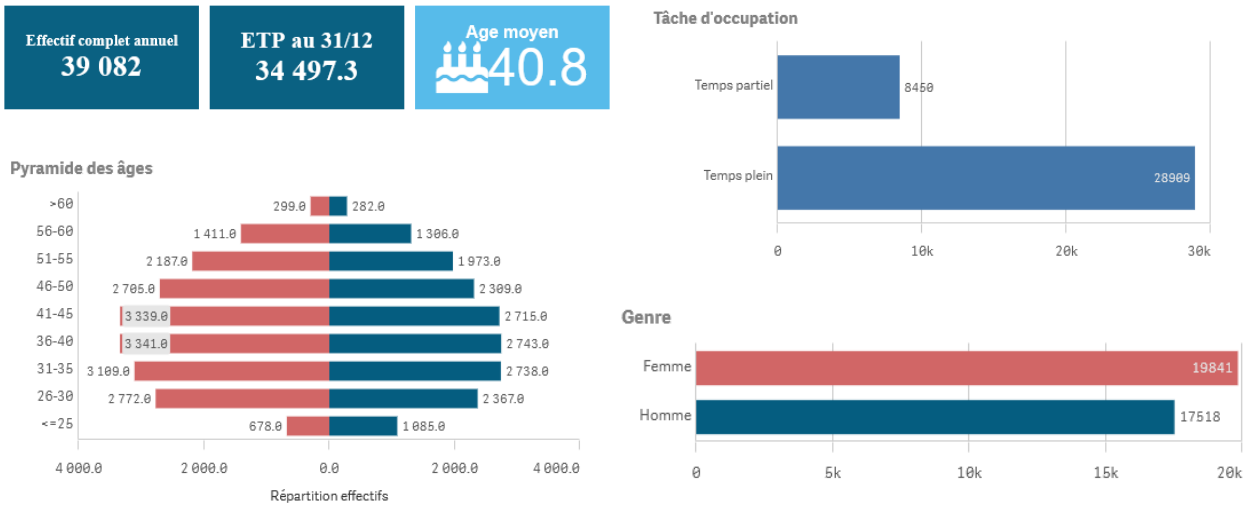
À travers cette plateforme, le CGPO centralise et assure la prise en charge de l'ensemble des demandes de *reporting* statistique et d'analyse de la part des différentes entités de l'État (ministères et administrations).

274
Tableaux de bord en 2024

1 063
Utilisateurs actifs en 2024

« Les tableaux de bord permettent des vues stratégiques, des vues tactiques et des vues opérationnelles. Tout ce volet analytique permet de voir les tendances sur une période donnée. »
Mathieu Syben, chef de service du centre de compétences Statistiques et prospectives

Un exemple de tableau de bord : le panorama social de la Fonction publique (au 31.12.2024)



Les statisticiens au cœur des décisions budgétaires

En 2024, l'État luxembourgeois a versé à ses agents actifs et pensionnés un total de plus de **5,6 milliards d'euros**. À elle seule, l'administration centrale représente 24% du budget total de l'État. « Ce sont des montants essentiels pour la planification budgétaire publique », explique Marc Blau, directeur du CGPO.

Estimer ces coûts avec la plus grande précision relève de la responsabilité du CGPO. Chaque année, il calcule les dépenses prévisionnelles liées aux rémunérations et aux pensions, tant pour le budget annuel de l'État que pour la planification budgétaire pluriannuelle. Lors des négociations entre la CGFP et le gouvernement sur de nouveaux accords salariaux, les statisticiens du CGPO analysent l'impact financier des revendications et scénarios proposés.

« Ces dernières années, nous avons beaucoup investi dans la gestion des données afin de pouvoir réagir rapidement », souligne Marc Blau. « **Aujourd'hui, nous sommes en mesure de fournir au gouvernement des projections précises et des tableaux de bord fiables en un temps court. Cette capacité d'anticipation et de conseil est un atout majeur pour les décideurs politiques.** »

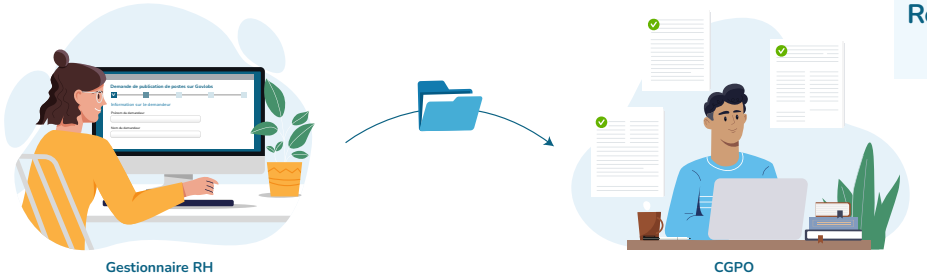
« La plateforme Data RH permet une vue sur l'ensemble des éléments RH de l'État, mais supporte aussi, en interne au CGPO, l'ensemble de notre gouvernance. »
Ludwig Balmer, chef de la division Technologies de l'information, méthodes et statistiques

Toolbox RH

Toolbox RH est une plateforme dédiée à la dématérialisation de démarches RH entre les gestionnaires des ressources humaines au sein des administrations et ministères et le CGPO.

105
Démarches disponibles en 2024

48 534
Requêtes soumises en 2024

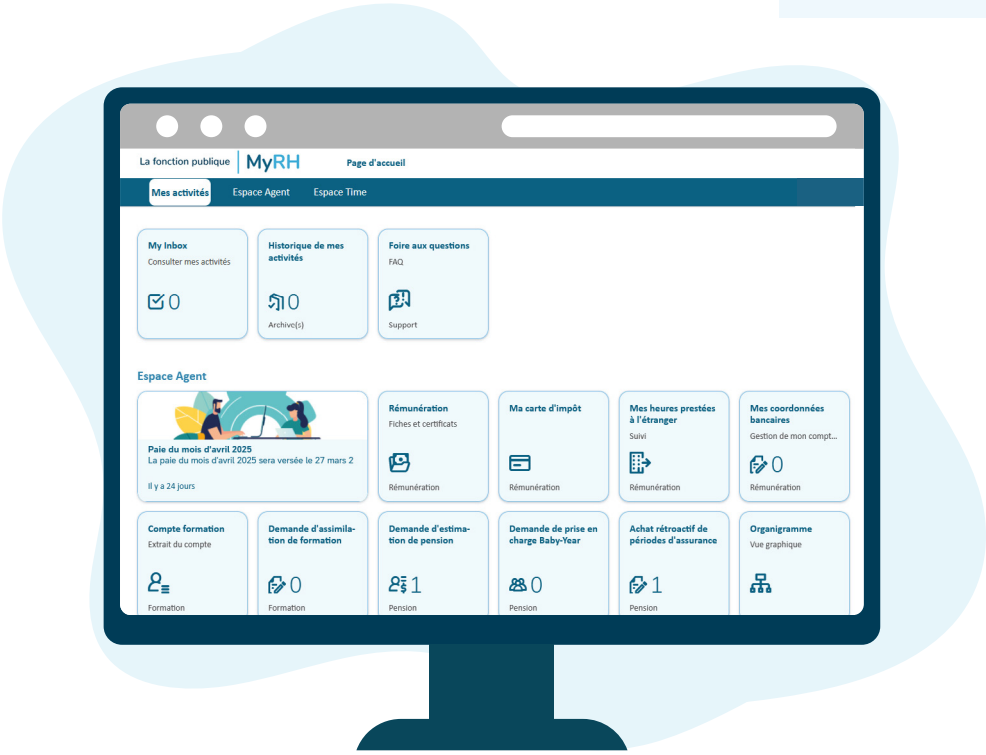


MyRH

MyRH est le point central d'interaction entre les agents et leur service RH, ainsi qu'avec le CGPO. Ce portail regroupe de nombreuses applications pour faciliter les démarches RH quotidiennes des agents de la Fonction publique.

+ 31 000 000
Évolution des consultations des tuiles MyRH entre 2023 et 2024

105
Apps MyRH en 2024



Espaces les plus consultés :

- Time Management
- Fiches de rémunération

Exemples de fonctionnalités mises en place en 2024 :

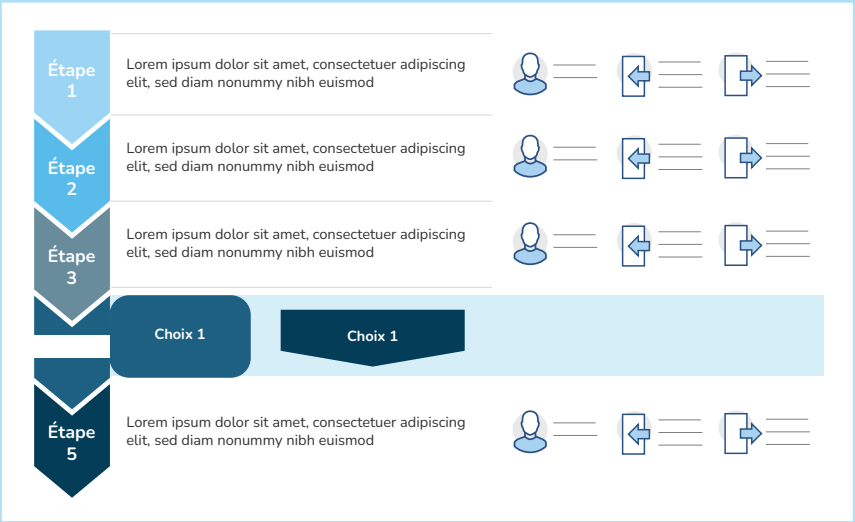
- **Cartes d'impôts** : Transcriptions électroniques des cartes d'impôt transmises par l'Administration des contributions directes
- **Organigramme** : Structure des services et contacts internes
- **Frais de repas** : Demande d'autorisation pour repas au ministère de tutelle

Prometa

Prometa est un framework organisationnel et transactionnel, développé par le CGPO, rassemblant un ensemble d'outils et de méthodes qui soutiennent les organisations du secteur public dans l'optimisation de leur fonctionnement. Par ailleurs, Prometa permet de documenter, d'analyser et de digitaliser directement les processus identifiés, sans recourir à du développement informatique supplémentaire.

« Prometa se distingue par son approche innovante qui accélère la digitalisation des processus grâce aux Promet'Apps. Cette technologie no-code permet de créer des formulaires interactifs sans développement informatique, offrant ainsi une transition rapide et efficace vers le numérique. »

Eric Mazzone, chef de service du centre de compétences Organisation et gouvernance



19
Organisations étatiques ayant bénéficié d'un accompagnement Prometa en 2024

99
Personnes formées au framework Prometa en 2024 (dont 72 agents de l'État et 27 prestataires externes)

2 053
Promet'Apps en 2024

309 000
Utilisations des Promet'Apps en 2024

Exemples de processus optimisés et digitalisés avec Prometa en 2024 :

- Digitalisation de la gestion des frais de repas
- Digitalisation de la déclaration des frais de formateurs
- Digitalisation du traitement des demandes de subventions d'intérêts
- Digitalisation des demandes de support interne

CERCLES DE QUALITÉ

Un outil d'amélioration pour l'administration

Une administration qui veut inspirer le changement dans la Fonction publique doit d'abord montrer l'exemple et améliorer en permanence ses propres méthodes de travail. C'est dans cette optique que le CGPO a, pour la première fois, expérimenté la méthode des cercles de qualité.

Rendre les textes administratifs plus compréhensibles, faciliter l'accès à l'information et proposer davantage de créneaux pour les tests d'aptitude lors du recrutement : voici quelques-uns des souhaits exprimés par des agents de l'État et des candidats lors d'enquêtes utilisateurs. Depuis plusieurs années, le CGPO mène régulièrement ces enquêtes afin d'améliorer continuellement ses services. Mais quelle est la meilleure façon de transformer ces feedbacks en actions concrètes ? Fin 2023, le CGPO a introduit un premier cercle de qualité au sein de sa propre administration.

Eric Rodrigues

Mathieu Del Frate

« **Il s'agit d'un instrument pour traiter méthodiquement les dysfonctionnements et favoriser l'amélioration continue** », explique Mathieu Del Frate, expert démarche qualité.

La division Rémunérations et carrières du CGPO a été la première à tirer parti de cette initiative. « À la suite d'une enquête menée auprès de plus de 30 000 agents de l'État sur leur satisfaction à l'égard de nos services, nous avons élaboré un plan d'action comprenant 20 propositions d'amélioration », indique Eric Rodrigues, gestionnaire de rémunérations

et responsable du cercle de qualité de sa division. L'une des principales demandes des agents concernait la simplification des fiches de rémunération, pour qu'elles soient plus compréhensibles – un projet ambitieux impliquant notamment des développements informatiques. D'autres suggestions incluaient la création d'un glossaire à destination des nouveaux collaborateurs, ainsi qu'une campagne de promotion pour le portail MyRH. « **Grâce à cette campagne, nous avons pu attirer un nombre significatif de nouveaux utilisateurs** », se félicite Eric Rodrigues.

Au sein du cercle de qualité, les collaborateurs impliqués se sont réunis pour élaborer des propositions et définir les prochaines étapes, en travaillant sur tableau blanc et à l'aide de tickets numériques. Eric Rodrigues a été surpris par le temps et les efforts de coordination nécessaires. C'est précisément là que le cercle de qualité prend tout son sens, déclare Mathieu Del Frate : « **Pour des erreurs simples, une petite correction peut suffire. En revanche, pour résoudre des problèmes plus complexes, il faut du temps et une approche en mini-projet, avec plusieurs étapes : analyse, définition des objectifs, planification, mise en œuvre, documentation et contrôle des résultats.** »

Cela peut sembler laborieux, mais c'est une méthode prometteuse. En effet, grâce aux cercles de qualité, les problèmes sont mieux identifiés, le temps nécessaire est estimé de manière plus réaliste et les solutions mises en place sont plus durables. « **Beaucoup de bonnes idées restent à l'état d'ébauche et ne voient jamais le jour** », observe l'expert. « **Le cercle de qualité suit une approche structurée et les participants en perçoivent la valeur ajoutée** ». Un constat partagé par Eric Rodrigues : « **Nous avons pu apporter nos propres idées et aujourd'hui, nous en voyons les résultats : des processus optimisés et des améliorations concrètes. C'est très motivant.** »

ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS

Management et leadership en mouvement au CGPO

Depuis plusieurs années, la Tournée RH soutient les chefs de division et de service du CGPO dans leurs pratiques managériales. En 2024, un nouveau cap est franchi avec l'introduction d'un programme de leadership.

