

INAP

Institut national d'administration
publique

Rapport des activités

2015



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Institut national d'administration publique

Sommaire

Chapitre I : Les missions de l'Institut	3
Chapitre II : Les réformes dans la fonction publique	4
1. Mise en place d'un plan d'insertion professionnelle pour les stagiaires	4
2. Réformes touchant la formation pendant le stage	6
a) La formation générale	6
b) La formation spéciale	6
c) La phase d'initiation pratique aux missions	7
La phase d'initiation pratique aux missions	7
3. Cycles de formation préparatoires au changement de groupe de traitement ou de groupe d'indemnité	7
4. Information des délégués à la formation et des formateurs et formatrices internes	8
5. Activités de formation accompagnant la mise en œuvre de la réforme	8
Chapitre III : Section de la formation générale des stagiaires	10
1. Secteur étatique	10
a) La structure de la formation pendant le stage	10
b) Evolution entre 1983 et 2015	11
c) Situation en 2015	11
d) Examens de fin de formation générale 2001 - 2015	12
e) Formation de début de carrière des employés de l'Etat	14
2. Secteur communal	16
a) Les carrières visées par la formation pendant le service provisoire	16
b) La structure de la formation pendant le service provisoire	16
c) Durée de la formation	17
d) Evolution entre 2001 et 2015	17
e) Organisation des cycles de formation en 2015	18
f) Examens de fin de formation générale 2002 – 2015	19
3. Evaluation de la formation générale	22
4. Commission de coordination	26
Chapitre IV : Section de la formation continue	28
1. Recensement des besoins de formation continue	28
2. Programme de formation continue	28
a) Cours de formation continue proposés en 2015	28
3. Participation des agents de l'Etat aux actions de formation continue proposées en 2015	31
a) Participation en fonction des grands axes de formation	31
b) Evolution des demandes entre 1988 et 2015	34
4. Pyramide d'âge des participants aux séminaires de formation continue 2015	36
5. Cycle de compétences	37
6. Formation en ligne (e-learning)	39
a) E-learning	39
b) Blended learning	41
7. Evaluation des séminaires et cours de formation continue	41
a) Méthodologie	41
b) Evaluation de la qualité des cours – bilan 2015	42
8. Dispenses et assimilations des cours de formation	44
a) Dispenses	44
b) Assimilations	44
c) Assimilation par domaine fonctionnel et par administration du secteur étatique	45
d) Assimilation par domaine fonctionnel et par administration du secteur communal	48
9. Ingénierie de formation	51
a) Ingénierie de formation et plans de formation	51

b) Les administrations impliquées dans le processus de l'ingénierie de formation	54
10. Délégués à la formation, analyse des besoins de formation et transfert des connaissances acquises	56
a) Rôle et missions	56
11. Séminaires spécifiques en rapport avec la diversité et la simplification administrative	56
a) les actions de formation en faveur de la sensibilisation à la diversité et en faveur des travailleurs handicapés	56
Chapitre V : Evaluation des trois langues administratives	62
1. Fonctionnaires de l'Etat	63
a) Recrutement centralisé (examen-concours organisés par le MFPRA).....	63
b) recrutement décentralisé (recrutement organisé directement par les administrations)	66
2. Recrutement des employés de l'Etat	68
a) recrutement centralisé	68
b) recrutement décentralisé	70
3. Recrutement des fonctionnaires communaux et du Ministère de l'Intérieur	73
Chapitre VI : Relations internationales	76
1. Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne	76
a) Présidence du groupe DISPA (Directors of Institutes and Schools of Public Administration)	76
b) Cours organisés dans le cadre de la Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne....	77
2. Séminaire DACH	78
3. Collaboration avec l'ENA.....	78
4. Programme ERT (European Reciprocal Training)	79
5. Collaboration avec l'EUSA	79
Chapitre VII : Evolution du budget de l'INAP.....	81
Chapitre VIII: Enquête de satisfaction relative aux services offerts par l'INAP	83
1. Vue globale de la perception de l'INAP.....	83
2. Impact des formations suivies à l'INAP	85
a) Impact global	85
b) Formation générale	85
c) Formation continue	87
3. Communication avec l'INAP.....	91
4. Délégué à la formation.....	92

Chapitre I : Les missions de l'Institut

Conformément aux dispositions de la loi modifiée du 15 juin 1999 portant organisation de l'Institut national d'administration publique, l'Institut a pour mission de promouvoir la formation professionnelle du personnel de l'Etat, des établissements publics de l'Etat, des communes, des syndicats de communes et des établissements publics des communes.

Par formation professionnelle, il y a lieu d'entendre

- la formation pendant le stage et
- la formation continue du personnel de l'Etat et des communes.

L'Institut établit et met à disposition des administrations et établissements publics de l'Etat un cadre commun de référence pour la formation spéciale qui détermine de façon uniforme les grandes lignes directrices relatives à la mise en œuvre de la formation spéciale, les aspects organisationnels, structurels et procéduraux fondamentaux à prendre en considération et à traiter en cours de formation ainsi que les étapes clés et les différentes phases successives du déroulement de l'organisation de la formation spéciale. Sur base du cadre commun de référence prévu ci-dessus, les programmes de formation spéciale ainsi que l'appréciation des épreuves sont déterminés pour chaque administration par règlement grand-ducal.

Sur demande du chef d'administration, l'Institut assiste les administrations et établissements publics de l'Etat à la conception et à la mise en place de programmes de formation spéciale.

De même, l'Institut contribue à l'élaboration de programmes de formation spécifique complémentaires ainsi que de plans de formation individuels en vue du développement des compétences professionnelles, relationnelles, sociales et organisationnelles du stagiaire pour lequel les différentes appréciations par le patron de stage font apparaître des points faibles ou des points à améliorer.

L'Institut est chargé d'organiser le contrôle de la connaissance des trois langues administratives prévu pour l'accès aux différents emplois dans la fonction publique.¹

L'Institut peut assurer des prestations de service dans le domaine de la formation professionnelle continue pour les institutions publiques.

Les missions, projets, études ou autres travaux dont l'Institut peut être chargé dans ce cadre doivent faire l'objet, à chaque fois, d'un accord cadre à conclure entre l'institution concernée et le ministre. Cet accord détermine le périmètre du service à prester, les objectifs poursuivis, les effets attendus, les actions envisagées, la durée, le coût et le financement ainsi que la population ciblée qui peut être différente de celle des agents de l'Etat et des communes.

A partir des missions et des attributions fixées par la loi, les objectifs généraux suivants peuvent être définis pour l'INAP :

- développer, promouvoir et mettre à niveau les compétences professionnelles et personnelles des agents de l'Etat et des communes dans le but de pouvoir garantir un service public efficace et de qualité;

¹ article 2 paragraphe 1er, alinéa 1, sous f) de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'Etat, à l'article 3, alinéa 1, sous e) de la loi modifiée du 27 janvier 1972 fixant le régime des employés de l'Etat et à l'article 2, paragraphe 1er, alinéa 1er, sous f) de la loi modifiée du 24 décembre 1985 fixant le statut général des fonctionnaires communaux.

- accompagner le processus de changement dans l'administration publique par des actions de formation susceptibles de préparer les agents publics au changement et de les accompagner dans le processus de modernisation;
- supporter les administrations et services publics dans leur effort de modernisation, de réorganisation ou de restructuration par des mesures de formation ciblées dans les différents domaines touchant entre autres le management, l'organisation, l'innovation, les technologies de l'information, la communication, etc. ;
- veiller à la mise en place d'un dispositif de formation de qualité basé sur un système d'évaluation et de mesure des performances ainsi que sur des enquêtes de satisfaction régulières à effectuer auprès des parties prenantes de l'INAP ;
- partager le savoir avec l'administration par la mise à disposition des connaissances et des compétences transmises dans les différents programmes de formation.

Chapitre II : Les réformes dans la fonction publique

Le 1^{er} octobre 2015 les différentes dispositions législatives et réglementaires en relation avec les réformes dans la fonction publique sont entrées en vigueur. L'INAP est touché par ces réformes à plusieurs égards et toute l'année 2015 était fortement marquée par les travaux de préparation pour la mise en œuvre de ces réformes.

1. Mise en place d'un plan d'insertion professionnelle pour les stagiaires

La période de stage réformé prévoit un plan d'insertion professionnelle à élaborer par les administrations pour tous les stagiaires. L'objectif de cette mesure consiste à faciliter l'intégration du stagiaire dans sa nouvelle administration.

Les outils suivants sont mis à la disposition du stagiaire pour faciliter son insertion :

- la mise à disposition **d'un patron de stage**. Il aura pour mission :
 - de favoriser l'intégration du stagiaire dans sa nouvelle administration ;
 - d'accompagner le stagiaire lors de la prise de connaissance de ses fonctions et missions ;
 - de le guider et de le conseiller tout au long de sa période de stage ;
 - d'apprécier les compétences personnelles et professionnelles du stagiaire ;
 - de superviser la formation du stagiaire et de le soutenir dans la préparation de son examen de fin de stage.
- **un livret d'accueil**, qui permet au stagiaire de faire connaissance avec sa nouvelle administration. Il informe sur :
 - la législation en relation avec l'administration ;
 - les missions relevant de l'administration ;
 - l'organisation de l'administration ;
 - l'organisation administrative interne du service, les procédures, les règles de comportement et de communication vis-à-vis des usagers ;
 - l'organisation du temps de travail et le contrôle des présences, les congés, les permanences à assurer ;
 - la formation pendant le stage et l'examen de fin de stage ;

- les missions et travaux qui incombent au stagiaire ;
- **un carnet de stage**, qui documente l'évolution du stagiaire et qui renseigne notamment sur sa performance professionnelle, son assiduité, sa capacité professionnelle et intellectuelle. Tous les actes administratifs en relation avec la formation du stagiaire seront insérés dans le carnet de stage. Il est tenu à jour par le patron de stage. A la fin du stage, il est transmis au service du personnel de l'administration afin d'être placé dans le dossier personnel du stagiaire.

L'INAP a mis en place le dispositif nécessaire permettant aux administrations de se lancer de façon systématique dans la mise en place du plan d'insertion professionnelle dans leurs structures et pour leurs stagiaires.

Le dispositif comprend notamment :

- un document de base relatif à l'utilité du plan d'insertion
- le carnet de stage pour les stagiaires en formation à l'INAP
- un document de base concernant les rôles et missions du patron de stage

L'ensemble de ce dispositif peut être consulté sur [le portail de la fonction publique](#).

L'Institut a élaboré à l'attention des patrons de stage

- [un document de base](#) relatif au rôle et missions du patron de stage et
- propose par ailleurs chaque mois [une formation](#) sur l'initiation de nouveaux collaborateurs ayant pour objectif d'initier le patron de stage dans son rôle et dans ses missions.

Par ailleurs, l'INAP a instauré sur le portail de la fonction publique **un site EXTRANET** pour les patrons de stage. Ce site sera utilisé pour mettre à la disposition des patrons de stage un maximum d'informations en relation avec la formation pendant le stage des stagiaires.

L'EXTRANET est structuré comme suit :

- **Plan d'insertion professionnelle**
 - document de base
- **Le patron de stage**
 - son rôle et ses missions (document)
 - une formation spécifique pour les patrons de stage à l'INAP
- **Le cadre commun de référence de la formation spéciale**
 - document de base
- **Le livret d'accueil**
 - modèle sous forme .pdf
- **Le carnet de stage**
 - modèle sous forme .pdf
 - les fichiers téléchargeables dans un fichier .zip
- **La formation générale à l'INAP**
 - le livret d'accueil de l'INAP - Organisation de la formation générale (texte)
 - le plan de formation individuel du stagiaire (pour la formation générale)
 - le mémoire de recherche (explication et procédure à suivre)

2. Réformes touchant la formation pendant le stage

Dans la mesure où la réforme procède à la réorganisation de la période de stage des fonctionnaires de l'Etat, la formation pendant le stage a été restructurée.

La période de stage comprend dorénavant les phases suivantes :

- a) une phase de formation administrative théorique générale,
- b) une phase de formation spéciale théorique et pratique préparant aux missions spécifiques et
- c) une phase d'initiation pratique dans l'administration.

a) La formation générale

La formation générale à l'INAP constitue une introduction à l'administration publique.

Elle comprend pour les groupes de traitement A1, A2, B1 et C1 – sous-groupes administratifs deux parties :

1. une partie de formation commune, organisée par l'Institut national d'Administration publique, et qui est identique pour les stagiaires relevant d'un même groupe de traitement
2. une partie individuelle basée sur un programme de formation individuel à élaborer par l'administration dont relève le stagiaire. Cette partie sera organisée sous forme de séminaire à suivre par le stagiaire dans les deux premières années de stage.

Elle comprend pour les autres groupes de traitement et sous-groupes (à l'exception des sous-groupes à attributions particulières) une formation de courte durée qui reprend l'enseignement des connaissances fondamentales indispensables pour pouvoir travailler dans la fonction publique.