La Tournée RH, ce sont des sessions régulières où le service RH déploie divers outils pour renforcer la posture managériale et améliorer le leadership des managers du CGPO. « La Tournée RH offre aussi une perspective nouvelle pour remettre en question ou affiner certains points de vue », explique Françoise Schoos, cheffe du service RH. L'équipe RH accompagne notamment les responsables dans l'analyse des retours issus des entretiens individuels, en les aidant à identifier leurs besoins et défis, ainsi qu'à définir des actions et plans de formation adaptés. Elle intervient également dans l'organisation d'ateliers au sein des équipes et offre aux managers un espace d'échange et de soutien dans les situations complexes.

À ce jour, tous les managers du CGPO ont bénéficié de la Tournée RH : 22 responsables y ont participé, avec des suivis adaptés à leur rythme. Mais la Tournée RH ne profite pas qu'aux managers. Elle permet également au service RH de mieux comprendre les défis du management, d'affiner son rôle de coordination et d'ajuster son accompagnement. « La Tournée RH permet de rester en contact avec les managers tout au long de l'année pour suivre les évolutions du CGPO », souligne Jean-Paul Ternes, expert RH et référent du programme.

De gauche à droite : Gautier Barrère, François Cassart, Françoise Schoos, Jean-Paul Ternes

Cet accompagnement, volontaire et confidentiel, s'enrichit désormais d'un nouveau programme de leadership sur-mesure, conçu en priorité pour les responsables récemment nommés mais accessible à tous. Structuré sur un an, il combine sessions collectives, coaching interne et externe, intervisions et élaboration d'un plan d'action individuel.
François Cassart, nouveau chef de service au centre de compétences SI RH, suit ce programme.

« Avec l'aide du service RH, je travaille sur la gestion d'équipe, une communication plus assertive et la gestion des priorités. Bien que récent, ce suivi m'apporte déjà des changements concrets dans mes pratiques managériales, grâce à la boîte à outils que j'ai pu me constituer », témoigne-t-il.

L'objectif est clair : privilégier un leadership basé sur les compétences plutôt que sur l'ancienneté, tout en harmonisant les pratiques dans l'administration. Il reste à poursuivre cette dynamique en adaptant continuellement l'accompagnement aux besoins des managers, de leurs équipes et aux défis de demain.

François Cassart

GRANDE ENQUÊTE SUR LE PERSONNEL 2024

Feedback pour la Fonction publique de demain

Début 2024, le CGPO a coordonné le volet luxembourgeois d'une étude scientifique internationale sur la satisfaction des agents et les pratiques de management au sein de la Fonction publique. Les résultats de l'enquête visent à nourrir les réflexions et à contribuer à l'amélioration des pratiques managériales au sein des entités étatiques.

Dans quelle mesure les agents de l'État sont-ils satisfaits de leur travail et de leur management ?
C'est la question centrale d'une grande enquête en ligne menée par le CGPO en 2024, en partenariat avec des établissements scientifiques, dans le cadre de l'initiative de recherche « *Global Surveys of Public Servants* ». L'enquête réalisée au Luxembourg a recueilli les avis de 3 740 agents de l'État et affiche un taux de participation de 69%, garantissant ainsi sa représentativité. Les participants ont notamment été invités à évaluer leur engagement personnel et leur bien-être au travail, ainsi qu'à donner leur avis sur divers pratiques managériales, telles que le leadership, la gestion du changement, la communication interne ou encore les possibilités de s'impliquer au sein de leur organisation. « **L'objectif est de mieux comprendre les collaborateurs et d'élaborer des plans d'action sur base de leurs retours** », explique Charles Muller, consultant en sciences sociales au centre de compétences Sondages du CGPO. Ludwig Balmer, chef de la division Technologies de l'information, méthodes et statistiques, ajoute : « **Nous voulons ainsi améliorer à la fois la satisfaction au travail et la maturité organisationnelle des ministères et administrations** ».

Ludwig Balmer

L'équipe de trois experts du CC Sondages réalise régulièrement des enquêtes, tant pour les services internes du CGPO que pour les ministères et administrations souhaitant recueillir les retours de leurs collaborateurs. La particularité de cette enquête en 2024 ? Son ampleur : le sondage implique

34 administrations et se déroule en deux phases. D'après le premier rapport en 2024, 65% des répondants se déclarent satisfaits et motivés dans leur travail. 56% jugent positivement le style de management de leurs supérieurs, et 55% estiment pouvoir travailler de manière autonome et être impliqués dans les décisions.

Autre spécificité de l'enquête : des séances de coaching en management ont été proposées après l'étude. L'intérêt a été considérable, avec plus de 40 services ayant déjà pris part à ces sessions. Une nouvelle enquête en 2025 permettra d'évaluer les effets positifs du coaching.

L'enquête est réalisée grâce à un soutien financier du Conseil de recherche économique et sociale et du Fonds national de la recherche, et en collaboration avec l'*University College London*, le *Luxembourg Institute of Socio-Economic Research*, ainsi que les universités de Roskilde et Nottingham. Les résultats complets de 2024 sont disponibles ici.

Charles Muller

NOS DIVISIONS ET SERVICES

NOS DIVISIONS ET SERVICES

Division Rémunérations et carrières

SERVICES :

- Service Expertise et rémunérations accessoires
- Service Fonctionnaires
- Service Fonctionnaires-Enseignement
- Service Employés
- Service Employés-Enseignement
- Service Salariés

Missions principales :

- Gérer le calcul et l'administration des rémunérations ainsi que la gestion des carrières des agents de l'État (fonctionnaires, employés et salariés).
- Garantir la conformité des parcours de carrière en intégrant les évolutions légales et réglementaires.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Projet pour mise en place d'un contrôle de qualité des données.
- Mise en place de mini-projets pour améliorer le fonctionnement des services à travers l'initiative du cercle de qualité (suite aux résultats des sondages-usagers) :
  - Digitalisation du processus de la subvention d'intérêt (en cours) ;
  - Digitalisation des classements individuels (en cours) ;
  - Conception et réalisation d'une campagne de promotion du portail MyRH (clôturé).

Chiffres-clés 2024 :

	2024	2023	2022
Fiches de paie mensuelles émises	env. 39 000	env. 38 000	env. 36 000
Demandes de prime de doctorat	73	63	79
Demandes de prime BTS	576	218	/
Demandes de réduction de stage	1 486	1 652	1 851
Demandes d'indemnité d'habillement	5 808	5 534	4 765
Demandes de subvention d'intérêt	4 038	3 738	3 666
Demandes d'astreintes à domicile et heures supplémentaires	2 909	2 539	/

NOS DIVISIONS ET SERVICES

Division Pensions

SERVICES :

- Service Régime transitoire
- Service Régime spécial

Missions principales :

- Assurer le calcul et le paiement des pensions personnelles et de survie pour les agents de l'État et leurs ayants droit.
- Informer les agents actifs sur leurs droits à la pension et les accompagner dans leurs démarches.
- Fournir des conseils aux agents actifs concernant les *Baby Years*, les achats rétroactifs, et les assurances pension volontaires.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Alimentation de la bibliothèque des connaissances.
- Introduction d'une nouvelle procédure de demande des *Baby Years*.

Chiffres-clés 2024 :

	2024	2023	2022
Pensions personnelles (total)	11 920	11 417	10 967
Pensions de survie (total)	2 535	2 527	2 517
Nouvelles pensions personnelles (débutées au cours de l'année)	758	699	599
Nouvelles pensions de survie (débutées au cours de l'année)	147	129	135
Demandes de calcul prévisionnel de pension	1 427	1 298	1 352

NOS DIVISIONS ET SERVICES

Division Recrutement et développement RH

SERVICES :

- Centre de compétences RH
- Centre de Recrutement
- Service Gestion des contrats et modifications contractuelles

Centre de compétences RH

Missions principales :

- Accompagner les ministères et administrations dans leurs processus de recrutement.
- Développer et animer des formations RH pour gestionnaires RH et management.
- Soutenir la mise en œuvre de la gestion par objectifs.
- Accompagner l'élaboration de la gestion prévisionnelle des effectifs dans les ministères et administrations.
- Gérer le placement des agents par la Cellule de facilitation à la réaffectation (CFR).
- Coordonner le recrutement des apprentis DAP au sein de la Fonction publique.
- Accompagner le recensement et modéliser les descriptions de fonction des ministères et administrations.
- Contribuer à l'initiative FP2025 en développant et en animant des interventions dans le cadre du développement organisationnel des ministères et administrations.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Développement d'un nouvel exercice de type bac à courrier électronique pour le groupe de traitement B1.
- Acquisition d'une nouvelle plateforme pour administrer des feedbacks 360°.
- Formation certifiante pour devenir coach systémique pour six membres de l'équipe.
- Publication de la nouvelle brochure des tests de sélection.
- Organisation de deux journées d'onboarding dans le cadre du Parcours de développement en gestion des ressources humaines.

Chiffres-clés 2024 :

	2024	2023	2022
Nombre de recrutements accompagnés auprès d'entités étatiques	553 avec 8 375 candidats vus	656 avec 7 590 candidats vus	590 avec 5 800 candidats vus
Formations animées (via l'INAP ou sur mesure dans les entités)	43	49	57
Agents accompagnés par la CFR / agents ayant pu être réaffectés	20 / 13	21 / 16	13 / 9
Apprentis DAP au sein de la Fonction publique (total)	47	24	22
Nouveaux apprentis DAP recrutés lors de l'année	38	5	6
Recensement de descriptions de fonctions	101	42	96
Interventions FP2025 (feedback 360°, bilans de compétences, coachings individuels)	12	12	10

Centre de recrutement

Missions principales :

- Accompagner les gestionnaires en ressources humaines dans leurs démarches de recrutement.
- Répondre aux questions et conseiller les candidats au sujet des processus de recrutement de la Fonction publique.
- Gérer l'épreuve d'aptitude générale (EAG).
- Organiser les recrutements centralisés pour les employés et fonctionnaires de l'État.
- Publier l'ensemble des offres d'emploi sur GovJobs.
- Gérer le recrutement interne (changement d'administration).

Principaux projets et activités en 2024 :

- Intégration d'un nouveau prestataire pour les tests de raisonnement abstrait de l'EAG.

Chiffres-clés 2024 :

Épreuve d'aptitude générale

Groupe de traitement	Nombre d'inscriptions recevables	Nombre de participants
A1	2 099	1 812
A2	1 465	1 241
B1	3 834	3 106
C1-D1	2 217	1 674
D2-D3	365	257
Total	**9 980**	**8 090**

Recrutement

	2024	2023	2022
Demandes de publication de poste sur GovJobs	5 905	6 059	5 863
Candidatures « fonctionnaire » reçues (recrutement centralisé)	19 238	17 085	19 812
Candidatures « employé » reçues (recrutement centralisé)	45 447	40 407	38 819
Candidatures « changement d'administration » reçues (fonctionnaires)	2 416	1 964	1 900
Nombre de changements d'administration (fonctionnaires)	190	174	184

Service Gestion des contrats et modifications contractuelles

Missions principales :

- Élaborer et gérer les contrats de travail.
- Analyser la relation contractuelle d'agents de l'État changeant de poste.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Digitalisation des saisines du gouvernement en conseil.

Chiffres clés 2024 :

Rédaction de contrats « employé » (recrutement centralisé)	
2024	1 912
2023	1 891
2022	1 394

NOS DIVISIONS ET SERVICES

Division Technologies de l'information, méthodes et statistiques

SERVICES :

- CC Systèmes d'information RH
- CC Systèmes d'information Recrutement et développement RH
- CC Sondages
- CC Statistiques et prospectives
- CC Organisation et gouvernance

Centre de compétences Systèmes d'information RH

Missions principales :

- Assurer le calcul des traitements et pensions de l'ensemble des agents de l'État.
- Adapter les systèmes aux évolutions légales, réglementaires et autres accords contractuels.
- Assurer la maintenance évolutive de la plateforme MyRH.
- Assurer le développement des applications intégrant le portail MyRH.
- Assurer le support aux utilisateurs et la délivrance des formations relatives aux outils.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Projet d'optimisation du processus de traitement mensuel de calcul de rémunération.
- Finalisation de la digitalisation de déclarations aux organismes tiers.
- Projet d'optimisation des flux et mécanismes d'imputation budgétaire.
- Mise en place d'un projet d'automatisation de démarches de création de dossier.
- Ouverture du portail MyRH à l'interopérabilité multi-technologies.
- Développement d'apps dans les différents espaces du portail MyRH.

Chiffres clés 2024 :

Production de fiches de rémunération mensuelles (dont les pensions)

2024	53 500
2023	51 000

Centre de compétences Systèmes d'information Recrutement et développement RH

Missions principales :

- Assurer le développement et la maintenance évolutive des applications des domaines de la formation, du recrutement, de l'onboarding, de la gestion par objectifs et de l'organigramme des entités étatiques.
- Assurer la maintenance évolutive des environnements de solutions dédiés (SI formation Police Lëtzebuerg, CCDL).
- Assurer le support aux utilisateurs et la délivrance des formations relatives aux outils.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Mise en place d'une plateforme d'intégration de test de recrutements dans le SI Recrutement.
- Mise en place de la solution MyRH-Organigramme v2.