La formation générale sera sanctionnée par des tests, par un mémoire de formation générale et par un examen de fin de formation générale.

b) La formation spéciale

La formation spéciale est en relation avec les missions spécifiques du stagiaire au sein de son administration. Elle est organisée par les administrations en collaboration avec l'INAP et elle comprend un volet de formation théorique ainsi qu'un volet de formation pratique.

La durée de la formation spéciale théorique ne peut pas être inférieure à :

- 90 heures pour le stagiaire du groupe de traitement A1 ;
- 100 heures pour le stagiaire du groupe de traitement A2 ;
- 110 heures pour le stagiaire du groupe de traitement B1 ;
- 90 heures pour le stagiaire du groupe de traitement C1 ;
- 60 heures pour le stagiaire des groupes de traitement D1, D2 et D3.

La formation spéciale sera sanctionnée par un examen de fin de formation spéciale qui portera sur la partie théorique, et par un travail de réflexion (rapport) qui portera sur la partie spéciale pratique.

L'Institut national d'administration publique (INAP) met à disposition des administrations un cadre commun de référence pour la formation spéciale qui fixe uniformément le déroulement et l'organisation de la formation spéciale ainsi que les principaux sujets à traiter en cours de formation.

c) La phase d'initiation pratique aux missions

La phase d'initiation pratique aux missions et aux attributions du stagiaire au sein de son administration.

Par ailleurs, la formation pendant la période de stage des employés de l'Etat sera renforcée et fera l'objet d'un contrôle des connaissances systématique. La réussite à la formation pendant la période de stage permettra à l'employé de l'Etat de pouvoir bénéficier du quatrième échelon dans son grade de début de carrière.

L'ensemble du dispositif nécessaire pour pouvoir lancer le nouveau régime de formation a été mis en place par l'INAP au cours de la deuxième moitié de l'année 2015. Il s'agit notamment des instruments et outils suivants :

1. procédures internes pour l'organisation des cours de formation générale
2. renforcement de l'équipe des formateurs et formatrices internes
3. planification des cycles de formation pour les fonctionnaires de l'Etat : groupes de traitement A1, A2, B1, C1 et D1 à D3
4. planification des cycles de formation pour les employés de l'Etat : catégories d'indemnité A, B, C et D
5. mise à disposition des administrations d'un [cadre commun de référence pour la formation spéciale](#) accompagné des outils et instruments nécessaires pour organiser la formation spéciale au sein des administrations

Il s'agit des documents suivants :

- Fiche de contrôle pour le déroulement du stage
- Fiche de structuration du programme de formation spéciale
- Fiche de désignation patron de stage
- Template – Convocation du stagiaire à la formation spéciale
- Template – Horaire des cours de formation spéciale
- Template – Composition de classe
- Template – Fiche de contrôle journalière des présences
- Template – Fiche de suivi du stagiaire par cours
- Template – Relevé des absences aux cours de la formation spéciale
- Template – Fiche d'évaluation d'un cours
- Template – Organisation de l'examen de fin de formation spéciale
- Template – Bulletin des notes obtenues au cours de la formation spéciale
- Template – Fiche de bilan du stagiaire
- Template – Procès-verbal de l'examen de fin de formation spéciale

L'INAP est tributaire du recrutement et dans la mesure où les différents examens-concours ont été organisés fin 2015 début 2016, les premiers cycles de formation du nouveau régime débiteront en avril/mai 2016.

3. Cycles de formation préparatoire au changement de groupe de traitement ou de groupe d'indemnité

Conformément à l'article 7 de la loi 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'Etat à un groupe d'indemnité supérieur au sien, l'Institut organise régulièrement et au moins une fois par année des cycles de formation préparant les fonctionnaires et employés de l'Etat à l'accès à un groupe de traitement ou d'indemnité supérieur.

L'INAP a mis en place sur le portail de la fonction publique l'ensemble des [cycles de formation](#) ainsi que la procédure d'inscription aux différents cycles.

Les premiers cycles seront organisés en fonction du nombre des inscriptions en avril-mai 2016.

4. Information des délégués à la formation et des formateurs et formatrices internes

Les réformes touchant l'INAP ainsi que la présentation de l'ensemble du dispositif mis en place ont été communiqués par l'INAP

- a) aux délégué/e/s à la formation au cours de 2 réunions les 28 et 30 septembre 2015. 105 délégué/e/s à la formation y ont assisté;
- b) aux formateurs et formatrices à l'INAP au cours de 8 ateliers entre le 14 et le 30 septembre 2015. 88 formateurs et formatrices y ont assisté.

5. Activités de formation accompagnant la mise en œuvre de la réforme

Au cours de la deuxième moitié de l'année 2015, l'INAP et le MFPRA ont mis en place plusieurs cycles de formation relatifs aux réformes dans la fonction publique dans le but d'initier les acteurs principaux, chefs d'administration et gestionnaires des ressources humaines aux nouveaux dispositifs introduits par les différentes législations.

Formation des chefs d'administration:

- Etablissement d'un programme de travail pour les administrations
- Le plan de travail individuel - comment fixer les bons objectifs pour ses agents

Formation des GRH

- Entretien individuel
- Pensions des fonctionnaires - mise à niveau
- Traitements, indemnités et salaires des agents de l'Etat - mise à niveau
- Statut du fonctionnaire - mise à niveau

Par ailleurs, et toujours dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme dans la fonction publique, le MFPRA et l'INAP proposent à tous les agents de l'Etat **une formation en ligne intitulée : [entretien individuel](#)**.

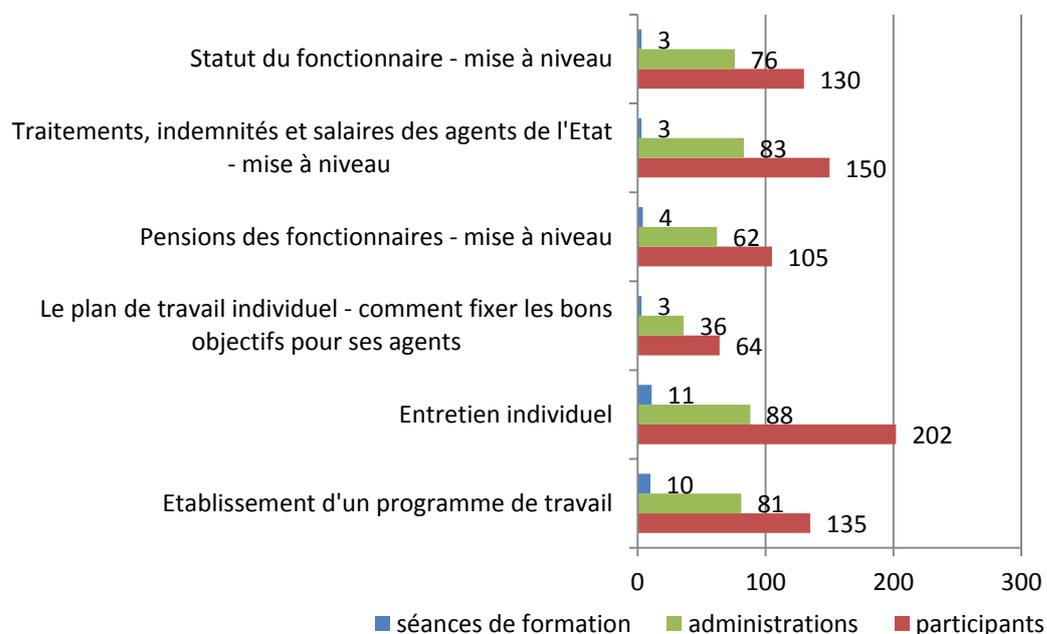
Ce module de formation est mis à **disposition de tous les fonctionnaires et employés de l'Etat** susceptibles de mener ou de participer à un entretien individuel. Il constitue un complément aux [documents de support](#) mis à disposition sur le portail de la Fonction publique et permet de vous familiariser avec le nouveau dispositif en place. A l'issue de cette formation tout agent sera en mesure de préparer dans les meilleures conditions son entretien individuel et de remplir les formulaires mis à disposition.

Le tableau ci-dessous illustre l'intérêt des agents visés dans les différents modules de formation:

séminaires organisés dans le cadre des réformes dans la fonction publique	Nombre de cours	participants	administrations
---	-----------------	--------------	-----------------

Etablissement d'un programme de travail	10	135	81
Entretien individuel	11	202	88
Le plan de travail individuel - comment fixer les bons objectifs pour ses agents	3	64	36
Statut du fonctionnaire - mise à niveau	3	130	76
Traitements, indemnités et salaires des agents de l'Etat - mise à niveau	3	150	83
Pensions des fonctionnaires - mise à niveau	4	105	62

INAP - séminaires organisés dans le cadre des réformes dans la fonction publique



Remarque préliminaire :

La nomenclature utilisée dans le présent chapitre ainsi que dans le chapitre suivant reprend l'ancienne désignation des carrières en vigueur jusqu'au 30 septembre 2015.

1. Secteur étatique

a) La structure de la formation pendant le stage

La loi modifiée du 15 juin 1999 prévoit pour les carrières supérieures administratives, pour la carrière du rédacteur et pour la carrière de l'expéditionnaire une formation pendant le stage en deux parties:

Partie I. La formation générale (cycle long) à l'Institut national d'administration publique.

Partie II. La formation spéciale et l'initiation aux missions dans l'administration

Pour les fonctionnaires-stagiaires des autres carrières administratives, scientifiques, techniques, paramédicales et socio-éducatives, la formation pendant le stage comprend une formation générale (cycle court) à l'Institut national d'administration publique.

- **Durée de la formation, choix des matières, volume des heures de cours**

Cycle long

carrières	carrières administratives supérieures	rédacteur	expéditionnaire
Durée	134 heures	372 heures	350 heures

Cycle court

carrières	supérieures scientifiques	moyennes techniques, paramédicales et socio-éducatives	inférieures techniques, paramédicales et socio-éducatives
Durée	78 heures	88 heures	78 heures

- **Organisation des cycles de formation en 2015**

Pendant l'année 2015, l'Institut national d'administration publique a organisé 13 cycles de formation pour les fonctionnaires-stagiaires des différentes carrières à savoir:

- **Carrières administratives – cycle long**
 - 1.1. Carrière supérieure administrative (et_cs)
 - 1.2. Carrière du rédacteur (et_re)
 - 1.3. Carrière de l'expéditionnaire (et_ex)

- **Carrières techniques – cycle court**

- 2.1. Carrières scientifiques supérieures (et_ts)
- 2.2. Carrières moyennes techniques, paramédicales et socio-éducatives (et_tm)
- 2.3. Carrières inférieures techniques, paramédicales et socio-éducatives (et_ti)

Signalons que dans le cadre de la loi du 15 juin 1999, l'éventail des carrières visées par le cycle court a été élargi par la prise en considération des carrières socio-éducatives et paramédicales ainsi que d'un certain nombre d'autres carrières techniques et scientifiques qui, jusqu'ici, n'étaient pas encore visées par une formation administrative à l'Institut alors qu'elles sont quotidiennement confrontées avec des questions nécessitant une certaine « culture administrative ».

- **Carrières de l'employé de l'Etat**

- 3.1. Carrières supérieures (et_es)
- 3.2. Carrières moyennes (et_em)
- 3.3. Carrières inférieures (et_ei)

b) Evolution entre 1983 et 2015

Entre 1983 et 2015, 7489 stagiaires des différentes carrières ont suivi la formation générale à l'Institut national d'administration publique. Leurs résultats se présentent comme suit :

niveau	total stagiaires	réussites	échecs	abandons
et_cs	897	884	13	2
et_re	2519	2247	270	124
et_ex	989	825	163	91
et_ts	419	419	0	0
et_tm	640	640	0	0
et_ti	2025	2025	0	0
total	7489	7040	446	217

Légende :

et-cs = secteur Etat – carrières supérieures administratives

et-re = secteur Etat – carrières moyennes - rédacteur

et-ex = secteur Etat – carrières inférieures – expéditionnaire

et_ts = secteur Etat – carrières supérieures scientifiques

et_tm = secteur Etat – carrières moyennes techniques, socio-éducatives, paramédicales