Chiffres-clés 2024 :

	2024	2023	2022
Nombre de solutions en maintenance	9	9	7
Nombre de tâches de maintenance résolues	228	344	334
Nombre de tickets de support traités via Helpdesk (depuis le 2e semestre 2024)	237	/	/
Nombre de mise en production de nouvelles solutions ou release majeure	2	1	2
Nombre de solutions déployées auprès des administrations	16	25	1
Nombre de formations données	8	10	/
Nombre de GRH formés	41	67	/

Centre de compétences Sondages

Missions principales :

- Assurer la mise en œuvre et le déploiement de sondages du personnel ou de sondages de l'usager, à la demande des ministères, administrations ou pour le secteur public décentralisé.
- Assurer le développement et le déploiement de sondages sur-mesure pour l'ensemble des entités du secteur public.
- Participer et contribuer à des projets internationaux et européens liés aux sondages et enquêtes auprès d'agents du secteur public.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Mise en place de procédures communes pour faire face à l'agrandissement de l'équipe.
- Réalisation de sondages sur-mesure dans le cadre de l'accompagnement aux programmes de travail des administrations, évaluations d'événements, évaluation des espaces coworking, etc.
- Préparation et mise en œuvre de la première vague de sondage de l'Enquête sur la satisfaction des agents et les pratiques de management auprès de l'État avec 34 entités et 3 740 agents participants.
- Organisation et suivi des séances de coaching prévues lors de l'Enquête sur la satisfaction des agents et les pratiques de management auprès de l'État.
- Lancement de la phase 1 du projet d'industrialisation du processus de mise en œuvre des sondages.

Chiffres clés 2024 :

Sondages du personnel mis en œuvre	
2024	6
2023	9
2022	7

Centre de compétences Statistiques et prospectives

Missions principales :

- Assurer la gestion de la plateforme de *Business Intelligence* Data RH dans le cadre du traitement des demandes statistiques et analytiques des entités publiques.
- Assurer la production et la maintenance des tableaux de bord RH pour le suivi et l'analyse des activités du CGPO et des entités rattachées au MFP.
- Assurer la production et la maintenance des tableaux de bord RH à destination des GRH et directeurs des différents ministères et administrations.
- Assurer la fourniture de données structurées aux acteurs nationaux et internationaux tels que l'Observatoire de la Fonction publique, le STATEC et Eurostat.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Amélioration continue des tableaux de bord mis à disposition de nos clients.
- Par son périmètre transversal, l'équipe du CC Statistiques et prospectives est impliquée dans la quasi-totalité des projets du CGPO.

Chiffres-clés 2024 :

	2024	2023	2022
Nombre d'applications / projets déployés	274 répartis en 83 streams	261 répartis en 80 streams	235 répartis en 70 streams
Nombre d'utilisateurs (rôle IAM) des applications Data RH	1 240	1 101	937
Nombre d'utilisateurs actifs	1 063 (nombre total avec rôle IAM + accès à un stream)	427 (nombre total d'utilisateurs avec une licence)	450 (nombre total d'utilisateurs avec une licence)
Nombre d'utilisateurs GRH	593	566	526
Demandes traitées (études statistiques, création/modification de tableaux de bord)	724 tickets pour 82 tâches plus complexes	88	123
Nombre de formations données	7	8	12
Nombre de GRH formés	45	58	91

Centre de compétences Organisation et gouvernance

Missions principales :

- Accompagner les ministères et administrations dans l'optimisation de leurs processus et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de la qualité.
- Soutenir les projets de digitalisation des processus métier et superviser les *Business Process Management Office* (BPMO) locaux.
- Assurer la gestion et la maintenance évolutive du framework Prometa ;
- Assurer la maintenance évolutive de la Toolbox RH.
- Assurer l'accompagnement à la mise en place et le développement de solutions d'optimisation organisationnelle.
- Assurer le support aux utilisateurs et la délivrance des formations relatives aux outils.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Digitalisation de la gestion des frais de repas.
- Digitalisation des formulaires pour les demandes récurrentes pour le MFP.
- Digitalisation de la rémunération des frais de formateurs.
- Digitalisation du traitement des demandes de subvention d'intérêt.
- Définition d'une base de données centralisée pour la collecte des résultats de test.
- Mise en place d'une nouvelle solution de GED (Hive).
- Participation dans les projets requérant du développement informatique.
- Maintenances correctives et évolutives de l'ensemble des solutions digitales en place.

Chiffres-clés 2024 :

Plateforme Prometa

	2024	2023	2022
Nombre de clients utilisant la plateforme Prometa	85* administrations/EP	89 administrations/EP	89 administrations/EP
Nombre d'utilisateurs enregistrés	env. 4 700	env. 4 000	4 679
Nombre de projets d'accompagnement initiés	19 clients accompagnés, dont 8 BPMO	4 projets d'envergure	3 projets d'envergure et 6 accompagnements de BPMO locaux
Nombre de tickets de support traités via Helpdesk	2 478	env. 1 000	env. 1 400
Nombre de formations Prometa	33 (dont 13 practice sessions)	39 (dont 10 practice sessions)	26 (dont 11 practice sessions)
Nombre de personnes formées	99 (dont 72 agents de l'État)	140 (dont 94 agents de l'État)	176

**La réduction par rapport à 2023 s'explique par le fait que des ministères et services ont été fusionnés.*

Toolbox RH

	2024	2023	2022
Nombre total de démarches	105	82	70
Nombre de requêtes soumises via la Toolbox RH	48 534	40 701	37 870

NOS DIVISIONS ET SERVICES

Division Organisation administrative

SERVICES :

- Service TIC et bureautique interne
- Centre opérationnel de la Tour A
- Service Entretien

Service TIC et bureautique interne

Missions principales :

- Gérer les infrastructures TIC de six entités différentes de la Tour A.
- Gérer les infrastructures TIC des espaces coworking de l'État.
- Assurer le support technique pour les utilisateurs et solutions numériques.
- Assistance partielle aux agents de la DCF et de la CER.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Mise en place technique de l'espace coworking à Schieren et planification des espaces à Clervaux et Bettembourg.
- Mise en place de l'affichage dynamique dans la Tour A.
- Réalisation technique de la conférence BELLUX.
- Suivi technique de l'intégration du SNSFP à l'ITM.
- Intégration du service TIC de l'INAP.

Chiffres-clés 2024 :

Nombre de comptes agents gérés	345
Demandes de support traitées	2 965
Matériel informatique géré	1 212
Numéros de téléphone gérés	303
Matériel multimédia géré	294
Nombre d'accès aux bâtiments gérés	786
Matériel d'accès géré	325

Centre opérationnel de la Tour A

Missions principales :

- Gérer l'accueil physique des visiteurs et toute demande interne.
- Assurer l'accueil téléphonique de trois entités : CGPO, INAP et MFP.
- Assurer un support administratif pour la Tour A.
- Aménager et entretenir les salles de formation de l'INAP et les salles de réunion du 18e étage.
- Garantir la surveillance de certaines épreuves de l'INAP.
- Participer au bon déroulement des événements et autres activités organisées dans la Tour A.

Principales activités en 2024 :

- Mise en place d'un cercle de qualité visant à améliorer l'accueil téléphonique (amélioration continue).
- Participation à l'organisation de la conférence BELLUX.

Chiffres-clés 2024 :

Visiteurs accueillis au cours de l'année	près de 30 000
Salles gérées	54
Surveillances d'épreuves pour l'INAP	58

Service Entretien

Mission principale :

- Assurer le nettoyage quotidien des espaces de la Tour A.
- Gérer et nettoyer les gobelets réutilisables mis à disposition au Centre de recrutement et sur les étages de formation.
- Gérer et nettoyer la vaisselle de la cafétéria de la Tour A.

Chiffres-clés 2024 :

Surface nettoyée quotidiennement	16 150 m²

NOS DIVISIONS ET SERVICES

Services transversaux

SERVICES :

- Data Protection Office
- Project Management Office
- Service Communication
- Service Qualité
- Service Ressources humaines

Data Protection Office

Les activités du délégué à la protection des données couvrent le ministère de la Fonction publique et l'ensemble de ses entités rattachées.

Missions principales :

- Conseil : identifier les traitements de données, superviser les politiques internes, réaliser des audits RGPD, et organiser des analyses d'impact.
- Gestion des violations de données.
- Évaluation de la sécurité : suivre et corriger les mesures de sécurité, gérer les demandes d'exercice de droits et maintenir le registre des traitements à jour.
- Promotion de la protection des données : conseiller les agents, organiser des formations, communiquer en interne et proposer des projets d'amélioration.
- Coordination : consulter la CNPD en cas de doute et collaborer avec les parties prenantes internes et externes.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Mise en place d'un système de ticketing afin de monitorer l'activité RGPD.
- Digitalisation de la déclaration des violations des données (en cours).
- Digitalisation de la documentation du registre de traitement (en cours).

Chiffres-clés 2024 :

Sessions de formation RGPD	6
Collaborateurs sensibilisés	env. 350
Procédures élaborées	3
Violations de données	16
Contributions dans la bibliothèque de connaissances	160

Project Management Office

Missions principales :

- Présenter à la direction une vue synthétique de l'avancement de tous les projets en cours.
- Gérer le processus de sélection et de démarrage des projets.
- Accompagner les chefs de projets.
- Proposer des outils et des méthodes standardisées pour la gestion de projets.
- Développer une culture de la gestion de projets au sein du CGPO.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Organisation de petits-déjeuners thématiques pour les chefs de projet.
- Développement et dispense de formations à la méthode Quapital dans le cadre de FP2025.
- Suivi de projets.

Chiffres-clés 2024 :

Nombre de projets suivis	32
Atelier et petits-déjeuners thématiques pour chefs de projet	8
Nombre d'interventions FP2025	15

Service Communication

Missions principales :

- Promouvoir l'image de la Fonction publique comme employeur attractif via la marque employeur GovJobs.
- Promouvoir le CGPO et ses missions et services.
- Faciliter la communication interne au CGPO.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Marque employeur GovJobs:
  - Production de contenus, gestion des réseaux sociaux, mise en place de campagnes de promotion, participation à des événements de recrutement et d'orientation (Moovijob, Unicareers, RTL-Jobdag, Foire de l'étudiant, etc.).
  - Adaptations continues et gestion du projet de refonte de la plateforme GovJobs.
  - Gestion du projet de définition d'une stratégie événementielle GovJobs.

- Communication externe et interne du CGPO :
  - Partenariat avec PaperJam et participation de Marc Blau au 10x6 Talents.
  - Gestion de la présence digitale.
  - Support pour les autres divisions et services du CGPO lors de différents projets et pour la réalisation de supports de communication.
  - Organisation des réunions du personnel Wat leeft et d'afterwork.
  - Alimentation, avec le MFP et l'INAP, du Réseau des Ressources humaines et de l'intranet KIT.

Chiffres-clés 2024 :

	2024	2023
Visites sur GovJobs.lu	2 197 697	1 968 650
Visiteurs uniques sur GovJobs.lu	918 409	796 106
LinkedIn GovJobs (follower)	18 363	10 576
Facebook GovJobs (follower)	7 095	5 074
Instagram GovJobs (follower)	1 641	690
Nombre de ministères/administrations couverts par les nouveaux contenus GovJobs	27	/
Nombre d'événements de recrutement avec une présence GovJobs	13	13

Service Qualité

Missions principales :

- Déployer et pérenniser la démarche qualité engagée par le CGPO.
- Offrir un support méthodologique et de formation aux services du CGPO dans les domaines de la qualité.
- Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action qualité en réponse aux sondages usagers et aux besoins organisationnels.
- Promouvoir une culture qualité à travers des initiatives collaboratives comme les cercles de qualité et la gestion des connaissances via la bibliothèque des connaissances.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Lead sur l'élaboration du programme de travail 2025-2027.
- Mise en place d'une démarche OKR au sein de l'équipe CC Organisation et gouvernance.
- Accompagnement des cercles de qualité pour le Centre opérationnel de la Tour A et la division Rémunérations et carrières.
- Développement de la bibliothèque des connaissances avec intégration du MFP.

Chiffres-clés 2024 :

Cercles de qualité	36
Formations d'initiation à la gestion de la qualité	4
Formations d'initiation à la bibliothèque des connaissances	8

Service Ressources humaines

Missions principales :

- Conseiller et assister la direction dans toute question relative aux ressources humaines.
- Assurer la gestion RH administrative des collaborateurs, et suivre et analyser les indicateurs RH clés.
- Veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires en matière de ressources humaines.
- Coordonner les recrutements.
- Accompagner les équipes dans la gestion par objectifs et l'évolution des compétences.
- Proposer et mettre en œuvre de nouvelles méthodes et moyens d'apprentissage.
- Organiser et co-animer des formations et des ateliers dans le domaine RH.
- Promouvoir la santé et le bien-être au travail.

Principaux projets et activités en 2024 :

- Accompagnement du middle management via la Tournée RH.
- Élaboration de tableaux de bords avec des indicateurs RH clés.
- Redéfinition de la stratégie d'apprentissage et mise en œuvre d'actions pour favoriser le développement et le partage de connaissances.
- Élaboration d'un programme de leadership au CGPO.
- Organisation de trois sessions de réflexion hors site du service avec entre autres : rétrospective, SWOT, identification des KPI clés et des procédures RH restant à documenter.

Chiffres-clés 2024 :

	2024	2023
Nouveaux collaborateurs recrutés	20 (dont 13 via changement d'administration)	25 (dont 13 via changement d'administration)
Départs à la retraite	7	6
Départs via changement d'administration	5	2
Autres départs	4	1
Stagiaires (étudiants universitaires)	4	3
Stagiaires (étudiants non universitaires)	1	/
Apprentis DAP	1	1
Stage de professionnalisation	1	/
Contrat d'appui emploi	1	2
Sessions d'onboarding pour nouveaux collaborateurs	3 sessions à 15 modules	2 sessions à 15 modules
Managers vus lors de la Tournée RH	22	19
Sessions réalisées lors de la Tournée RH	100	70
Plans de développement individuel élaborés	4	2
Animation de journées de réflexion pour des services du CGPO	4	/

INAP

L'INAP

LES EXPERTS DE LA FORMATION DU SECTEUR PUBLIC

L'institut national d'administration publique (INAP) est le **partenaire privilégié des organisations étatiques et communales en matière de développement des compétences**. Sa mission principale est de promouvoir la formation professionnelle des agents publics.

Pour remplir cette mission primordiale pour la Fonction publique, les agents de l'INAP endossent différents rôles : ce sont à la fois des gestionnaires de formation, des accompagnateurs, des conseillers, des facilitateurs mais aussi des animateurs, des mentors et bien plus encore. **Une cinquantaine de personnes assurent ainsi la formation professionnelle de plus de 40 000 agents publics.**

Concrètement, cela se traduit par une équipe répartie en 8 services qui collabore de manière transversale, chacune alimentant et enrichissant le travail des autres :

- Accompagnement et programmation des formations.
- Conception et digitalisation des formations.
- Gestion et organisation de la formation initiale.
- Gestion et organisation de la formation continue.
- PMO / Qualité / Budget.
- Ressources humaines.
- Communication et réseaux.
- Secrétariat / Archives / Logistique / Épreuves de langues.