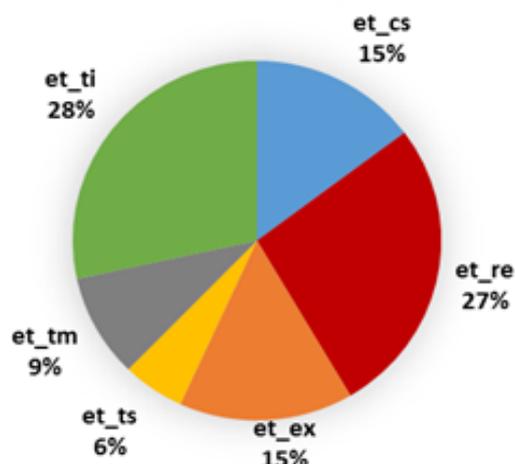
et_ti = secteur Etat – carrières inférieures techniques, socio-éducatives, paramédicales

c) Situation en 2015

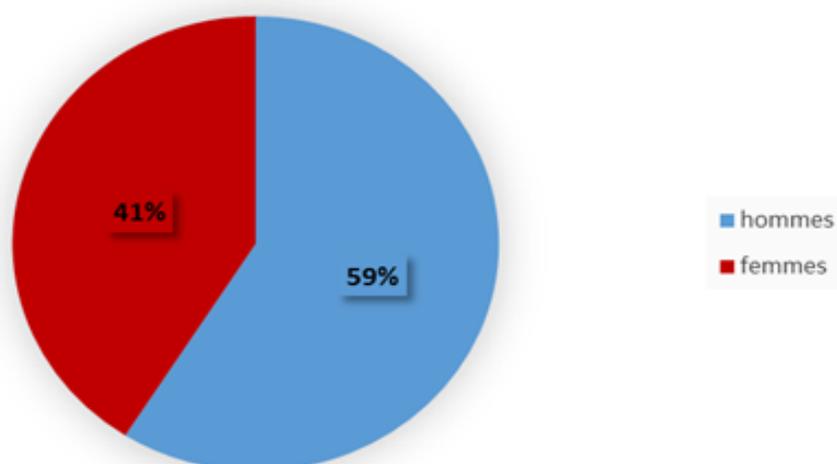
Le tableau suivant illustre le nombre des inscriptions aux cours de formation générale dans les différentes carrières concernées pour l'année 2015:

niveau	stagiaires formés	hommes	femmes	cycle	classes	heures	total - heures
et_cs	27	9	18	2	2	134	268
et_re	49	30	19	2	3	372	1116
et_ex	28	11	17	2	2	350	700
et_ts	10	9	1	2	2	78	156
et_tm	17	9	8	1	1	88	88
et_ti	52	40	12	3	3	78	234
total	183	108	75	12	13	1100	2562

Formation générale stagiaires formés en 2015



Stagiaires formés en 2015 par sexe



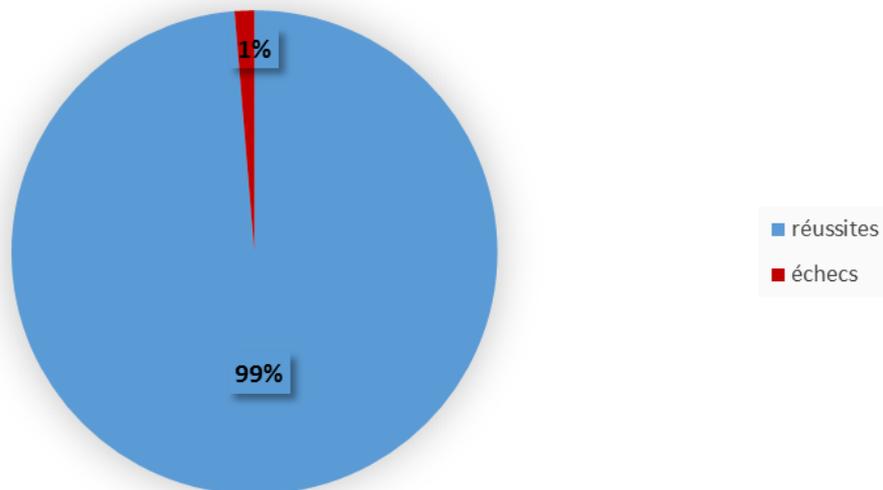
d) Examens de fin de formation générale 2001 - 2015

Les résultats obtenus par les stagiaires dans les différentes carrières et les différents cycles de formation entre 2001 et 2015 se présentent ainsi par session d'examen :

- **Carrières supérieures administratives (et_cs)**

Sessions 2001-2015	réussites	échecs	total
TOTAL	528	7	535

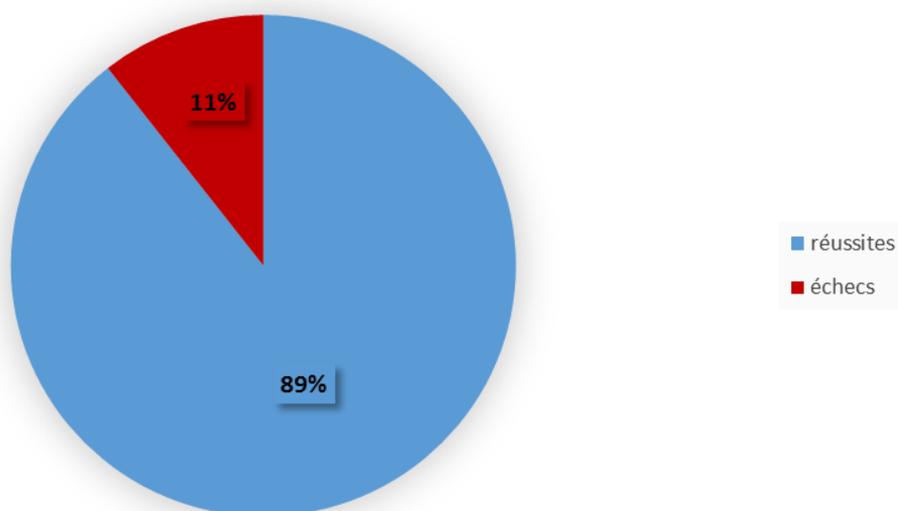
Bilan des examens de fin de formation générale carrières supérieures administratives 2001-2015



- Carrière du rédacteur (et_re)

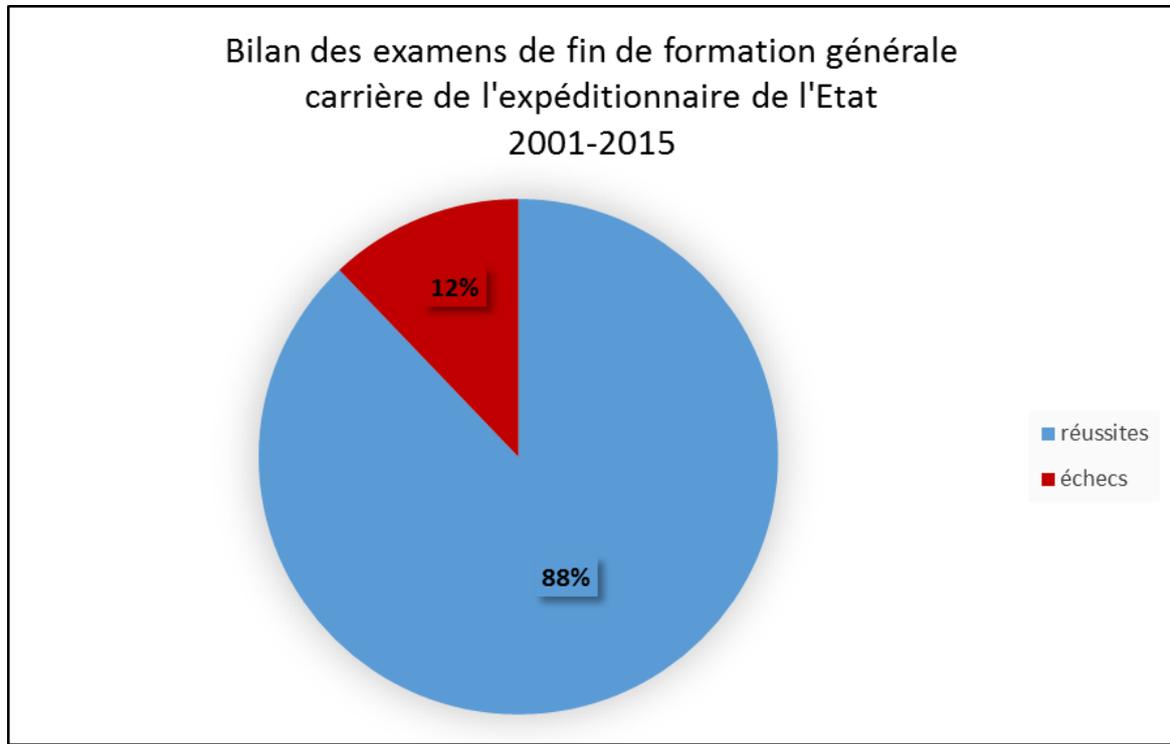
Sessions 2001-2015	réussites	échecs	total
TOTAL	1160	137	1297

Bilan des examens de fin de formation générale carrière du rédacteur de l'Etat 2001-2015



- **Carrière de l'expéditionnaire (et_ex)**

Sessions 2001-2015	réussites	échecs	total
TOTAL	276	38	314



e) Formation de début de carrière des employés de l'Etat

La loi modifiée du 15 juin 1999 prévoit pour les employés de l'Etat bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée et relevant des carrières administratives et techniques, paramédicales, sociales et éducatives un cycle de formation de début de carrière qui doit être suivi au cours des deux premières années depuis l'entrée en vigueur de leur contrat de travail.

Le règlement grand-ducal du 12 mai 2011 modifiant le règlement grand-ducal modifié du 27 octobre 2000 a transposé sur trois niveaux ce qui a été prévu par la loi modifiée du 15 juin 1999.

- **Durée de la formation, choix des matières, volume des heures de cours**

Cycle pour des employés de l'Etat

carrières	supérieures	moyennes	inférieures
Durée	72 heures	72 heures	72 heures

niveau	stagiaires formés	hommes	femmes	cycle	classes	heures	total - heures
et-es	50	27	23	2	2	72	144
et-em	97	28	39	4	4	72	288
et-ei	120	60	60	5	5	72	360
total	267	115	122	11	11	216	792

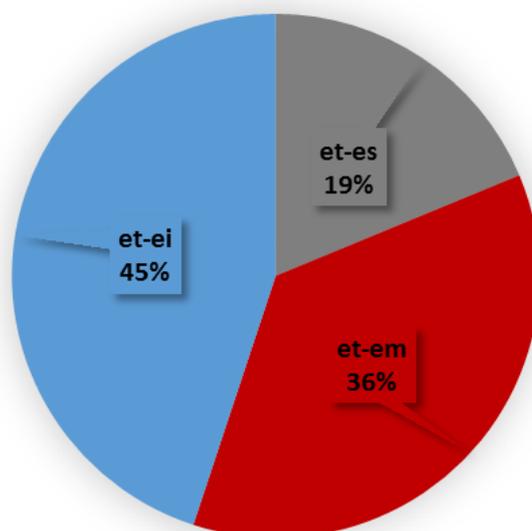
Légende :

et-es = employés de l'Etat de la carrière supérieure

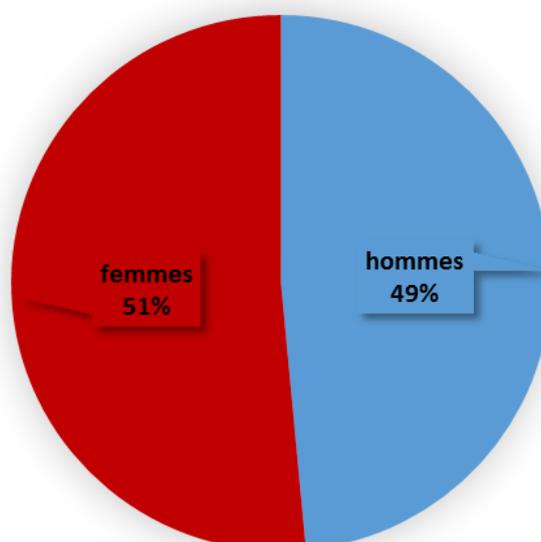
et-em = employés de l'Etat de la carrière moyenne

et-ei = employés de l'Etat de la carrière inférieure

Employés formés en 2015



Employés formés en 2015 par sexe



2. Secteur communal

a) Les carrières visées par la formation pendant le service provisoire

La formation pendant le service provisoire introduite par la loi du 15 juin 1999 pour le personnel des communes, des syndicats de communes et des établissements publics des communes comprend un cycle de longue durée et un cycle de courte durée.

Le cycle long s'applique aux carrières suivantes:

- carrières supérieures de l'administration
- carrière du rédacteur communal
- carrière du receveur communal
- carrière de l'expéditionnaire administratif
- carrière de l'ingénieur technicien

Le cycle court vise les catégories ci-après:

- carrières inférieures, techniques, socio-éducatives et paramédicales
- carrières moyennes, techniques, socio-éducatives et paramédicales
- carrières supérieures, scientifiques, socio-éducatives et paramédicales

b) La structure de la formation pendant le service provisoire

Pour les carrières supérieures de l'administration, du secrétaire communal et du rédacteur, de l'ingénieur technicien, du receveur communal et de l'expéditionnaire administratif, la formation pendant le stage comprend deux parties:

Partie I.: Une formation générale à l'Institut national d'administration publique

Cette partie a pour but:

- de confronter le fonctionnaire en service provisoire avec les différentes institutions politiques et administratives du Grand-Duché de Luxembourg
- d'initier le fonctionnaire en service provisoire à l'organisation, la structure et le fonctionnement de l'administration
- de sensibiliser le futur fonctionnaire aux sciences et techniques administratives
- d'inculquer au fonctionnaire en service provisoire certaines règles essentielles dans le domaine du savoir-faire et du savoir-être, tant sur le plan de l'organisation que sur le plan de la communication.