Le but commun est clair : **contribuer à un service de qualité au citoyen, et in fine à son bien-être, par le biais d'une offre de formation adaptée aux besoins spécifiques des agents** et de leur administration, que ce soit à l'État, dans les communes ou auprès des établissements publics.

Dans un contexte social en évolution permanente, la formation s'impose de plus en plus comme un élément clé pour faire face aux aléas du quotidien.

Cela est vrai aussi dans la Fonction publique.

C'est pour cela que dès son entrée dans le service public, chaque agent suit d'abord une formation initiale, organisée par l'INAP, le préparant à ses missions.

En 2024, près de 2 100 agents ont suivi les modules de formation du tronc commun de cette formation initiale, tout statut et affectation confondus.

Ensuite, pour assurer un développement continu des compétences ainsi qu'un avancement dans leur carrière, les agents sont encouragés à suivre des formations tout au long de leur vie professionnelle.

Notre défi à l'INAP : couvrir au maximum les besoins de toutes les organisations publiques. **En 2024, notre catalogue proposait plus de 550 formations, réunissant environ 17 500 participations**. En parallèle, nous avons été sollicités au cours de l'année pour organiser sensiblement **le même nombre de formations sur mesure pour 14 340 personnes**.

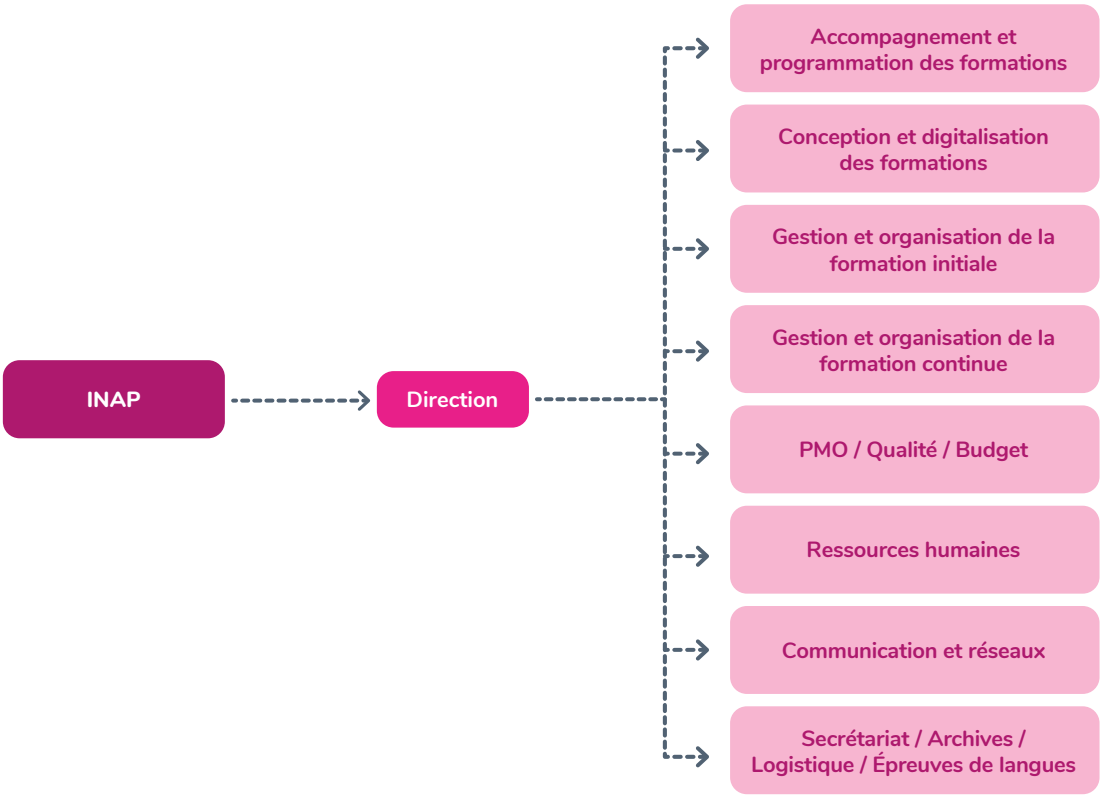
Tous ces chiffres démontrent que notre travail est étroitement lié à des besoins exprimés par les équipes sur le terrain. Souvent ces demandes nous poussent à faire évoluer notre offre. Ce rapport d'activité se concentre sur des changements impactant qui ont pu être mis en place en 2024. **Nous avons mis un accent particulier sur un accompagnement plus durable**, en mettant en place une approche orientée sur le **plan de développement des compétences** au sein des administrations.

Bien entendu, nous avons continué notre **évolution digitale** avec le développement de **plusieurs démarches digitalisées**. Afin de répondre aux besoins croissants, nous avons renforcé des domaines stratégiques en ajoutant de nouvelles formations, notamment en leadership et compétences digitales.

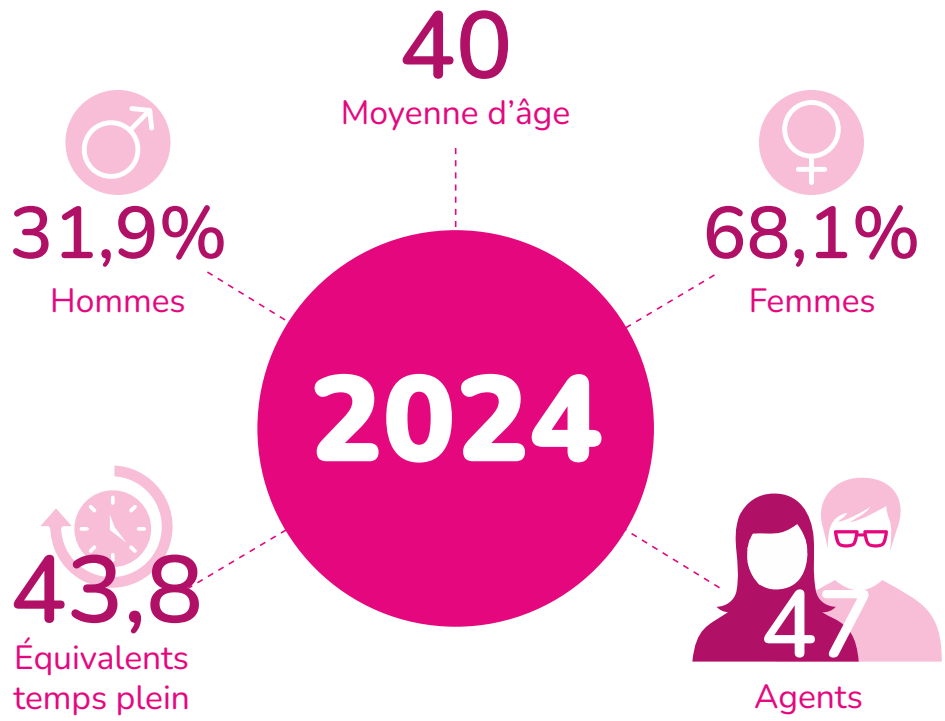
Notre plateforme pédagogique a évolué et notre catalogue a été revu en terme d'organisation des parties pour faciliter la recherche.

Finalement, l'année a aussi été marquée par un **renforcement de nos réseaux de partenaires**, plus particulièrement celui des délégués à la formation, mais aussi de nos formatrices et formateurs.

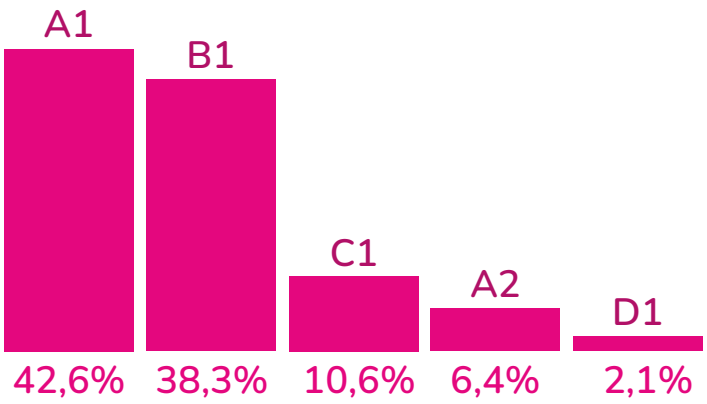
Organigramme



Bilan social



CARRIÈRES*



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

Mise en lumière 2024

NOS PRINCIPALES RÉUSSITES DE L'ANNÉE

Le plan de développement des compétences

En 2024, l'INAP a initié une démarche de sensibilisation et d'accompagnement des administrations autour du plan de développement des compétences.

La formation comme outil stratégique

En tant que partenaire privilégié pour la formation professionnelle des agents publics, l'INAP accompagne les administrations publiques dans la mise en place de leur plan de développement des compétences. Ces administrations dépendent des compétences de leurs agents pour offrir des prestations de qualité aux citoyens. Dans un contexte en constante évolution, le développement des compétences des agents publics est essentiel à la performance globale d'une administration ainsi qu'au bien-être de ses agents. Le plan de développement des compétences est donc bien plus qu'un outil stratégique : il s'agit d'une démarche dynamique permettant à une organisation d'aligner les besoins de développement en compétences de ses agents avec sa vision.

Au cœur de l'initiative FP2025

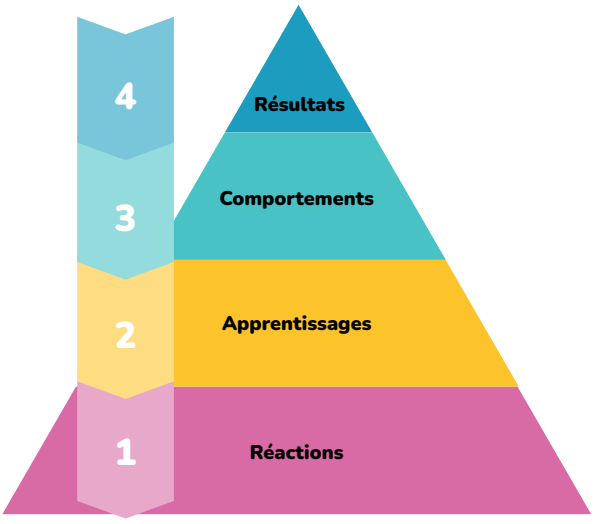
Toutes les administrations publiques cherchent à s'améliorer, progresser ou se transformer. Pour les accompagner, le ministère de la Fonction publique a lancé l'initiative « FP2025 ». Cette initiative vise à conseiller et accompagner les entités dans leur développement organisationnel. Des équipes d'experts dans des domaines tels que les ressources humaines, la psychologie ou la formation combinent leur expertise pour proposer des solutions personnalisées aux administrations. Dans ce cadre, l'INAP intervient pour sensibiliser les administrations à l'importance de la mise en place d'un plan de développement des compétences, un élément indispensable pour prévoir les actions nécessaires au regard de la stratégie de l'administration. Le plan vise ainsi à accompagner, d'un côté, les évolutions professionnelles des agents, et de l'autre côté, les évolutions organisationnelles de l'administration, ce dans un but commun :

atteindre les objectifs du programme de travail.

Stratégique et opérationnel

Sur le plan stratégique, le programme de travail est en effet l'outil de référence et le premier élément à établir dans le cadre de la gestion par objectifs. Il permet aux administrations de conduire une analyse stratégique et prévisionnelle de leurs projets et constitue le point de départ pour établir l'organigramme, les descriptions de fonctions et les plans de travail individuels des agents. Cette réflexion à l'échelle de l'administration conduit à l'identification, la priorisation — et idéalement à l'anticipation — des actions de développement en compétences à programmer et à organiser pour les agents et/ou les équipes. Bien qu'il n'existe pas de modèle prédéfini, le plan de développement des compétences prend généralement la forme d'un document permettant de visualiser la planification des formations, mais aussi toutes les actions de développement des compétences (participation à une foire, une conférence, etc.) par agent et/ou par équipe, le coût et la prise en charge financière, les dates et la durée, et tout autre indicateur jugé pertinent par l'administration pour assurer le suivi. Ainsi, le plan de développement des compétences est un véritable outil de gestion des ressources humaines.

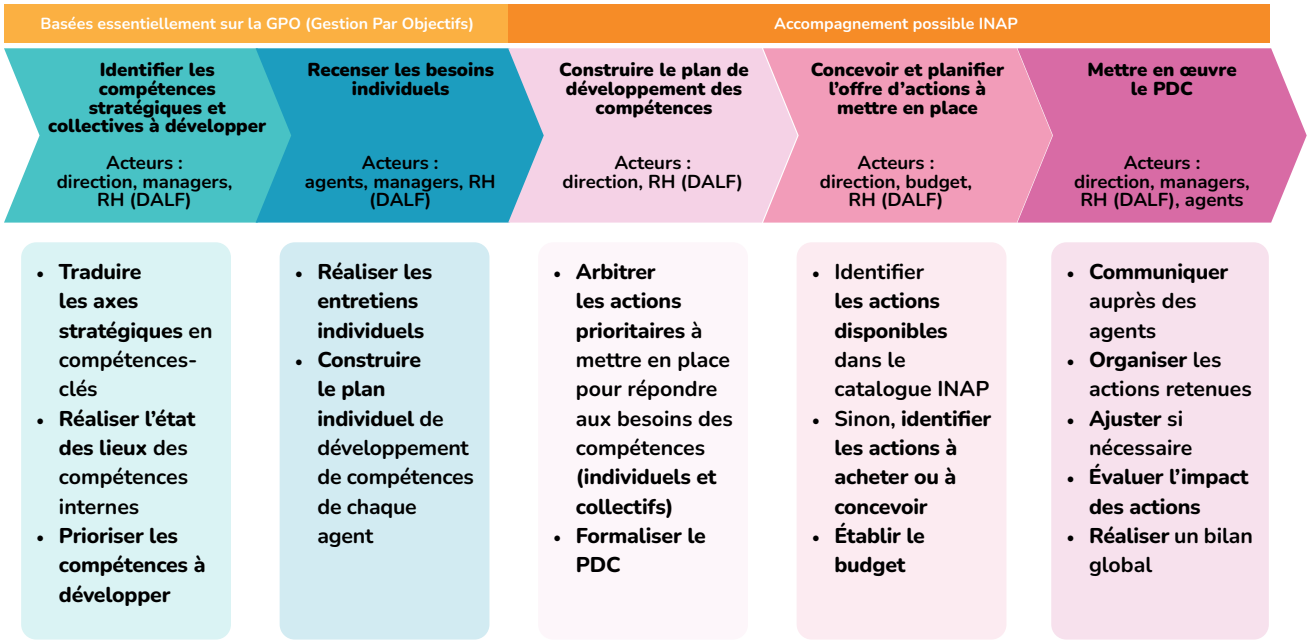
Modèle de Kirkpatrick - Niveau 2 : évaluation des apprentissages



L'INAP, accompagnateur des administrations

En 2024, l'INAP a été régulièrement sollicité pour des demandes relatives à la formation professionnelle des agents publics. L'analyse de ces demandes a révélé un besoin commun à la majorité des administrations concernées : être accompagnées pour mettre en place une stratégie de développement des compétences. Qu'il s'agisse d'être guidé pour établir un plan de développement des compétences, demander la conception d'une formation sur mesure ou établir une évaluation aux normes*, les échanges entre les experts de l'INAP et les administrations ont révélé la pertinence de sensibiliser et d'accompagner pour amener l'ensemble du service public vers la maturité organisationnelle. Pour ce faire, l'INAP, et plus largement les membres de l'équipe FP2025, se sont rapprochés des délégués à la formation, du middle management et des directions afin de bâtir ensemble cette culture commune autour de la formation professionnelle.

Comment mettre en place un plan de développement des compétences (PDC)?



Nos nouvelles démarches digitales

Dans son effort continu de digitalisation et de simplification administrative, l'INAP a élaboré **trois démarches digitalisées** à destination de ses partenaires externes afin de simplifier les tâches de toutes les parties prenantes.

Ces démarches sont étroitement liées aux réflexions stratégiques autour du plan de développement de compétences.

Voici en quelques mots, ce qu'il faut retenir de l'année 2024 au sujet de la digitalisation des démarches :

1. Démarche digitalisée « Déclaration ou modification d'un délégué à la formation »

Depuis quand ?

• Mai 2024

Pourquoi cette démarche digitalisée ?

• Pour fluidifier les processus de désignation et de modification des délégués à la formation du côté des administrations demandeuses.

• Pour garantir un traitement centralisé des demandes.

• Pour pouvoir répondre de façon personnalisée aux différents cas remontés et absorber des demandes de plus en plus nombreuses.

Comment y accéder ?
• L'application est accessible depuis la Toolbox RH pour les gestionnaires des ressources humaines (GRH) et délégués à la formation (DALF) étatiques et la Toolbox RH Communes pour les GRH et DALF communaux.

2. Démarche digitalisée « Demande de financement de formations »

Depuis quand ?
• Mai 2024

Pourquoi cette démarche digitalisée ?
• Pour guider les gestionnaires des ressources humaines et les délégués à la formation qui souhaitent demander la prise en charge de formations non répertoriées dans le catalogue de l'INAP.
• Pour garantir un traitement centralisé et efficace de demandes entrantes de plus en plus nombreuses.
• Pour optimiser les allocations budgétaires de l'INAP face à une demande grandissante de demandes de financement.

Comment y accéder ?
• L'application est accessible depuis la Toolbox RH pour les GRH et DALF étatiques.

Démarche digitalisée « Demande d'accompagnement pour une formation sur mesure »

Depuis quand ?
• Octobre 2024

Pourquoi cette démarche digitalisée ?
• Pour accompagner les délégués à la formation, qui ont identifié des besoins au sein de leur administration, sur les aspects :
- pédagogiques : recherche de formation ou de formateur, mise en adéquation des besoins avec la formation appropriée ou orientation vers une autre solution de développement des compétences, évaluation de formation ;
- administratifs et organisationnels :
besoin de certificat de perfectionnement, reconnaissance des heures sur le compte formation/stage.

Comment y accéder ?
• L'application est accessible depuis la Toolbox RH pour les DALF étatiques et la Toolbox RH Communes pour les DALF communaux.

En parallèle du développement de ces démarches digitalisées à destination des utilisateurs externes, l'INAP optimise également ses flux de travail en interne. Ainsi, l'équipe créative du service communication et réseaux a développé une bibliothèque d'icônes : une première étape pour harmoniser l'image de marque de l'INAP.

Bibliothèque digitale

Depuis quand ?
• Juillet 2024

Pourquoi cette bibliothèque ?
• Pour aider les équipes de l'INAP à illustrer leurs communications.
• Pour uniformiser l'identité visuelle des communications produites à l'INAP.
• Pour garantir l'utilisation de visuels répondant aux exigences de la charte visuelle.

Comment y accéder ?

• Tous les agents de l'INAP ont accès à cette bibliothèque d'icônes depuis la plateforme interne de gestion de contenus.

Nouvelles formations « Leadership »

De nouveaux besoins

Les évolutions du contexte sociétal influencent profondément les pratiques de gestion d'équipe. De nouveaux besoins en formation en découlent, notamment dans le domaine des compétences essentielles en matière de leadership. Ainsi, la formation des agents publics occupant des postes à responsabilité ne se limite plus à l'acquisition de connaissances techniques, mais s'étend à la maîtrise des compétences relationnelles et managériales indispensables pour répondre aux exigences contemporaines de la société.

En d'autres mots : Aujourd'hui, un responsable d'équipe dans la Fonction publique est bien plus qu'un simple manager. Il doit être capable de changer de posture et de travailler avec les attentes et exigences des agents sous sa responsabilité, et ce tout en tenant compte des écarts générationnels.

Pour répondre à ces nouveaux besoins, de nouvelles formations « Leadership » ont été rajoutées au catalogue de l'INAP en 2024.

En guise d'exemples parlant, voici **2 formations** présentées en quelques mots :

1. Manager en posture de manager coach

Format de la formation

• Formation en présentiel dans les locaux de l'INAP en groupe de 16 apprenants maximum ;

• Une formatrice experte utilisant des pratiques pédagogiques centrées sur l'interactivité (échanges, jeux de rôle, mises en situation et exercices pratiques) pour aider les participants à s'approprier l'approche présentée en théorie.

Durée de la formation

• 2 journées (12 heures)

Objectifs clés de la formation

À la fin de cette formation, l'apprenant sera capable : de décrire le rôle et la posture du manager coach, de choisir des outils efficaces pour accompagner et coacher des collaborateurs et de s'approprier la démarche de coaching.

« Cette formation était mon moment révélateur de l'année : Oui, je suis responsable d'équipe et oui, mon équipe est capable d'accomplir de belles tâches et d'évoluer avec ses réussites. Mais non, ça ne tient pas qu'à moi en tant que responsable. Ce n'est qu'en changeant de casquette manager, leader et coach au bon moment et en posant les bonnes questions que le vrai potentiel de mes collaborateurs est activé par eux-mêmes. Et la même approche fonctionne aussi en autoréflexion. Merci pour cette belle découverte ! »

Christian Weibel, responsable du service communication et réseaux de l'INAP

2. Leading in times of Generation Z

Format de la formation
- Formation en présentiel dans les locaux de l'INAP en groupe de maximum 16 apprenants ;
- une formatrice experte ;
- une orientation pratique :
Les participants ressortent en ayant acquis des connaissances et avec un plan d'action pour ainsi déclencher le transfert d'apprentissage.

Durée de la formation
• 1 journée (6 heures)

Objectifs clés de la formation
• À la fin de cette formation, les apprenants seront capables :
- d'expliquer les caractéristiques, les besoins et les attentes uniques de la génération Z ;
- de communiquer efficacement avec la génération Z, en utilisant des techniques de transparence, d'authenticité et d'écoute active ;
- de mettre en place des systèmes de feedback réguliers et constructifs pour engager et motiver la génération Z ;
- de favoriser un environnement de travail inclusif, flexible et authentique ;
- de promouvoir un apprentissage continu et un développement de carrière adaptés aux aspirations de la génération Z ;
- d'aligner les opérations et les objectifs de l'équipe avec les valeurs de responsabilité sociale, de durabilité et de diversité chères à la génération Z ;
- de mettre en œuvre un plan d'action individuel pour intégrer ces apprentissages dans leurs rôles de leadership.

Renforcement des compétences digitales

Une collaboration qui porte ses fruits

Le développement de l'offre de formation en compétences digitales est une priorité stratégique pour l'INAP. Les évolutions technologiques dans le domaine numérique s'accélèrent et il est nécessaire de mettre régulièrement à jour l'offre de formation afin que celle-ci demeure pertinente.

C'est pour cela qu'en 2023 déjà une première collaboration avec l'École Nantaise d'Informatique (ENI) avait été mise en place. Celle-ci couvrait une vingtaine de formations à distance (e-learning) portant sur des thématiques numériques avancées, telles que la programmation ou la Blockchain. Ces formations s'adressent donc à un public d'agents ayant déjà des compétences en IT.

Au vu du succès de cette collaboration, l'offre a été largement étendue en 2024 pour, d'une part, répondre à la demande croissante pour ce genre de formations et, d'autre part, adresser les besoins en compétences relatives à l'utilisation de logiciels standards du quotidien (Excel, Word, Outlook, PowerPoint, etc.).
Avec, à ce jour, une trentaine de formations avancées en IT Skills et une vingtaine d' e-learning en bureautique, nous arrivons à répondre aux besoins majeurs des agents. La collaboration avec ENI nous permet par ailleurs de réagir en cas de besoins d'adaptation de l'offre.

Rappelons aussi que cette offre est en format e-learning, ce qui permet aux agents de suivre les formations à leur rythme. Certaines des formations IT incluent des travaux pratiques sur une plateforme dédiée ainsi que la possibilité d'avoir un accompagnement ciblé, le tout dans le but d'assurer un meilleur transfert d'apprentissage.

L'INAP est fier de cette collaboration qui porte ses fruits depuis le début. Mais bien entendu, ce n'est pas notre seule offre dans ce domaine spécialisé.

Nous avons aussi une belle panoplie de formations proposées par le Digital Learning Hub (DLH). Composée essentiellement de séances en présentiel, il s'agit d'une offre complémentaire qui s'adresse à un public d'agents préférant ce mode d'apprentissage à l'e-learning.

Envie d'en savoir plus sur notre offre pour le développement de vos compétences digitales ? N'hésitez pas à consulter notre catalogue en ligne sur le portail de la Fonction publique !

Réorganisation du catalogue

Trouver la bonne formation au bon moment

Saviez-vous que le catalogue de l'INAP couvre plus de 500 formations structurées en différentes parties thématiques ?

Trouver la bonne formation au bon moment pour le bon agent – voilà une équation qui peut s'avérer être un vrai défi.

C'est avec ce constat en tête que l'INAP a revu la répartition ainsi que la dénomination des parties thématiques de son catalogue pour faciliter la recherche ciblée de formations autour de sujets stratégiques tels que le développement du **leadership**, la **gestion de projets**, le **développement de l'organisation** ou encore les **compétences digitales**.

Dans la même ligne de pensée, le rythme de publication et de communication des nouveautés du catalogue a été adapté.

Dorénavant et depuis fin 2024, nous vous informerons 3 fois par an sur la mise à jour des formations dans notre catalogue :

Une fois mi-décembre (pour les formations jusqu'en été), une fois en mars/avril (pour les rajouts avant l'été) et une fois en juin (pour le catalogue de la rentrée).

La nouvelle répartition

Partie 00 : Formation initiale
Partie 01 : Leadership & management
Partie 02 : Communication
- 02.1 Les stratégies de la communication
- 02.2 Techniques de communication

Partie 03 : Développement personnel
Partie 04 : Développement de l'organisation
- 04.1 : Gestion de projets
- 04.2 : Gouvernance
- 04.3 : Qualité dans l'administration
- 04.4 : Finances, comptabilité et fiscalité
- 04.5 : Ressources
- 04.6 : Diversité
- 04.7 : Pédagogie & andragogie
- 04.8 : Santé et sécurité au travail
- 04.9 : Développement durable

Partie 05 : Administration et droit
- 05.1 : Institutions et administration
- 05.2 : Législation et règlementation en relation avec l'administration
- 05.3 : Conformité

Partie 06 : Compétences digitales
- 06.1 Bureautique
- 06.2 Informatique

Partie 07 : Affaires européennes et internationales
Partie 08 : Langues
Partie 09 : Compétences spécifiques des communes

Ne manquez plus le moment idéal pour trouver votre formation et promouvoir les formations les plus pertinentes auprès de vos agents !

Notre réseau de formatrices et formateurs

« Tous apprenants, tous formateurs »

Avec environ 550 formations proposées dans son catalogue en 2024, l'INAP offre aux agents publics diverses options pour développer leurs compétences. Ces formations permettent à l'institut de remplir sa mission de « promouvoir la formation professionnelle du personnel de l'État, des établissements publics de l'État, des communes, des syndicats de communes et des établissements publics des communes ». Pour les dispenser, l'INAP s'appuie sur un réseau de plus de 300 formatrices et formateurs internes.

Entretien avec Marion Boussard, responsable de programme

Les formateurs internes sont des agents publics de l'État et des communes. Ont-ils été accompagnés spécifiquement en tant que formateurs ?

Oui, grâce à la page « Réseau des formateurs » du site de la Fonction publique qui a connu une refonte majeure. Nous voulions faire de cet espace dédié aux formateurs internes une référence claire pour les guider dans les démarches qui les concernent. C'est pourquoi la page a été organisée en trois parties distinctes, chacune correspondant à une situation que nous avons pu définir en amont selon les cas rencontrés au quotidien.

La première partie concerne les agents publics qui ne sont pas encore formateurs et qui souhaitent le devenir. Nous conseillons à ce public de monter d'abord en compétences en suivant la formation « TT-Base – Animation » du catalogue, puis éventuellement les autres formations de la partie 04.7. Pédagogie & andragogie. Les critères de qualité de l'INAP étant élevés et les apprenants étant invités à évaluer les formations, ces compétences s'avéreront utiles pour donner des formations à l'INAP.