Partie II.: Une formation spéciale et une initiation aux missions dans l'administration communale

Cette partie a pour but :

- d'initier le fonctionnaire en service provisoire aux missions et à l'organisation de son administration
- de fournir au fonctionnaire en service provisoire les connaissances de base indispensables à l'exercice de ses fonctions dans son administration d'affectation
- de guider les premiers pas du fonctionnaire en service provisoire dans l'exercice de sa tâche quotidienne.

Pour les fonctionnaires en service provisoire des autres carrières, scientifiques, socio-éducatives et paramédicales, la formation pendant le stage comprend :
un cycle court de formation générale à l'Institut national d'administration publique.

Ce cycle a pour but:

- de familiariser le fonctionnaire en service provisoire avec les différentes institutions politiques et administratives du Grand-Duché de Luxembourg
- d'initier le fonctionnaire en service provisoire aux règles essentielles qui régissent l'organisation, la structure et le fonctionnement de l'administration publique luxembourgeoise
- d'expliquer au fonctionnaire en service provisoire les notions fondamentales du statut du fonctionnaire et notamment les droits et devoirs des fonctionnaires.

c) Durée de la formation

Cycle long

carrières	supérieures administratives	réducteur communal	receveur communal	expéditionnaire	ingénieur technicien
durée	132 heures	366 heures	372 heures	276 heures	182 heures

Cycle court

carrières	supérieures scientifiques	moyennes techniques, paramédicales et socio-éducatives	inférieures techniques, paramédicales et socio-éducatives
durée	72 heures	76 heures	66 heures

d) Evolution entre 2001 et 2015

Entre 2001 et 2015, 2.297 fonctionnaires en service provisoire des différentes carrières ont suivi la formation générale à l'Institut national d'administration publique. Leurs résultats se présentent comme suit :

niveau	total stagiaires	réussites		échecs		abandons	
co_cs	28	27	96,43%	1	3,57%	0	0%
co_re	492	424	86,18%	66	13,41%	1	0,20%
co_rc	54	52	96,30%	2	3,70%	0	0%
co_ex	291	227	78,01%	64	21,99%	0	0%
co_it	139	132	94,96%	7	5,04%	0	0%
co_ts	132	132	100%	0	0%	0	0%
co_tm	105	105	100%	0	0%	0	0%
co_ti	1056	1056	100%	0	0%	0	0%
total	2297	2155	93,82	140	6,09	1	1,04%

Légende :

co_cs = secteur communal - carrières supérieures administratives

co_re = secteur communal - carrières moyennes - rédacteur

co_rc = secteur communal - carrières moyennes - receveur

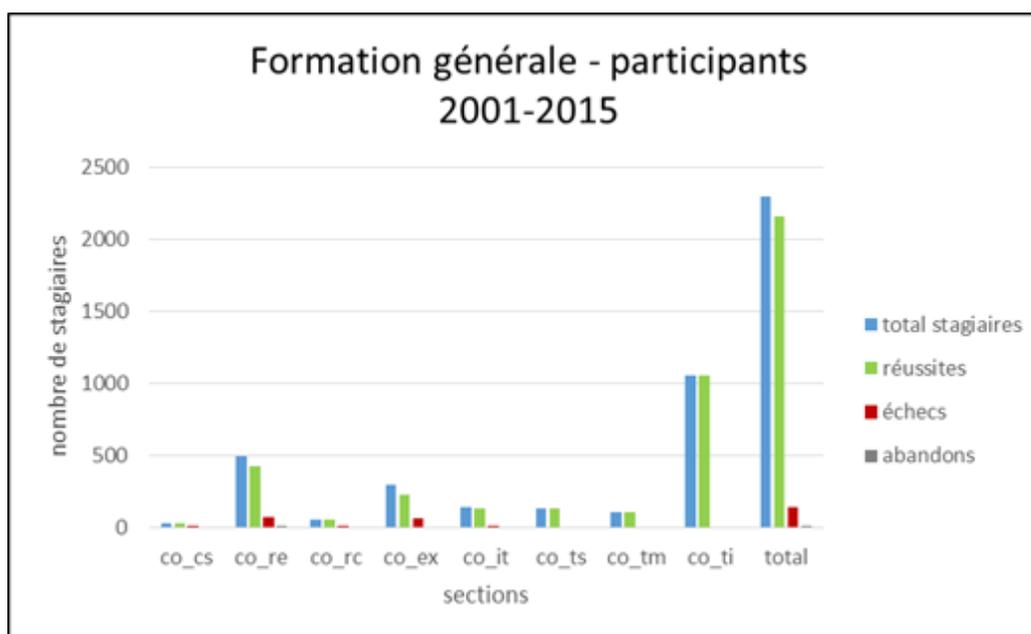
co_ex = secteur communal - carrières inférieures - expéditionnaire administratif

co_it = secteur communal - carrières moyennes - ingénieur technicien

co_ts = secteur communal - carrières supérieures scientifiques

co_tm = secteur communal - carrières moyennes techniques, socio-éducatives, paramédicales

co_ti = secteur communal - carrières inférieures techniques, socio-éducatives, paramédicales



e) Organisation des cycles de formation en 2015

Pendant l'année 2015, l'Institut national d'administration publique a organisé 8 cycles de formation pour les fonctionnaires en service provisoire appartenant aux carrières suivantes :

- **Carrières administratives – cycle long**

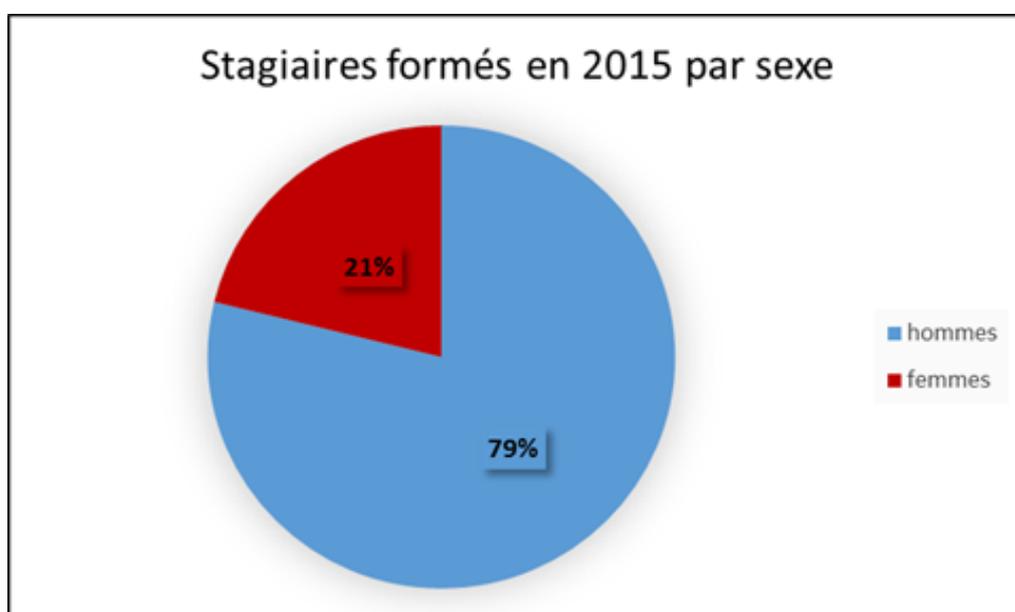
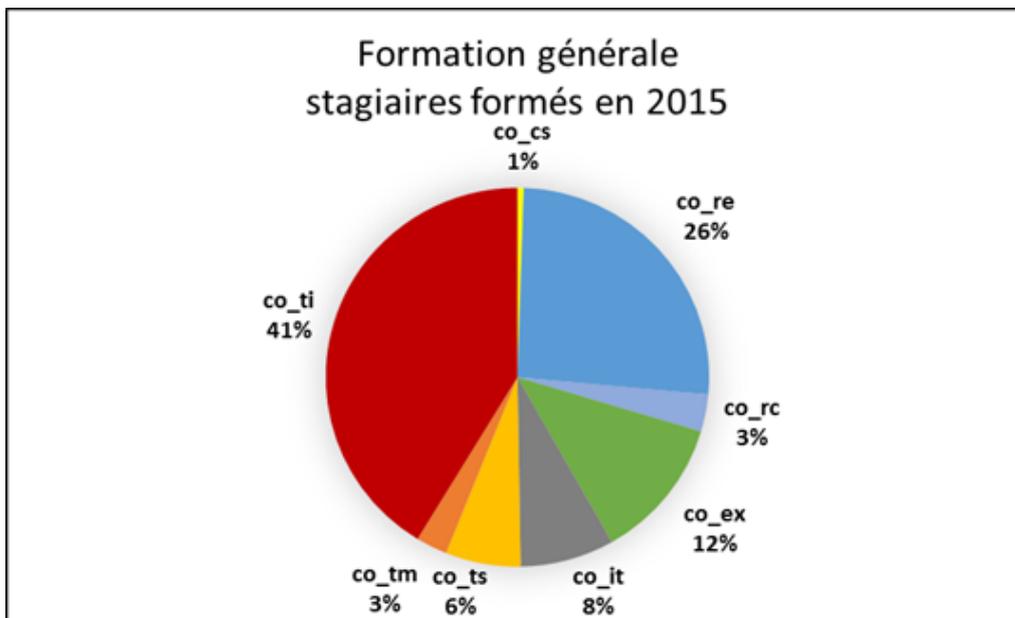
- 1.1. Carrière supérieure administrative (co_cs)
- 1.2. Carrière du rédacteur communal (co_re)
- 1.3. Carrière du receveur communal (co_rc)
- 1.4. Carrière de l'expéditionnaire (co_ex)
- 1.5. Carrière de l'ingénieur technicien (co_it)

- **Carrières techniques – cycle court**

- 1.1. Carrière supérieure scientifique (co_ts)
- 1.2. Carrières moyennes techniques, paramédicales et socio-éducatives (co_tm)
- 1.3. Carrières inférieures techniques, paramédicales et socio-éducatives (co_ti)

Le tableau suivant illustre le nombre des inscriptions aux cours de formation générale dans les différentes carrières concernées pour l'année 2015:

niveau	stagiaires formés	hommes	femmes	cycle	classes	heures	total heures
co_cs	1	1	1	1	1	142	142
co_re	49	27	2	2	2	366	732
co_rc	6	3	3	1	1	372	372
co_ex	23	11	12	1	1	276	276
co_it	15	14	1	1	1	182	182
co_ts	12	11	1	1	1	72	72
co_tm	5	1	4	1	1	76	76
co_ti	78	66	12	3	3	66	198
total	189	134	36	11	11	1552	2050



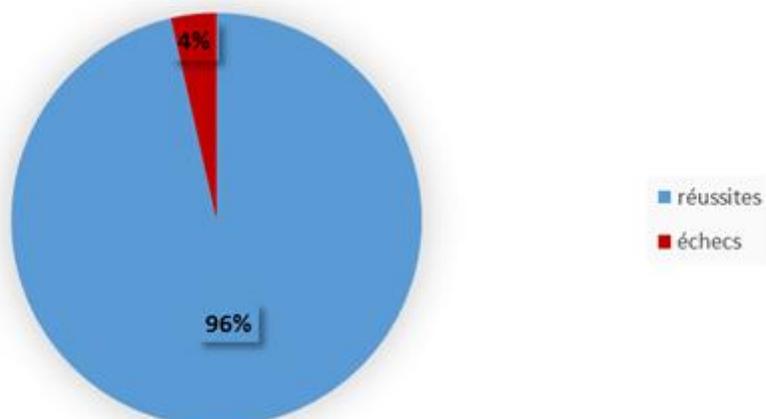
f) Examens de fin de formation générale 2002 – 2015

Les résultats obtenus par les fonctionnaires en service provisoire dans les différentes carrières et les différents cycles de formation entre 2002 et 2015 se présentent ainsi par session d'examen:

- **Carrières supérieures administratives (co_cs)**

Sessions 2003-2015	réussites	échecs	total
TOTAL	27	1	28

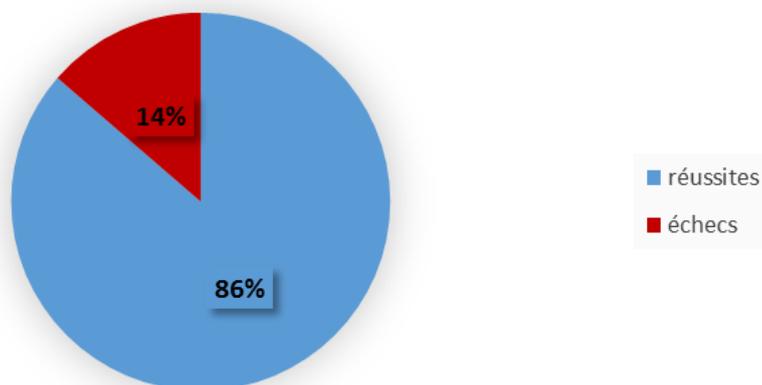
Bilan des examens de fin de formation générale
 carrières supérieures administratives des communes
 2003-2015



- Carrière du rédacteur (co_re)