La nouvelle page contient également le formulaire pour communiquer son intérêt à devenir formateur à l'INAP pour une formation existante. Elle s'adresse aux agents publics qui se sentent prêts à donner une ou plusieurs formations à l'INAP et qui souhaitent donc que nous examinions leur dossier. Nous avons lancé un appel à candidatures aux agents intéressés à devenir formateurs de la formation initiale en juillet 2024 et c'est sur cette page qu'ils ont été redirigés.

« En mettant leur expertise au service de tous les agents publics, ces experts internes contribuent activement à la qualité de l'ensemble du service public.»

Toutes les candidatures sont réceptionnées et transmises aux responsables de programme en charge de la partie du catalogue concernée pour évaluation.

Enfin, la troisième partie de cette page adresse un autre cas : celui des agents publics dont l'expertise couvre un domaine qui n'est pas encore proposé au catalogue de l'INAP.

Ils souhaitent donc mettre à profit leur expertise et proposer une nouvelle formation.

Pour ce cas, nous invitons les agents à remplir une fiche descriptive de la formation, et éventuellement un scénario pédagogique. Ces deux documents sont le point de départ pour nous permettre d'analyser leur demande et de les accompagner au mieux.

Pour dispenser environ 550 formations, plus de 300 formateurs internes mettent leurs compétences à disposition des agents. Quel bilan tirez-vous de l'année 2024 ?

Chaque année, le nombre d'agents souhaitant se former augmente. En 2024, 1 500 nouveaux agents étatiques et communaux ont participé aux formations du tronc commun.

Parallèlement, les réductions de stage augmentent la cadence des formations du tronc commun à fournir.

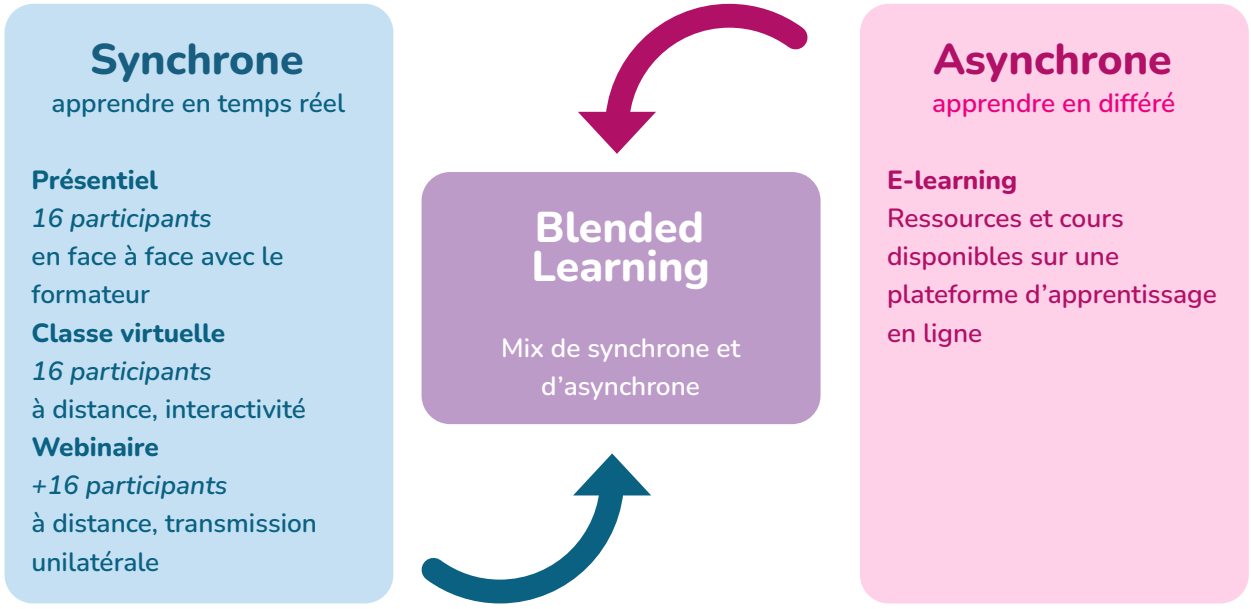
De plus, les départs à la retraite et les départs volontaires réduisent naturellement le nombre de formateurs internes disponibles.
Pour répondre à la demande croissante d'inscriptions aux formations, les formats des cours ne cessent d'évoluer.

Depuis 2020, les formations du tronc commun ont été entièrement digitalisées. Cela a notamment permis d'accueillir un plus grand nombre de participants.

Depuis 2024, nous mettons tout en œuvre pour favoriser le format blended learning, afin d'allier la praticité de l'asynchrone et la convivialité du synchrone.

En complément, l'INAP recherche en continu des experts pour enrichir son réseau de formateurs. L'appel à candidatures de juillet dernier a ainsi permis de recruter 10 nouveaux formateurs internes pour dispenser les cours de la formation initiale.

Soulignons que tout nouveau formateur est accompagné à ses débuts par des agents expérimentés pour pouvoir profiter de leur expérience de pédagogue et de leurs bonnes pratiques.



Notre plateforme pédagogique évolue

Transformation digitale : mise à jour de la plateforme d'apprentissage de l'INAP

Depuis 2018, l'INAP a évolué d'un institut de gestion des formations à un institut de conception et de gestion des formations.

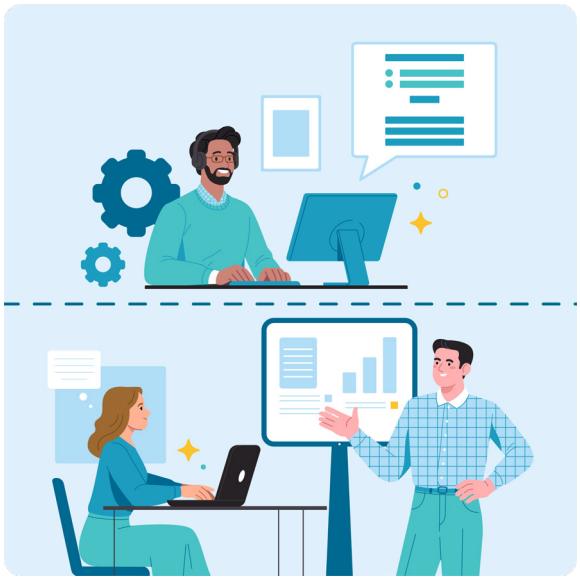
Cette transformation majeure repose sur l'intégration du concept « Digital by default » dans les formations et les procédures.

Mise à jour majeure de Moodle
L'INAP utilise une plateforme pédagogique pour gérer le contenu de ses formations et pour dispenser ses formations virtuelles.

Dans ce contexte, ce « Learning Management System (LMS) » basé sur Moodle a bénéficié d'une mise à jour majeure, passant de la version 3 à la version 4.

Lancée officiellement le 7 août 2024, celle-ci s'inscrit dans l'un des objectifs stratégiques de l'institut visant à proposer une offre de service cohérente et de qualité.

Elle a permis d'optimiser l'expérience des apprenants ainsi que celle des équipes de l'INAP.



Hishem Moueddene, concepteur de formations, revient sur les éléments clés de cette mise à jour.

Éléments clés de la mise à jour : pourquoi est-elle particulière ?

Cette mise à jour dépasse les améliorations traditionnelles.

Outre le fait de sécuriser l'environnement, elle a été motivée par l'identification de nouveaux besoins, tant des apprenants que des équipes.

Une veille effectuée par l'INAP a permis de recueillir des suggestions d'amélioration.

Les gestionnaires de formation, en tant qu'interlocuteurs privilégiés des apprenants, ont proposé des pistes d'amélioration, transmises ensuite au service informatique pour évaluation, le tout coordonné par l'équipe conception et digitalisation.

Grâce à ce travail collaboratif sur plusieurs mois, de nouvelles fonctionnalités ont finalement été développées avec l'objectif d'améliorer la qualité de service de l'institut.

Une autre particularité de cette actualisation concerne les paramètres encodés sur l'ancienne version de la plateforme.

Ceux-ci ont été conservés dans la nouvelle version. Ainsi, aucun travail d'adaptation n'a été nécessaire.

« Formateurs, apprenants et gestionnaires ont pu reprendre en main ce qui existait auparavant directement dans la nouvelle interface. »

Nouvelles fonctionnalités : qu'est-ce qui a changé ?

Onboarding des nouveaux apprenants : Création d'un onglet FAQ & Tutoriels pour faciliter la prise en main de la plateforme et réduire la charge de travail des gestionnaires de formation.

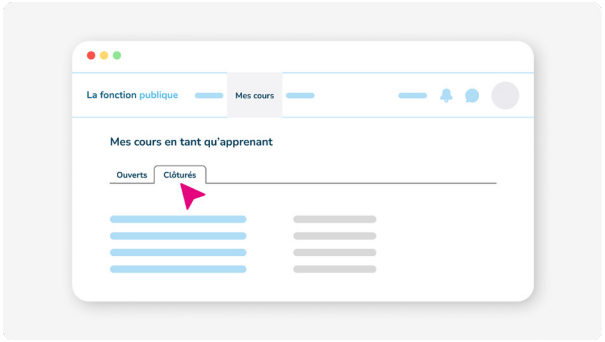
Amélioration du front office :
Accueil personnalisé des apprenants avec un bouton « Explorer vos cours » dirigeant directement vers leurs formations en cours, dates butoirs incluses. Les pages de cours comportent maintenant un index pour faciliter la navigation. Un bandeau « Soif d'apprendre ? » permet d'accéder directement au catalogue de formations de l'INAP.

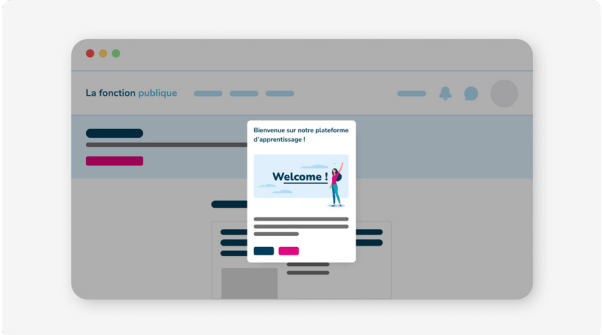
Redesign complet de la plateforme :
Mise à jour des logos, couleurs et polices pour uniformiser et moderniser l'interface utilisateur. Les paramètres, initialement placés à gauche, ont été déplacés en haut de page afin que la nouvelle identité visuelle soit cohérente avec la famille d'identités existante et à venir.

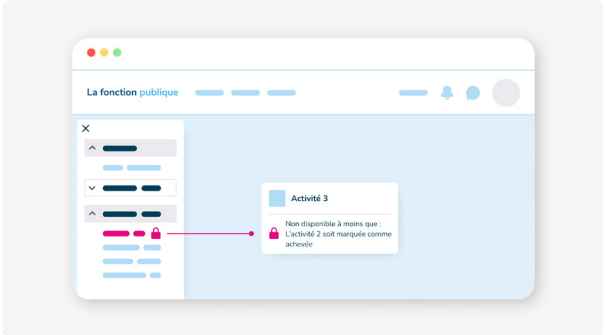
Un mot pour finir ?

Coopération : L'actualisation de la plateforme LMS est le résultat du travail de plusieurs équipes, tant à l'INAP qu'à l'externe.

C'est grâce à l'excellente collaboration de ces équipes que l'interface a pu être améliorée et modernisée, et continuera de l'être dans le futur.







Notre réseau de délégués à la formation

Séance d'information destinée aux DALF

Les délégués à la formation constituent les premiers interlocuteurs des agents publics en matière de formation. Ils les accompagnent tout au long de leur carrière, de la formation initiale à la formation continue. En tant que relais, coordinateurs et administrateurs de la formation professionnelle au sein de leurs administrations, ces délégués sont des partenaires essentiels de l'INAP. C'est pourquoi l'institut organise chaque année une séance d'information qui leur est dédiée.

Panorama de l'édition 2024

La séance d'information 2024 s'est déroulée en deux phases :

- une première partie d'une heure, qui s'est tenue en ligne le mardi 1er octobre de 9h à 10h.
- une seconde partie de trois heures en présentiel à la Tour A, qui s'est déroulée une semaine plus tard, le mardi 8 octobre de 9h à 12h.

Ce format hybride a été choisi afin de favoriser à la fois la transmission d'informations et les opportunités de réseautage pour les délégués à la formation.

Durant la première partie, les informations contextuelles relatives à l'institut et au rôle de délégué à la formation ont été présentées. Ces éléments d'introduction, complétés par des contenus sur les formations, les dispenses, les assimilations et les carrières, ont ensuite été partagés avec les participants. Les délégués inscrits ont ainsi eu une semaine pour prendre connaissance de ces éléments de base pour leur mission, ce qui leur a permis de préparer des questions plus spécifiques pour la partie en présentiel du mardi 8 octobre.

« De Moien um INAP hat mir ganz gutt gefall »

La seconde partie de la séance d'information s'est déroulée sur un étage complet de la Tour A, dans trois salles distinctes. Les participants ont d'abord été regroupés dans une salle commune pour une introduction et une activité de « brise glace » menée selon une technique d'animation de groupe éprouvée. Ils ont ensuite été divisés en deux groupes, animés et modérés par des experts de l'INAP, pour échanger sur

EN CHIFFRES

55 délégués inscrits

44 administrations représentées

2 experts pour présenter le webinaire

10 experts pour animer et modérer en présentiel

des thématiques ciblées. Enfin, chaque groupe a changé de salle – et donc de thématique – pour pouvoir prendre connaissance de toutes les informations partagées.

« […] D'Iddi mat de Kärtecher hunn ech ganz gutt fonnt am Ufank […].»

Grâce aux différentes questions préparées en amont par les délégués, des discussions très riches et variées ont été déclenchées. Ces échanges ont été l'occasion de réaliser que certaines questions revenaient de façon récurrente.

Ce constat permettra à l'institut de compléter le contenu de la documentation existante sur la mission des délégués à la formation.

« […]Den Deel vun der formation générale respektiv spéciale mat de Froen an Äntwerten wor ganz informativ […]»

La séance d'information 2024 a ainsi été une opportunité d'apprendre, mais aussi de s'enrichir des expériences et des connaissances du réseau des délégués à la formation.