Sessions 2002-2015	réussites	échecs	total
TOTAL	424	67	492

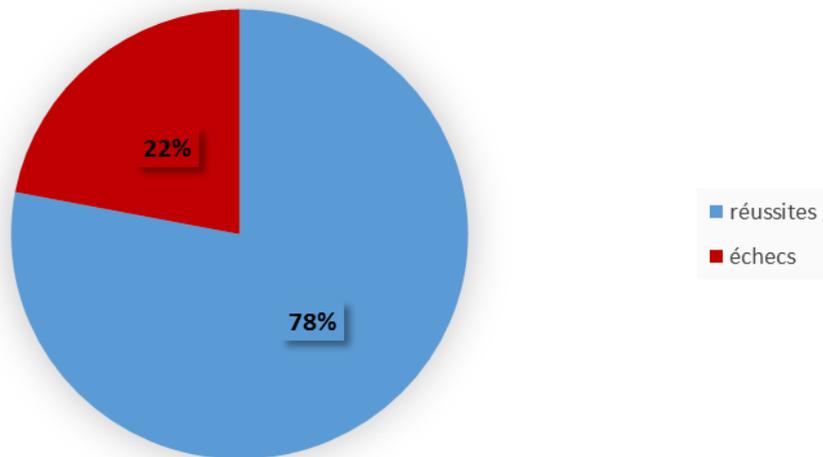
Bilan des examens de fin de formation générale
 carrière du rédacteur communal
 2002-2015



- Carrière de l'expéditionnaire (co_ex)

Sessions 2002-2015	réussites	échecs	total
TOTAL	227	64	291

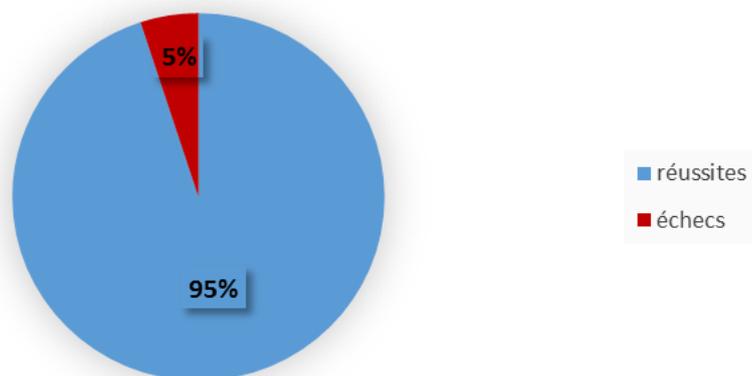
Bilan des examens de fin de formation générale
 carrière de l'expéditionnaire administratif des communes
 2002-2015



- Carrière de l'ingénieur technicien (co_it)

Sessions 2002-2015	réussites	échecs	total
TOTAL	132	7	139

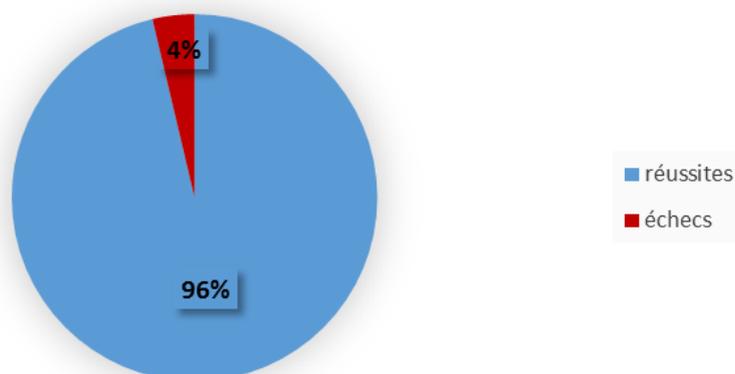
Bilan des examens de fin de formation générale
 carrière de l'ingénieur technicien des communes
 2002-2015



- Carrière du receveur communal (co_rc)

Sessions 2002-2015	réussites	échecs	total
TOTAL	52	2	54

**Bilan des examens de fin de formation générale
carrière du receveur des communes
2002-2015**



3. Evaluation de la formation générale

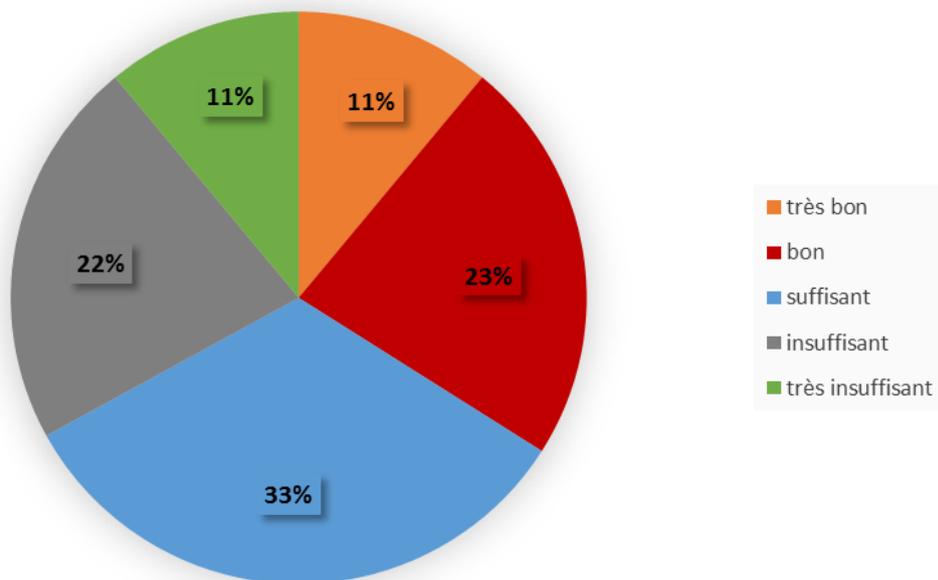
L'Institut procède depuis plusieurs années à l'évaluation de la formation générale. Depuis automne 2012, cette évaluation se fait de façon électronique et en ligne. Les résultats obtenus sont stockés dans une banque de données qui permet une analyse détaillée des résultats.

L'exploitation des résultats ainsi obtenus en 2015 a permis de dégager les résultats suivants:

Bilan 2015 (formation générale)

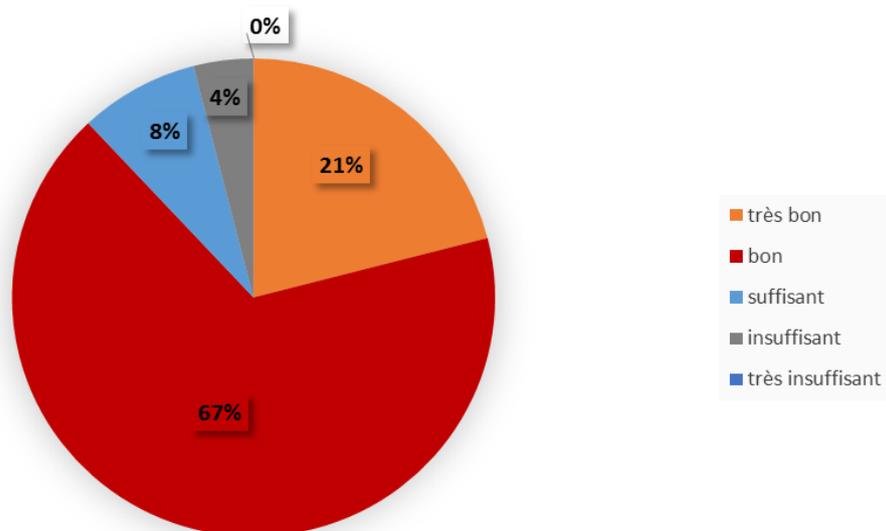
Appréciation globale des cycles-classes		
Answer Options	Response Percent	Response Count
très bon	11	17
bon	23	34
suffisant	33	49
insuffisant	22	32
très insuffisant	11	16
Expliquez		0
total réponses		148
quote moyenne souhaitée par INAP (70%) = 3,50 - quote moyenne atteinte:		2,37

Appréciation globale des cycles classes



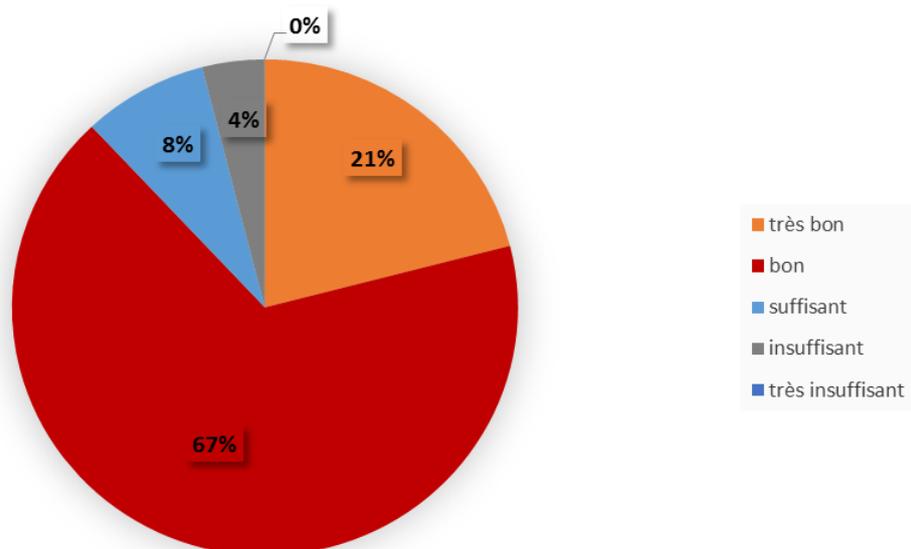
Appréciation globale du corps enseignant du cycle en question		
Answer options	Response Percent	Response Count
très bon	21,00	81
bon	67,00	259
suffisant	8,00	32
insuffisant	4,00	16
très insuffisant	0	0
Expliquez	0	0
total réponses		388
quote moyenne souhaitée par INAP (70%) = 3,50 - quote moyenne atteinte:		3,92

Appréciation du corps enseignant



Appréciation globale de l'organisation par l'INAP		
Answer options	Response Percent	Response Count
très bon	21,00	81
bon	67,00	259
suffisant	8,00	32
insuffisant	4,00	16
très insuffisant	0	0
Expliquez	0	0
total réponses		388
quote moyenne souhaitée par INAP (70%) = 3,50 - quote moyenne atteinte:		3,92

Appréciation globale de l'organisation par l'INAP



4. Commission de coordination

Conformément à l'article 2 du règlement grand-ducal modifié du 27 octobre 2000 déterminant à l'Institut national d'administration publique

1. l'organisation de la commission de coordination,
2. la collaboration avec les administrations et établissements publics de l'Etat et
3. la collaboration avec le Ministère de l'Intérieur et les administrations et établissements publics des communes,

la commission de coordination procède à la mise en compte de l'examen de fin de formation générale et de l'examen de fin de formation spéciale.

En effet, deux mois au moins avant la fin du stage, le dossier-formation du candidat renseignant les résultats de l'examen de fin de formation générale et de l'examen de fin de formation spéciale est communiqué par le patron de stage au président de la commission de coordination.

La commission de coordination opère la mise en compte des résultats des épreuves de l'examen de fin de formation générale et de l'examen de fin de formation spéciale à raison de cinquante pour cent chacun. Pour l'appréciation de la réussite ou de l'échec du candidat à l'examen de fin de stage, l'examen de fin de formation générale et l'examen de fin de formation spéciale sont mis en compte séparément.

Le candidat qui a obtenu au moins les 3/5 du total des points pouvant être obtenus soit à l'examen de fin de formation générale, soit à l'examen de fin de formation spéciale et qui a obtenu au moins la moitié des points dans chaque matière a réussi la partie correspondante.

Le candidat qui a obtenu au moins les 3/5 des points visés ci-dessus, et qui n'a pas obtenu la moitié des points dans une matière soit de la formation générale soit de la formation spéciale est ajourné dans cette matière.

Le candidat qui a obtenu au moins les 3/5 des points visés ci-dessus et qui n'a pas obtenu la moitié des points dans deux matières ou plus, soit de la formation générale, soit de la formation spéciale, a échoué dans la partie correspondante.