Une des conclusions pratiques qui a pu être tirée de cette journée est la nécessité d'établir une formation pour les nouveaux délégués, projet qui est en cours de développement pour une mise en place en 2025.

« Un bel événement, vivant et enrichissant, aussi bien pour les experts de l'INAP que pour les DALF »

Les chiffres clés de l'INAP

Vous l'aurez compris, les activités de l'INAP gravitent autour du développement des compétences des agents publics. Les équipes de l'INAP s'entraident et collaborent étroitement pour programmer, concevoir, proposer, gérer et organiser des formations ainsi que pour accompagner les organisations publiques dans leur évolution.

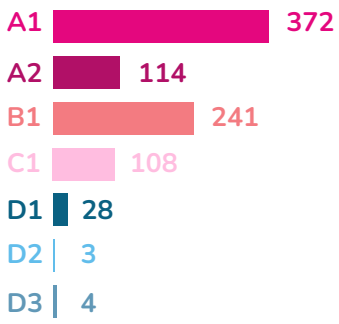
Les activités de l'INAP

La formation initiale

Le service « Gestion et organisation de la formation initiale » a pris en charge l'organisation du tronc commun pour **1 734 agents étatiques :**

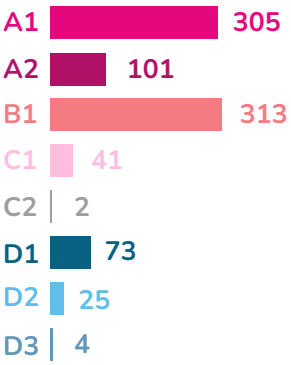
- dont **870 employés étatiques en période d'initiation**
- et **863 fonctionnaires stagiaires**

Employés en période d'initiation



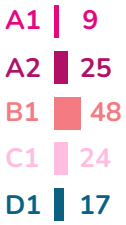
Fonctionnaires stagiaires

Depuis l'été 2024, tous les examens du tronc commun sont passés au format digital. Les fonctionnaires stagiaires passent désormais leur examen, composé de questions à choix multiples, sur des ordinateurs mis à disposition dans les locaux de l'INAP. **413 personnes** ont encore passé les examens **sur papier** et **450** ont pu le passer **en format digital**.

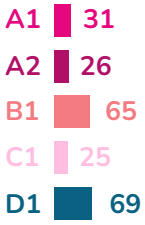


Du côté communal, le service a pris en charge l'organisation du tronc commun pour 339 agents communaux, dont 123 employés et 216 fonctionnaires.

Employés en période d'initiation

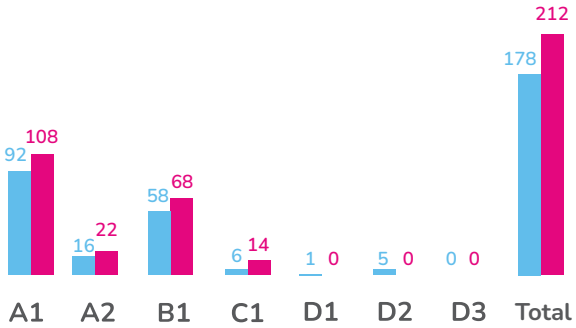


Fonctionnaires en service provisoire



La formation spéciale de l'Administration gouvernementale

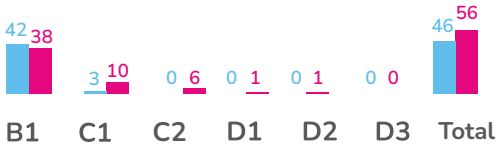
- **212 participations** réparties sur **6 sessions** (3 sessions pour les groupes de traitement A1/A2, 2 sessions B1 et 1 session pour C/D).



Participants par groupe de traitement
2023 - 2024

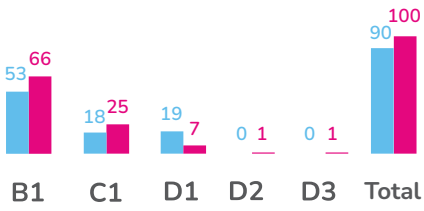
Examens de promotion et de carrière

- 56 fonctionnaires ont participé à l'examen de promotion de l'Administration gouvernementale.



Participants par groupe de traitement
2023 - 2024

- Du côté de l'examen de carrière pour les employés, il y a eu 100 participations.



Participants par groupe d'indemnité
2023 - 2024

La formation continue

La deuxième partie phare des activités concerne l'organisation des formations continues pour tous les agents publics, gérée par le service « Gestion et organisation de la formation continue ».

En 2024, 350 **formations synchrones (présentiel + webinaires)** ont été organisées dans les différentes parties du catalogue, avec 8 876 participations réparties sur 1 064 sessions.

En **format asynchrone (e-learning)**, nous comptons 154 formations différentes dans le catalogue, avec 7 846 participations réparties sur 1 454 sessions.

SUR MESURE

+554
formations sur mesure avec 14 341 participations réparties sur 1 230 sessions

+2
formations en blended learning avec 21 participants en 2 sessions

Et en **blended learning (e-learning + présentiel ou webinaire)**, 35 formations du catalogue ont attiré 854 participants répartis sur 120 sessions.

Le développement et la conception de formations

Afin de bien pouvoir cerner les besoins en formation des agents et des administrations, les services « Accompagnement et programmation des formations » et « Conception et digitalisation des formations » font un travail de veille en concertation étroite avec nos cercles de qualité. Ensuite, le catalogue est adapté en fonction des besoins identifiés. En 2024, 22 nouvelles formations ont été conçues :

2 conceptions internes
- Violations de données (e-learning)
- Tournage de vidéos (e-learning)

Des formations achetées/proposées par des agents publics, notamment en
- **Leadership** avec des formations sur le manager en posture coach ou comment manager la génération Z
- **Compétences digitales** grâce à un partenariat consolidé avec l'École Nantaise d'Informatique sur des formations en développement IT et en bureautique, des nouveautés sur l'IA

De plus, 10 formations ont été adaptées pour mieux encore répondre aux attentes :

6 conceptions internes parmi lesquelles **Conception de sondage :**
transformation d'une formation présentielle en blended learning

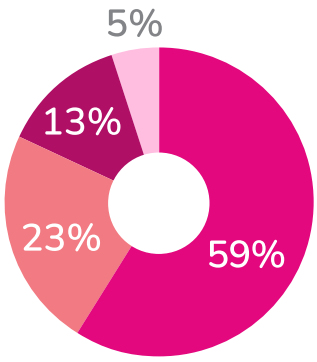
- **Identité digitale et blockchain :** refonte d'un cours existant dans la formation spéciale
- **Traitements des fonctionnaires et indemnités des employés et le rôle du GRH dans la rémunération :** transformation d'une formation présentielle en blended learning
- **Introduction à la gestion du changement :** refonte de la conception présentiel/blended learning

4 changements de prestataire externe

Les assimilations

Si toutefois un besoin n'était pas couvert par le catalogue de l'INAP, un agent a la possibilité de faire une formation en externe et d'en demander l'assimilation. Les assimilations sont des reconnaissances de formations non gérées par l'INAP qui peuvent être inscrites sur le compte formation des agents.

Au cours de l'année 2024, l'INAP a recensé **11 880 demandes d'assimilations pour le secteur étatique**, 3 823 demandes d'assimilations pour le secteur communal, et procédé à 880 rectifications de comptes formation.



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

	Nombre de personnes testées	Réussites	Échecs
Secteur étatique	208	149	59
Secteur communal	55	33	22
TOTAL	**263**	**182**	**81**

COMMISSARIAT DU GOUVERNEMENT CHARGÉ DE L'INSTRUCTION DISCIPLINAIRE

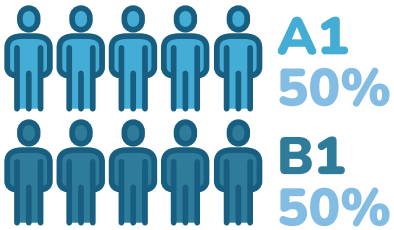
Commissariat du gouvernement chargé de l'instruction disciplinaire

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.

Au niveau de son activité courante d'instruction disciplinaire, l'année 2024 a été une année de forte activité qui confirme le relèvement du plancher d'activité à 100 affaires par an. Au niveau des projets, le CGID a activement poursuivi le projet de digitalisation de la procédure de notification des dossiers disciplinaires en 2024.

Effectifs et organigramme

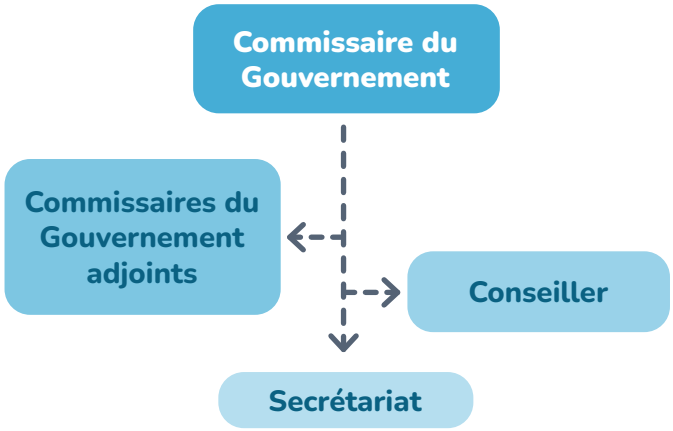
Carrières*



Effectifs (ETP) : 10 (10)
Moyenne d'âge : 53,60 ans

***Répartition entre les différents groupes de traitement, d'indemnité au 31.12.2024**

Organigramme du CGID



Activités courantes

Le traitement des instructions disciplinaires en 2024

En 2024, le CGID avait à traiter 120 affaires : 22 affaires du rôle de 2023, dont l'instruction était encore en cours au début de 2024, et 98 nouvelles affaires dont le CGID a été saisi au cours de 2024.

Sur ces 120 affaires, 26 n'ont pas pu être clôturées en 2024, dont 10 affaires entrées au CGID au cours du dernier trimestre 2024. Pour 2 affaires, un complément d'instruction a été demandé. 3 affaires du rôle de 2023 et 11 affaires du rôle de 2024 sont encore pendantes en raison de la complexité du dossier, en raison de saisines multiples ou croisées, voire de leur caractère potentiellement pénal.

Pour une vue synthétique des 120 affaires traitées en 2024, il est renvoyé au tableau « Résultats et impacts des travaux » ci-dessous.

La durée moyenne des instructions clôturées en 2024 est de 85 jours.

Le suivi des affaires encore pendantes

Au début de l'année 2024, le CGID avait noté pour suivi 70 affaires dont l'instruction était déjà clôturée en 2023, mais qui étaient encore pendantes,

- soit dans l'attente de la fin du délai d'inspection (2 affaires),
- soit en raison du traitement par les autorités de décision (22 affaires),
- soit en raison du traitement par les autorités de recours (29 affaires),
- soit en attente de l'arrêté d'application de la sanction (17 affaires).

Une des 2 affaires **en attente de la fin du délai d'inspection** au début de l'année 2024 a été clôturée en 2024 par le renvoi des fins de la poursuite. L'autre affaire a été clôturée par le prononcé d'une mise à la retraite d'office (prononcé contre lequel un recours a été introduit au cours de l'année 2024).

Les 22 affaires renseignées comme **en attente du traitement par l'autorité de décision** à la fin de l'année 2023 dans le précédent rapport d'activité ont connu le traitement suivant en 2024 :

- 1 affaire reste encore en attente de décision du Conseil de discipline à la fin de l'année 2024 : Il s'agit d'une affaire reportée sine die en attente du traitement

du volet pénal de cette affaire.

- 21 affaires ont été clôturées en 2024 par le prononcé d'un classement sans suite dans 5 affaires, d'un avertissement dans 6 affaires, d'une réprimande dans 5 affaires, d'une amende dans 3 affaires, d'une suspension des biennales dans 1 affaire et d'une rétrogradation dans 1 affaire. Sur ces 21 affaires clôturées en 2024, un recours a été introduit au cours de l'année 2024 pour 8 affaires.

Sur les 29 affaires renseignées comme en **attente du traitement par les autorités de recours** dans le rapport d'activité de l'année passée, 19 recours ont été toisés en 2024 par une décision de l'autorité de recours ayant confirmé la sanction critiquée dans 7 affaires, réformé la sanction *in melius* dans 12 affaires. 8 affaires restent encore en attente de décision par l'autorité de recours à la fin de l'année 2024. 2 affaires ont été clôturées suite à un jugement en désistement. Sur les 19 recours toisés en 2024, 5 affaires restent encore en attente de l'arrêté d'application de la décision de l'autorité de recours fin 2024.

Au cours de l'année 2024 une demande de révision de la décision a été introduite auprès du Conseil de discipline. Cette demande de révision a été rejetée.

Aux 29 affaires frappées de recours, pendantes au début de l'année 2024, se sont ajoutées au cours de l'année 2024 20 affaires frappées d'un recours en 2024 ou dont le CGID n'a pris connaissance du recours qu'en 2024. Ces 20 affaires restent toutes encore en attente de décision par l'autorité de recours à la fin de l'année 2024.

Sur les 17 affaires renseignées comme **en attente de l'arrêté d'application de la sanction** à la fin de 2023 dans le rapport d'activité de l'année précédente, 16 affaires ont pu être clôturées définitivement en 2024 par l'application des sanctions de l'avertissement dans 3 affaires, la réprimande dans 3 affaires, l'amende dans 2 affaires, la rétrogradation dans 2 affaires, l'exclusion temporaire des fonctions dans 1 affaire, la mise à la retraite d'office dans 1 affaire et de la révocation dans 4 affaires. 1 affaire reste en attente de l'arrêté d'application de la sanction du déplacement. Sur les 16 affaires clôturées en 2024, un recours a été introduit au cours de l'année 2024 pour 3 affaires.

Pour le détail des 90 affaires suivies en 2024, 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 2024 : 17 affaires en attente de décision ; 13 affaires en attente de l'arrêté d'application de la sanction ; 28 affaires en attente de la décision des autorités de recours.

Durée moyenne des procédures définitivement closes en 2024

En 2024, 109 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 2024 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 21 affaires ayant donné lieu à un recours et pour les 88 affaires n'ayant pas donné lieu à un recours.

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 2023.

	Affaires clôturées en 2024 **sans recours**		Affaires clôturées en 2024 **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	**390**	**72,86%**	**728**	**35,64%**
Durée moyenne de la phase d'instruction proprement dite	**82**	**15,29%**	**345**	**16,88%**
Durée moyenne de la phase de décision	**52**	**9,72%**	**232**	**11,36%**
Durée moyenne de la phase de recours	**0**	**0,00%**	**596**	**29,19%**
Durée moyenne de la phase d'application des peines	**11**	**2,13%**	**141**	**6,93%**
Moyenne de durée totale en jours	**535**	**100%**	**2 042**	**100%**

Résultats et impacts des travaux

	En attente de décision				Classement sans suite				Avertissement				Réprimande				Amende				Déplacement		Suspension maj bienn		Retard promotion	Rétrogradation			Exclusion temporaire		Mise à retraite d'office		Révocation			TOTAL
	État		Commune		État		Commune		État		Commune		État		Commune		État		Commune		État		Commune		État	État		Commune	État		État		État		Commune	
	M	F	M	F	M	F	M	M	F	M	M	F	M	F	M	F	M	F	F	M	F	M	M	M	M	F	M	M	F	M	F	M	F	F	
Activité d'instruction des affaires en 2024 [1]																																			
Affaires en cours d'instruction	16	4	5	1																															26
Affaires classées sans suite (art. 56-5-a)	14	4	5	1																															24
Affaires en attente du délai d'inspection																																			
Aiguillées vers Ministre / Collège échevinal ou assimilé	0	0	0	0																															0
Aiguillées vers le Conseil de discipline	1	0	0	0																															1
Affaires transmises au Ministre / Collège échevinal ou assimilé (art. 56-5-b)	0	0	0	0	0	0	0	5	4	2	0	1	0	1	12	5	0																		30
Affaires transmises au Conseil de discipline (art. 56-5-c)	7	1	7	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	9	0	0	1	0	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	1	0				42
Affaires du rôle de 2024 ayant un volet pénal	6	1	7	1	3	3	1	5	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0				36
Affaires du rôle de 2024 ayant conduit à la suspension de l'agent	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				4
Suivi du traitement donné en 2024 aux affaires en attente de la fin du délai d'inspection au début de 2024 [2]																																			
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
Du Conseil de discipline	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0				2
Suivi du traitement donné en 2024 aux affaires en attente de décision au début de 2024 [2]																																			
Du Ministre ou Collège échevinal ou assimilé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0																		2
Du Conseil de discipline	1	0	0	0	2	3	0	0	0	6	0	0	4	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0				20
Suivi d'affaires en attente de l'arrêté d'application début 2024, tous rôles confondus [2]																																			
De la sanction du Conseil de discipline	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	4			18
Suivi d'affaires soumises à recours, tous rôles confondus [2]																																			
Devant Conseil de discipline statuant en appel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			1
Devant Tribunal administratif statuant sur recours	11	4	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	2	1	4	0	0	0	0			41
Devant Cour administrative statuant sur appel	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	3	1	0	0			9

1 Le total recense les sanctions appliquées aux 120 affaires traitées en 2024.

Du fait de l'application de sanctions doubles, la somme des sanctions renseignées dépasse le nombre de 120 affaires.

2 Le total recense les sanctions appliquées aux 90 affaires suivies en 2024.

Du fait de l'application de sanctions doubles, la somme des sanctions renseignées dépasse le nombre de 90 affaires.

M : masculin F : féminin

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 est suivi. Un cahier des charges est en phase d'élaboration par le groupe de travail dédié au projet. Certains besoins métier se sont avérés difficiles à réaliser.

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 sont en cours. Un nouveau masque de saisie pour effectuer le suivi qualitatif des recours en matière de sursis à exécution a été réalisé en collaboration avec le CTIE.

Tableau de tri en matière d'archivage

Le CGID a signé le tableau de tri et a publié une notice légale au sujet de l'archivage des dossiers disciplinaires sur son site Internet. Le CGID a participé aux travaux d'élaboration et d'harmonisation des tableaux de tri des autres unités rattachées au ministère de la Fonction publique qui se sont poursuivis en 2024.

PERSONNE DE CONTACT :

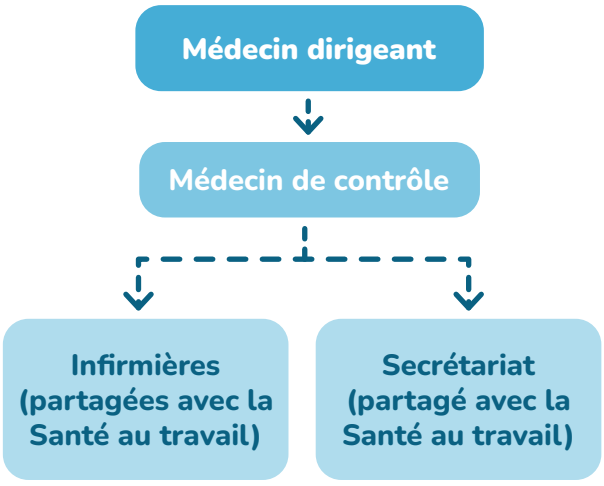
Alain WETZ
Commissaire du gouvernement

alain.wetz@cgid.etat.lu

ADMINISTRATION DES SERVICES MÉDICAUX DU SECTEUR PUBLIC

Administration des services médicaux du secteur publique

Division de la Médecine de contrôle du secteur public



Organigramme de la Médecine de Contrôle du secteur public

Activités courantes

Objectifs de travail et affaires courantes en 2024

La médecine de contrôle permet 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.
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.
Au cours de l'année 2024, 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 **41 audiences** (37 en 2023) de la Commission des pensions.

- Traité 335 dossiers pour l'État ; **72 pour les communes** et 66 pour les CFL.
- 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 **5 réunions** et a traité un total de **16 dossiers**.
- Participé aux réunions qui ont eu lieu avec le MFP et ses entités sur divers projets.

Activités médicales

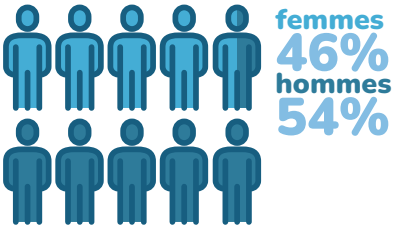
Examens médicaux

L'année 2024 a connu une légère hausse du nombre total des examens médicaux par rapport à l'année 2023 : **1 430** examens médicaux ont été réalisés en médecine de contrôle en 2024.

Les expertises et examens peuvent être regroupés comme suit :

- **379** 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).
- **259** Expertises médicales dans le cadre de la mise à la retraite (Examens en application des articles 48 / 70) et de réintégration (art.14).
- **573** Examens de contrôle.
- **39** Examens complémentaires lors du recrutement.
- **32** Examens de salariés en application de l'article 55.4 de la convention collective.
- **82** Autres - dispenses.

Répartition des examens



Causes des examens

33%	Troubles mentaux et du comportements (associés au lieu de travail)
19%	Maladies du système ostéoarticulaire, des muscles et du tissus conjonctif
18%	Troubles mentaux et du comportements (non liés au lieu de travail)
8%	Maladies infectieuses et parasitaires
8%	Autres
6%	Tumeurs
5%	Maladies du système nerveux
3%	Maladies cardio-neuro-vasculaires

En 2024, la plupart des examens concernaient des troubles psychiques suivis par les problèmes ostéoarticulaires.

Examens de contrôle des incapacités de travail

En 2024 **573 examens de contrôle** ont été effectués.

Dispense des restrictions de sortie

Le médecin de contrôle a accordé **82**

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

En résumé

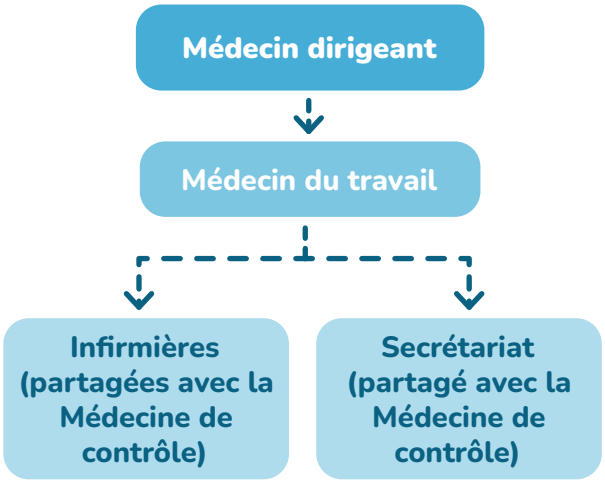
- L'on constate une augmentation des audiences pour la Commission des pensions suite aux nombreux réexamens en médecine du travail et une convocation devant la Commission pour une nouvelle décision.
- Le nombre des examens cliniques a augmenté.
- La charge administrative a augmenté de manière conséquente à la suite de l'agrandissement du service et du développement du programme informatique pour la médecine de contrôle.

PERSONNE DE CONTACT :

Dr. Hilde MOCKEL
Médecin dirigeant

hilde.mockel@asm.etat.lu

Division de la Santé au travail du secteur public



Organigramme de la Santé au travail du secteur public

Activités courantes

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, et 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 2024, mais le nombre de réunions en extérieur s'est également majoré (réunions, visites de poste de travail, d'administrations, etc.).

COUP DE PROJECTEUR

Quels sont les enjeux principaux de la médecine de contrôle ?

Le médecin de contrôle évalue les incapacités de travail, qu'elles soient de courte ou de longue durée. Il joue également un rôle dans les procédures devant la Commission des pensions. Il est responsable des examens médicaux supplémentaires lors du recrutement et est tenu au secret médical.

Quels sont les défis principaux de la médecine de travail ?

La médecine du travail vise à prévenir les risques professionnels, surveiller la santé des travailleurs et améliorer leurs conditions de travail. Le médecin du travail détermine l'aptitude médicale de l'agent pour un poste donné. Il agit de manière indépendante, sans valider les arrêts de travail ni effectuer de sélection médicale, et son rôle est préventif, sous le secret médical.

Activités médicales

- Examens médicaux d'embauche : Un total de **3 805 examens d'embauche** a été effectué en 2024, avec une répartition de **2 017 femmes** pour **1 788 hommes**.
- 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 : **161 examens** de reclassement auprès de la Commission mixte ont été réalisés : **97 femmes** et **64 hommes**.
- Examen de protection de la maternité : **443 examens** en relation avec la protection de la travailleuse enceinte ont été réalisés en 2024.
- **933** avis circonstanciés pour la Commission des pensions ont été donnés, dont 529 femmes et 404 hommes.
  - **386** avis circonstanciés initiaux, dont 197 femmes et 189 hommes.
  - **547** avis circonstanciés dans le cadre d'un réexamen ordonné par la Commission des pensions, dont 332 femmes et 215 hommes.
- **1 463 Examens périodiques**, dont 389 femmes et 1074 hommes
- **1 171 Examens médicaux préventifs**, dont 489 femmes et 682 hommes.
- **Quelques 320 agents ne se sont pas présentés** ni excusés au rendez-vous fixé. Ce qui constitue une perte de temps et d'efficacité. En ce qui concerne les « dossiers médecine préventive – Commission des pensions – commission mixte », nous parlons de 85 agents (avec des consultations plus longues prévues).

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'(in)formation
- Réunions avec les bureaux RH ou les employeurs.
- Présence aux audiences de la Commission des pensions.
- La médecine du travail est représentée dans le comité de l'Association Luxembourgeoise de Santé au Travail (ALSAT – 1 réunion par mois).
- Dispense de formations auprès des administrations ou auprès de l'INAP.
- Participation à des formations continues (Communication, premiers secours, DGAUM, cœur et travail, journée scientifique de l'association des médecins du travail du Luxembourg (ALSAT), INAP, participation à des congrès spécifiques pour la santé au travail, etc.) et à des formations internes.

- De nombreuses réunions ont eu lieu avec le département ministériel et les entités
- De nombreuses réunions de travail pour poursuivre la migration du programme médical vers une nouvelle version et l'intégration de la médecine de contrôle ont eu lieu en 2024.
- Avancées et réflexions dans le cadre de la numérisation de nos dossiers médicaux.
- Travail sur l'actualisation de nos formulaires médicaux

Analyse

- L'année 2024 a une nouvelle fois été marquée par une majoration significative des dossiers de médecine préventive et une augmentation des (ré-)examens pour la Commission des pensions et auprès de la commission mixte s'est poursuivie tout comme lors des dernières années.
- Le nombre total d'examens s'est légèrement infléchi en 2024. 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).
- L'équipe travaille en sous-effectif médical. Il est à noter que le recrutement de renforts a été initié en 2024.
- La charge administrative a augmenté de manière conséquente.
- Nombre important d'agents qui ne se présentent pas au rendez-vous fixé malgré des rendez-vous confirmés pour un bon nombre d'entre eux.

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

Actualisation du programme pour la gestion des examens

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 permet de nombreuses nouvelles fonctionnalités et évolutions qui répondront aux besoins de l'Administration des services médicaux. Le déploiement a été initié en décembre 2023 et s'est poursuivi en 2024.

Objectifs du projet :

Une évolution du progiciel permettra, à terme, la mise en place de nouvelles procédures 100% digitales ainsi qu'une intégration, à terme, 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 2024, des concertations bilatérales se sont poursuivies entre les deux parties afin de partager des ressources mutuelles, en particulier dans le domaine de l'ergonomie.

Objectifs 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

Actions pour une digitalisation des dossiers médicaux :

Le déploiement de notre programme médical nous a permis de tendre vers plus de digitalisation dans la gestion de nos rendez-vous et de la communication des résultats des visites médicales aux agents et aux administrations. La réflexion sur la digitalisation de nos dossiers médicaux est en réflexion pour une numérisation qui tient compte de nos besoins lors des visites médicales ultérieures.

Objectifs du projet :

Tendre vers une administration plus « paperless » et digitalisée autant que possible.

PERSONNE DE CONTACT :

Dr Pierre-Olivier SCHMIT
Médecin dirigeant

pierre-olivier.schmit@asm.etat.lu