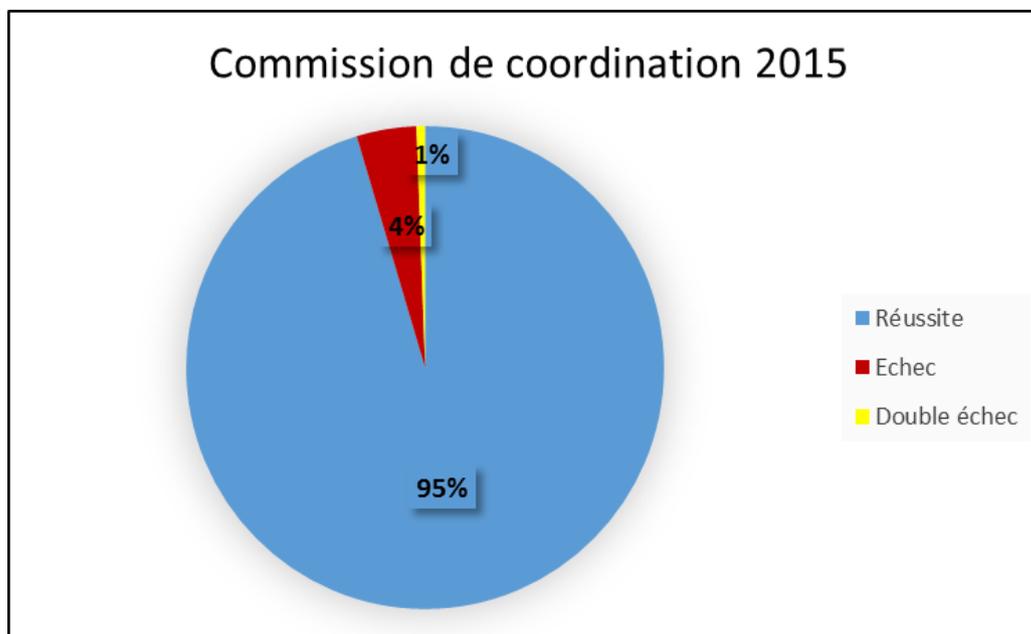
Un échec à l'examen de fin de formation générale ou à l'examen de fin de formation spéciale entraîne pour le candidat l'obligation de se présenter une seconde fois à l'examen correspondant. Un deuxième échec à l'examen de fin de formation générale ou à l'examen de fin de formation spéciale est éliminatoire.

Au cours de l'année 2015, la commission de coordination a analysé les procès-verbaux des examens de fin de formation générale (INAP) et de fin de formation spéciale (administrations) de 171 candidats du secteur étatique et du secteur communal.

Le résultat se présente comme suit :

secteur	carrières	Total des candidats	Réussite	Echec	Double échec
étatique	carrières supérieures administratives	27	27	2	0
étatique	carrière du rédacteur	47	42	4	1
étatique	carrière de l'expéditionnaire	10	10	0	0

communal	carrières supérieures administratives	1	1	0	0
communal	carrière du rédacteur communal	48	47	1	0
communal	carrière du receveur	6	6	0	0
communal	carrière de l'ingénieur technicien	15	15	0	0
communal	carrière de l'expéditionnaire	17	17	0	0
Total	Total	171	165	7	1



1. Recensement des besoins de formation continue

Afin d'atteindre un maximum d'efficacité dans ses actions, l'Institut national d'administration publique établit son programme de formation continue en collaboration étroite avec les administrations et services de l'Etat. En effet, l'Institut se veut à la fois un instrument au service des administrations de l'Etat, des agents y occupés et des usagers. Dans cet ordre d'idées, l'Institut dresse chaque année un inventaire à la suite d'une circulaire adressée sous forme de questionnaire à toutes les administrations et à tous les services permettant à ceux-ci d'exprimer et de préciser leurs besoins en matière de formation continue. Après l'évaluation des besoins recensés, l'Institut organise des entrevues individuelles avec les directions des grandes administrations et services de l'Etat afin de clarifier un certain nombre de questions en relation avec les formations sollicitées.

L'analyse critique de l'impact des cours de formation continue organisés en 2014, d'une part, et la synthèse de tous les besoins recensés suite aux entrevues avec les administrations et par l'intermédiaire de la circulaire au cours de la première moitié de l'année 2014, d'autre part, a permis l'établissement d'un programme axé sur les besoins de formation réels et effectifs de chaque administration, voire de chaque service pour l'année 2015.

2. Programme de formation continue

Le programme pour l'année 2015 a été arrêté dans les trois derniers mois de l'année 2014. Il s'est articulé principalement autour des grands axes de formation suivants:

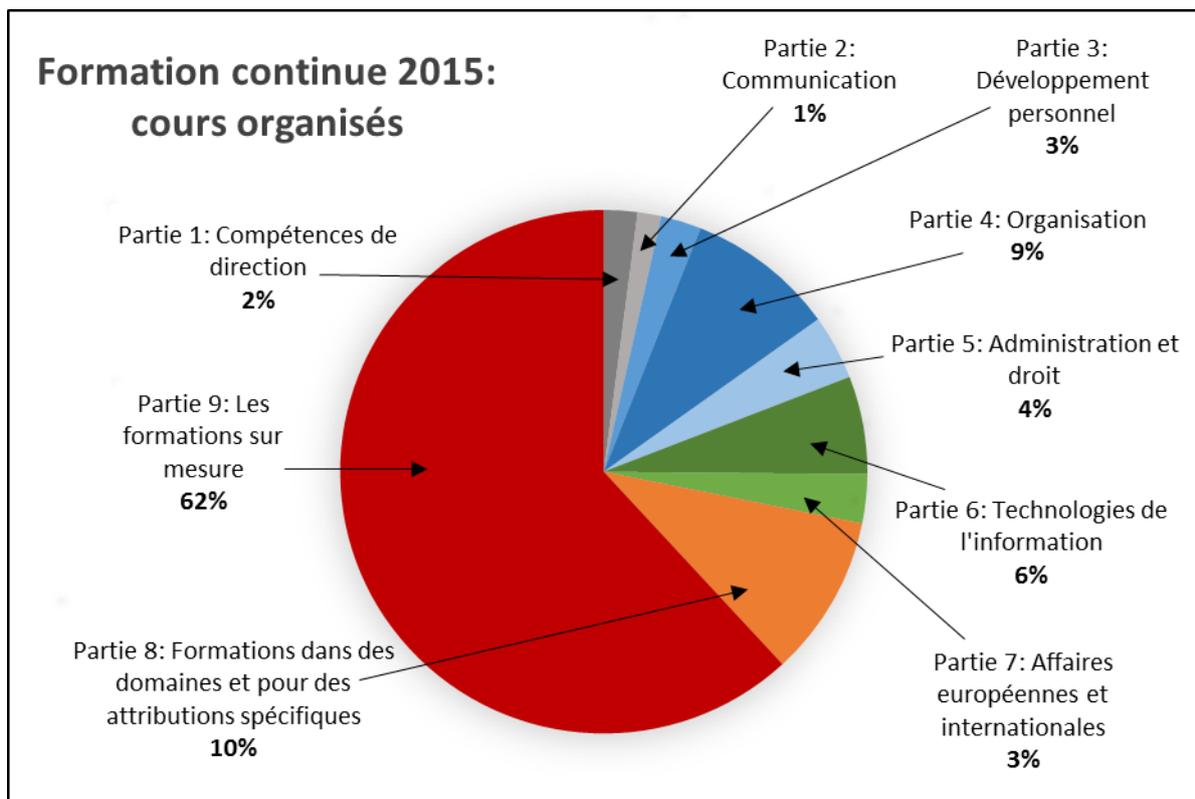
01. Compétences de direction
02. Communication
03. Développement personnel
04. Organisation
05. Administration et droit
06. Technologies de l'information
07. Affaires européennes et internationales
08. Formations dans des domaines et pour des attributions spécifiques
09. Formations sur mesure

a) Cours de formation continue proposés en 2015

L'Institut a organisé en 2015, 1654 séminaires de formation continue qui se sont répartis comme suit entre les différentes parties :

partie	cours	jours	heures
01. Compétences de direction	34,0	85,0	510,0
02. Communication	24,0	44,5	267,0
03. Développement personnel	41,0	83,5	501,0
04. Organisation	151,0	204,7	1225,0
05. Administration et droit	66,0	75,4	452,5
06. Technologies de l'information	100,0	162,8	976,5
07. Affaires européennes et internat.	50,0	70,5	423,0

08. Formations dans des domaines et pour des attributions spécifiques	165,0	256,0	1530,6
09. Les formations sur mesure	1023,0	1173,2	7043,3
total	1654,0	2155,6	12928,9



Il y a lieu de relever que 62 % des cours et séminaires de formation continue organisés en 2015 constituent des formations spécifiques sur mesure, organisés en collaboration étroite avec les administrations dans le cadre des formations sur mesure (partie 9).

Cours	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Projets de service	234	269	307	401	527	727	797	914	764	771	1023
Total	521	519	574	745	954	1172	1207	1261	1159	1254	1654
% projets de service	45%	52%	53%	54%	55%	62%	66%	72%	66%	61%	62%

Le tableau ci-dessous donne un aperçu sur l'évolution du nombre des cours dans les différentes parties de la formation continue depuis 1998.

Cours	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	et	ec	co
Partie 1	67	72	72	17	16	17	30	14	20	22	34	16	18	0
Partie 2	55	48	48	16	41	23	24	19	22	20	24	1	21	2
Partie 3	234	269	322	26	41	61	57	46	47	37	41	0	40	1
Partie 4	3	2	2	86	94	93	53	68	97	131	151	80	71	0
Partie 5	14	12	12	48	82	73	62	52	68	52	66	21	28	17
Partie 6	22	17	19	98	108	114	135	100	96	110	100	3	97	0

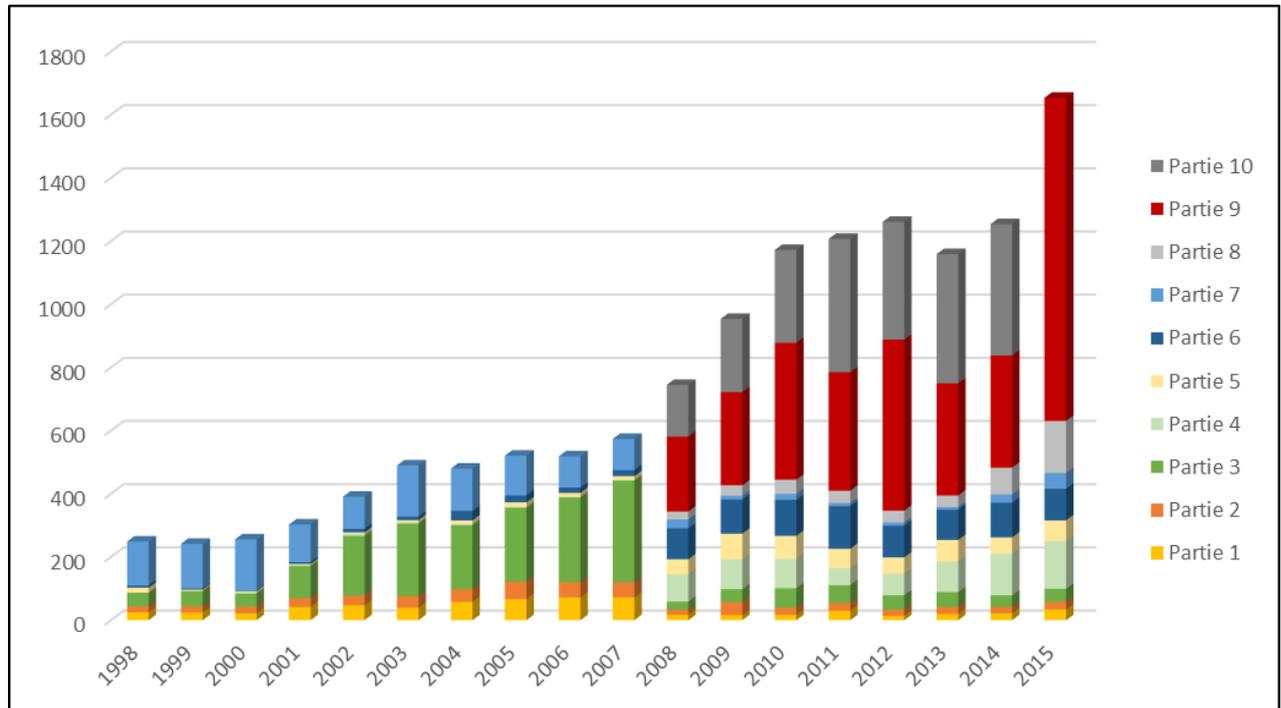
Partie 7	126	99	99	28	12	19	10	10	8	26	50	35	15	0
Partie 8				25	33	45	39	38	37	85	165	7	68	90
Partie 9				237	295	433	375	541	355	355	1023	690	0	333
Partie 10				164	232	294	422	373	409	416				
Total	521	519	574	745	954	1172	1207	1261	1159	1254	1654	853	358	443

Légende :

et = formations continues pour les agents de l'Etat

ec = formations continues pour les agents de l'Etat et des communes

co = formations continues pour les agents des communes



3. Participation des agents de l'Etat aux actions de formation continue proposées en 2015

a) Participation en fonction des grands axes de formation

Le programme de la formation continue tel qu'il a été proposé en 2015 a connu un vif succès et montre bien la disposition des agents de l'Etat à se perfectionner moyennant la formation professionnelle continue.

Les tableaux suivants fournissent un aperçu sur le nombre d'inscriptions, le nombre de participants et le nombre de refus recensés pour l'ensemble des activités organisées en 2015:

- **au niveau des inscriptions**

partie	inscriptions					Etat	Communes	hommes	femmes
	total	et-h	et-f	co-h	co-f				
01. Compétences de direction	412	190	114	66	42	304	108	256	156
02. Communication	531	218	183	75	55	401	130	293	238
03. Développement personnel	1149	373	472	137	167	845	304	510	639
04. Organisation	2317	1094	870	192	161	1964	353	1286	1031
05. Administration et droit	1747	697	590	263	197	1287	460	960	787
06. Technologies de l'information	2077	985	743	210	139	1728	349	1195	882
07. Affaires européennes et internat.	827	377	411	28	11	788	39	405	422
08. Formations dans des domaines et pour des attributions spécifiques	2281	565	293	620	803	858	1423	1185	1096
09. Les formations sur mesure	10474	4318	2383	2405	1368	6701	3773	6723	3751
total	21815	8817	6059	3996	2943	14876	6939	12813	9002
%		40%	28%	18%	14%	68,19	31,81	58,73	41,27

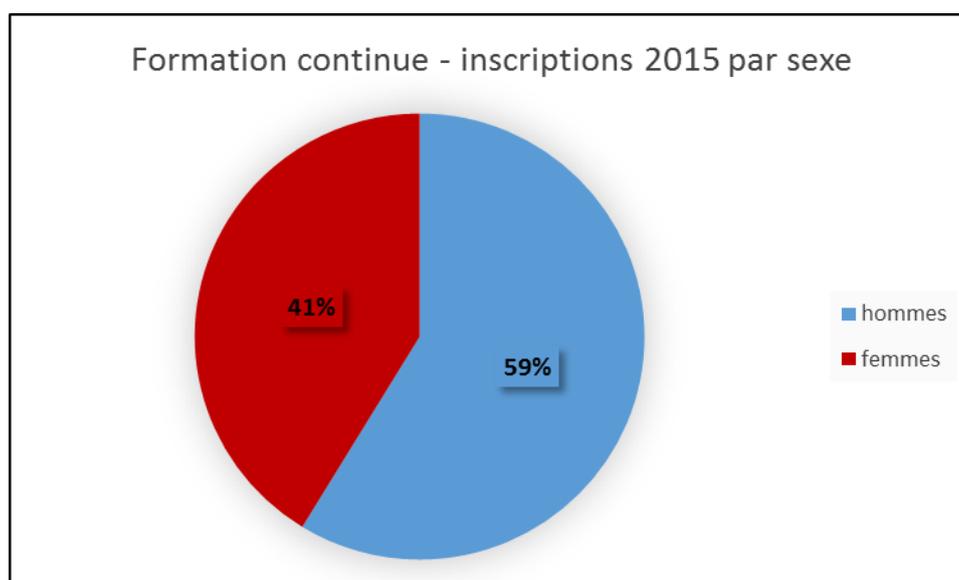
Abréviations :

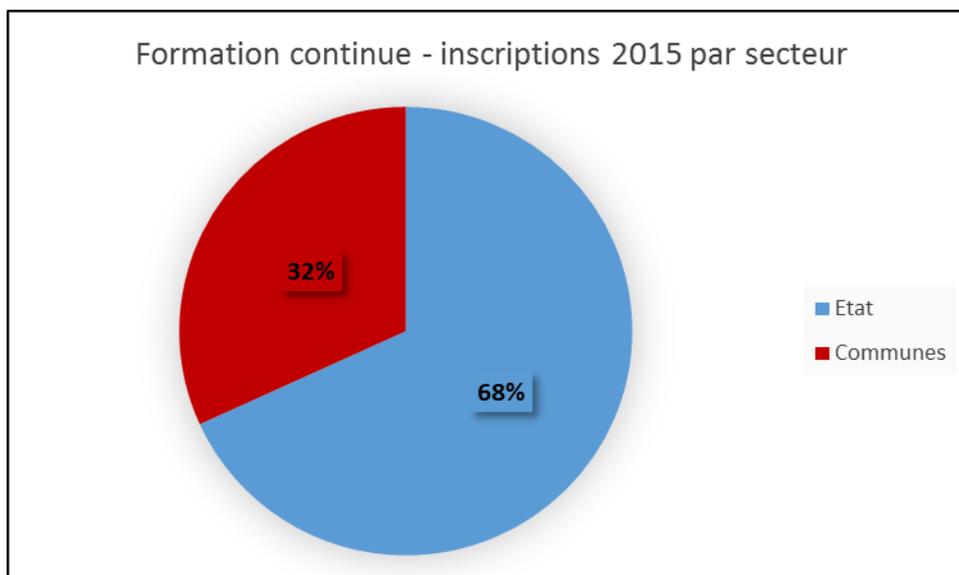
et-h = agents de l'Etat (hommes)

et-f = agents de l'Etat (femmes)

co-h = agents des communes (hommes)

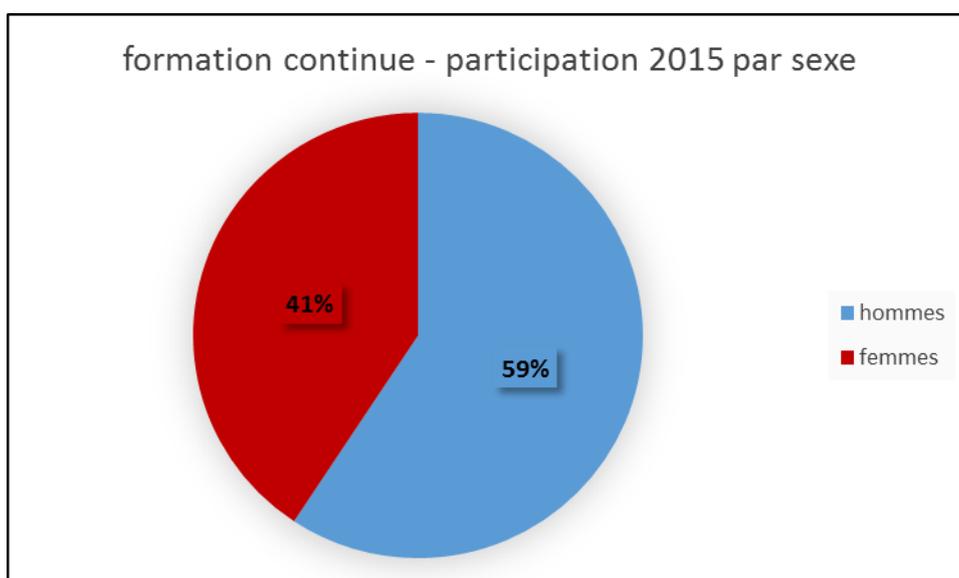
co-f = agents des communes (femmes)

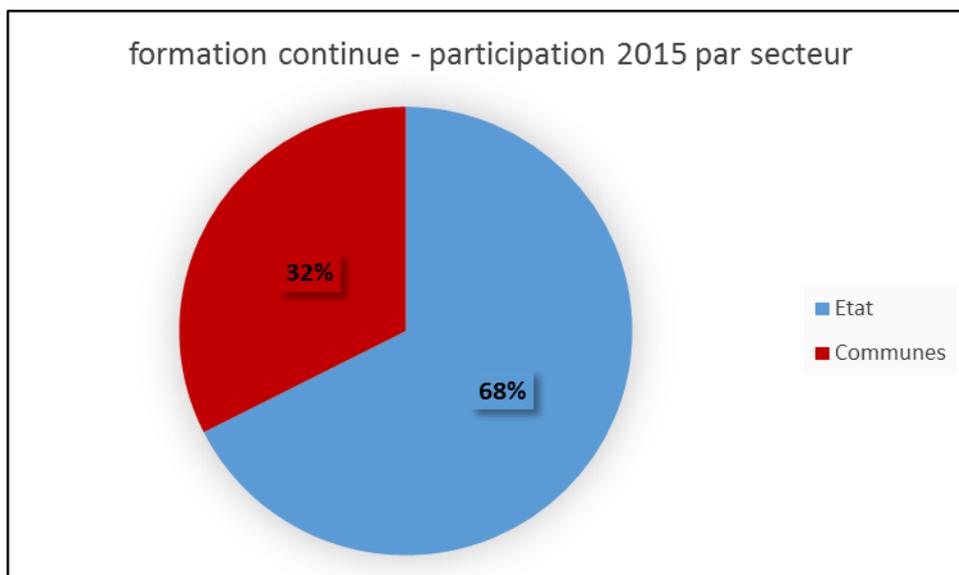




- **au niveau de la participation**

partie	participation					Etat	Communes	hommes	femmes
	total	et-h	et-f	co-h	co-f				
01. Compétences de direction	283	134	84	45	20	218	65	179	104
02. Communication	349	140	116	54	39	256	93	194	155
03. Développement personnel	742	254	308	87	93	562	180	341	401
04. Organisation	1683	815	627	139	102	1442	241	954	729
05. Administration et droit	1387	517	448	210	158	1019	368	781	606
06. Technologies de l'information	1617	763	580	168	106	1343	274	931	686
07. Affaires européennes et internat.	638	289	326	18	5	615	23	307	331
08. Formations dans des domaines et pour des attributions spécifiques	1829	419	247	482	681	666	1163	901	928
09. Les formations sur mesure	10058	4155	2295	2305	1303	6455	3608	6460	3598
total	18586	7540	5031	3508	2507	12571	6015	11048	7538





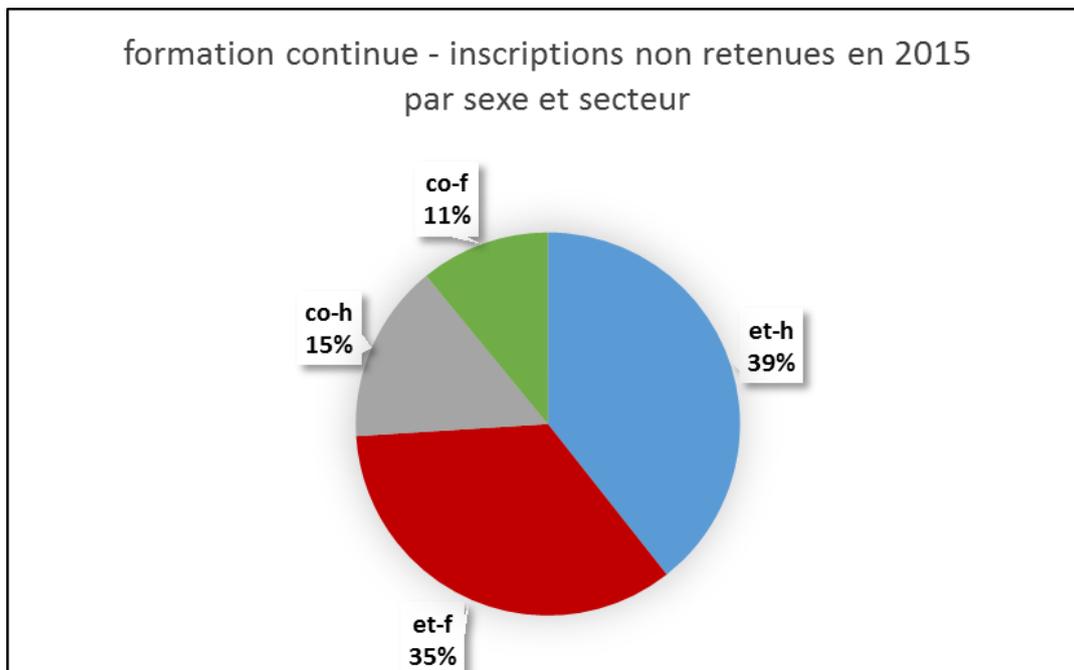
- **au niveau des refus**

A partir de 2014, la sélection des participants aux cours de formation continue a été opérée par l'Institut en ce qui concerne les activités ouvertes aux administrations et établissements publics suivant le principe «premier arrivé, premier servi».

La sélection tient compte du niveau de la population ciblée recherché pour chaque séminaire. L'Institut ou, le cas échéant, l'administration ou l'établissement public informe les candidats sélectionnés ou refusés pour le séminaire en question. Une copie de cette information est transmise au délégué à la formation des administrations et établissements publics concernés.

Ce changement dans la méthode de sélection explique la diminution non négligeable de refus émis par l'Institut.

	total	et-h	et-f	co-h	co-f	Etat	Communes	hommes	femmes
Total 2015	815	321	282	123	89	603	212	444	371
Total 2014	1159	395	372	245	147	767	392	640	519
Total 2013	3730	1228	1083	676	396	2603	1127	2219	1511
Total 2012	3252	1307	976	702	267	2283	969	2009	1243



b) Evolution des demandes entre 2005 et 2015

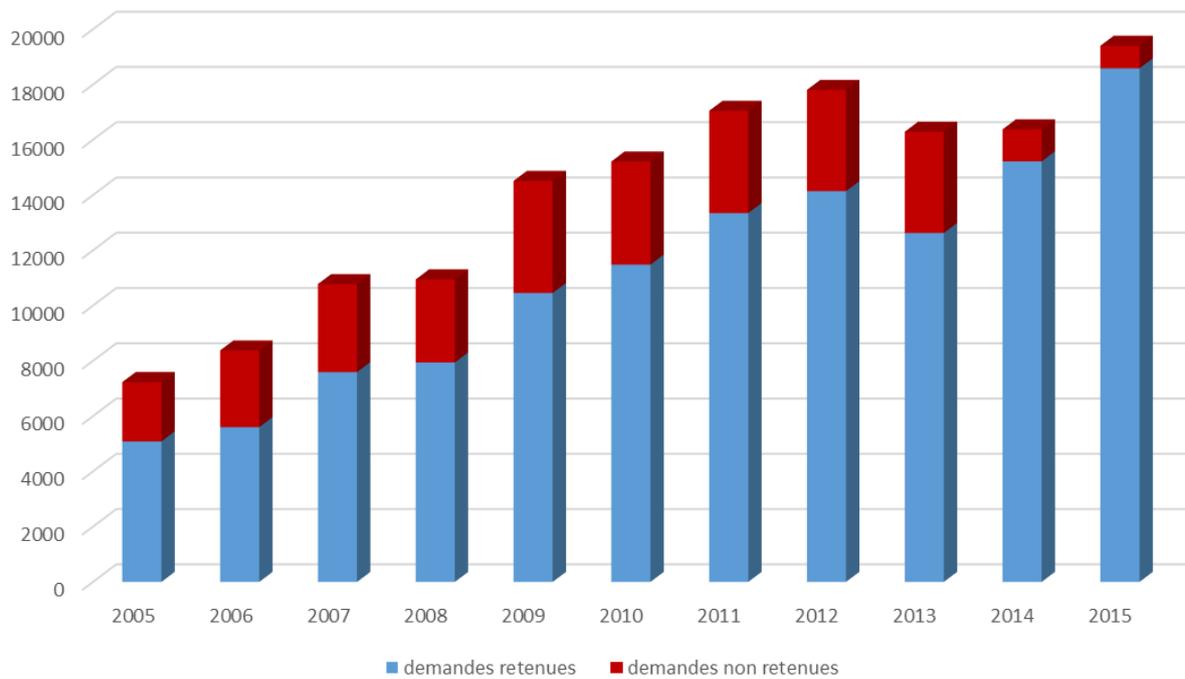
Le tableau suivant illustre l'évolution des demandes d'inscription et du taux de participation aux cours de formation continue proposés par l'Institut depuis 2005.

année de formation	demandes retenues	demandes non retenues	%	total des demandes
2005	5084	2149	29,71%	7233
2006	5601	2776	33,14%	8377
2007	7595	3184	29,54%	10779
2008	7944	3004	27,44%	10948
2009	10456	4056	27,95%	14512
2010	11484	3730	24,52%	15214
2011	13350	3699	21,70%	17049
2012	14143	3663	20,57%	17806
2013	12631	3659	22,46%	16290
2014	15220	1159	6,39%	18132
2015	18588	815	4,38%	21815

Il ressort du tableau ci-avant que l'intérêt général pour les cours proposés a nettement augmenté depuis 2005. Ceci est avant tout dû au fait que l'Institut s'est efforcé de proposer en concertation étroite avec les administrations un grand nombre de cours visant à combler les besoins de formation spécifique des administrations et services de l'Etat et qui, partant, répondent directement aux intérêts professionnels des agents.

A cela vient s'ajouter que les nouvelles dispositions légales qui lient l'avancement dans la carrière aux conditions de formation continue introduites par la loi modifiée du 15 juin 1999 ont fait monter en flèche les demandes de participation au cours des années 2002 à 2015.

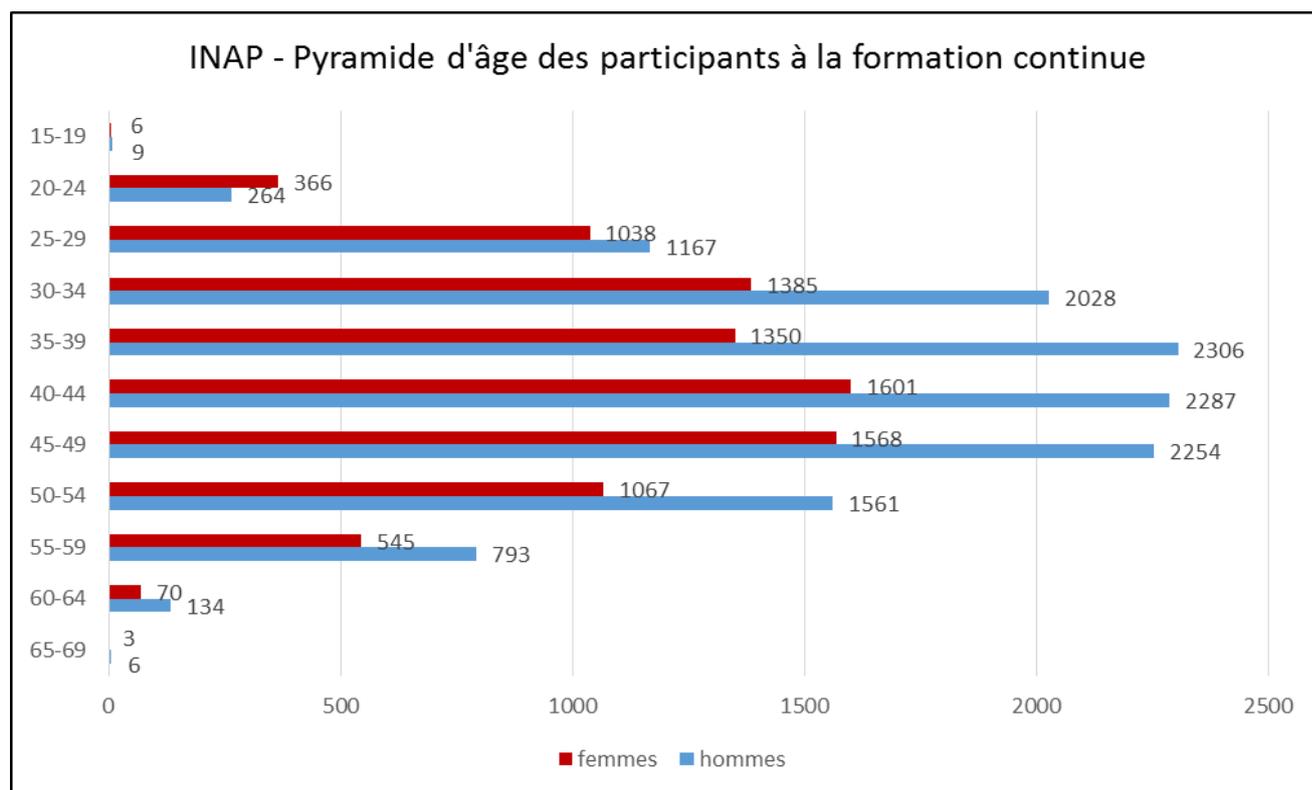
formation continue - inscriptions 2005-2015



4. Pyramide d'âge des participants aux séminaires de formation continue 2015

La pyramide d'âge des participants aux séminaires de formation continue organisés par l'INAP pour l'année 2015 se présente comme suit :

tranche d'âge	hommes	femmes	% hommes par tranche d'âge	% femmes par tranche d'âge	total	% tranche d'âge - total
65-69	6	3	66,67	33,33	9	0,04
60-64	134	70	65,69	34,31	204	0,94
55-59	793	545	59,27	40,73	1338	6,14
50-54	1561	1067	59,40	40,60	2628	12,05
45-49	2254	1568	58,97	41,03	3822	17,53
40-44	2287	1601	58,82	41,18	3888	17,83
35-39	2306	1350	63,07	36,93	3656	16,76
30-34	2028	1385	59,42	40,58	3413	15,65
25-29	1167	1038	52,93	47,07	2205	10,11
20-24	264	366	41,90	58,10	630	2,89
15-19	9	6	60,00	40,00	15	0,07
Total	12809	8999			21808	100



5. Cycle de compétences

Dans le but de développer et de promouvoir de façon systématique un certain nombre de compétences clés au sein de l'administration publique, l'Institut national d'administration publique propose des cycles de compétences dans les domaines suivants :

Cycles de compétences	Crédits (jours requis)
Certificat de qualification en management public	12 jours
Cycle d'initiation aux techniques de management	12 jours
Conduite et gestion de projets	12 jours
Business Process Management	12 jours
Affaires européennes et internationales	8 jours
Accueil et encadrement public	5 jours
Gestion des ressources humaines	14 jours
Gestion des ressources financières	12 jours
Cycle de formation « conduite et gestion d'un service administratif »	5,5 jours
Secrétariat	12 jours
Langage administratif français	5 jours
Techniques bureautiques	12 jours
Sécurité de l'information	6 jours
Délégué/e à la formation	5,5 jours
Devenir formateur/formatrice interne	5 jours
Cycle d'initiation pour aide-éducateurs	100 heures
Diversité dans la Fonction publique	5 jours

Les cycles de compétences sont organisés autour d'un certain nombre d'aspects stratégiques et opérationnels en relation étroite avec un domaine de compétence spécifique qui relève du cadre organisationnel du service public luxembourgeois et qui concerne toutes les administrations ou services de l'Etat, indépendamment de leurs missions et attributions particulières.

Chaque cycle de compétences peut se composer

- d'un certain nombre de séminaires imposés qui fournissent les éléments clés essentiels relatifs au domaine spécifique
- d'un certain nombre de séminaires au choix dont un ou plusieurs doivent être suivis de façon obligatoire et qui permettent à ce dernier de se perfectionner dans le domaine visé selon ses propres besoins.

A chaque cycle de compétences correspond un montant total de crédits de jours de formation. Ce montant total est atteint progressivement par le fait que l'agent suit les séminaires imposés et les séminaires au choix prévus dans le cadre du cycle de compétences choisi.

Si un agent suit un séminaire dans le cadre des présents cycles de compétences, le crédit de formation du séminaire est imputé sur son compte de formation personnel qui est pris en considération

- pour les avancements dans les différents grades de promotion du cadre ouvert,
- pour le passage du cadre ouvert au cadre fermé, ainsi que
- pour les allongements de grade en fin de carrière

au même titre que les autres séminaires suivis dans le cadre du catalogue de l'INAP.

L'agent qui a suivi les séminaires d'un cycle de compétences et qui a atteint le total des crédits de jours de formation prévu pour le cycle en question peut bénéficier d'un certificat de compétence.

La demande en obtention du certificat de compétence se fait moyennant un formulaire spécifique téléchargeable sur le site web de l'INAP.

L'inscription aux différents séminaires des cycles de compétences se fait moyennant la fiche d'inscription traditionnelle en indiquant le séminaire et en cochant la case correspondant au cycle à suivre.

6. Formation en ligne (e-learning)

L'Institut national d'administration publique (INAP) doit non seulement offrir des formations répondant au plus près aux besoins spécifiques des administrations et des agents de l'Etat et des communes mais il doit également veiller à adapter ses méthodes et moyens didactiques et pédagogiques aux nouvelles évolutions technologiques.

L'INAP propose des formations en ligne dans son espace d'auto-formation, et ce dans les domaines suivants :

- E-learning
 - Entretien individuel
 - Cours de méthodologie
 - Cours de bureautique
 - Cours de perfectionnement dans le langage administratif
- Blended learning
 - Motivation de collaborateurs

a) E-learning

L'auto-formation (e-learning) est un processus d'apprentissage à distance s'appuyant sur des ressources multimédias, qui permet à une ou plusieurs personnes de se former à partir de leur ordinateur. Les supports multimédias utilisés peuvent combiner du texte, des graphismes en 2 ou 3 dimensions, du son, de l'image, de l'animation et même de la vidéo. Il comprend aussi bien des outils et des applications pédagogiques que des contenus pédagogiques.

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

Ainsi, le premier module proposé concernant l'entretien individuel a été mis en place dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme dans la fonction publique par le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative et l'Institut national d'administration publique. Ce module de formation est mis à disposition de tous les fonctionnaires et employés de l'Etat susceptibles de mener ou de participer à un entretien individuel. Il constitue un complément aux documents de support mis à disposition sur le portail de la Fonction publique et permet de familiariser les agents avec le nouveau dispositif en place. A noter que cette formation en ligne est disponible à tout moment pour tous les agents publics mais ne donnera pas lieu à un certificat de perfectionnement.

Par ailleurs, le deuxième module proposé concernant certains cours de méthodologie dans le domaine du management, de l'organisation et de la communication s'adresse en premier lieu aux agents des carrières supérieures ayant à accomplir un cycle de compétences en management public. Sont tout particulièrement visés les cadres supérieurs du corps diplomatique en mission prolongée à l'étranger et qui se trouvent dans l'impossibilité de pouvoir suivre des formations au Grand-Duché.

Le troisième module proposé permet à l'Institut de mieux pouvoir faire face aux multiples besoins de formation dans le domaine de la bureautique (Windows 7 et Office 2010).

Le quatrième module proposé, la formation de perfectionnement en langage administratif, est destiné prioritairement aux agents des carrières supérieures évoluant au niveau international et désirent se perfectionner dans l'utilisation et le maniement du langage administratif.

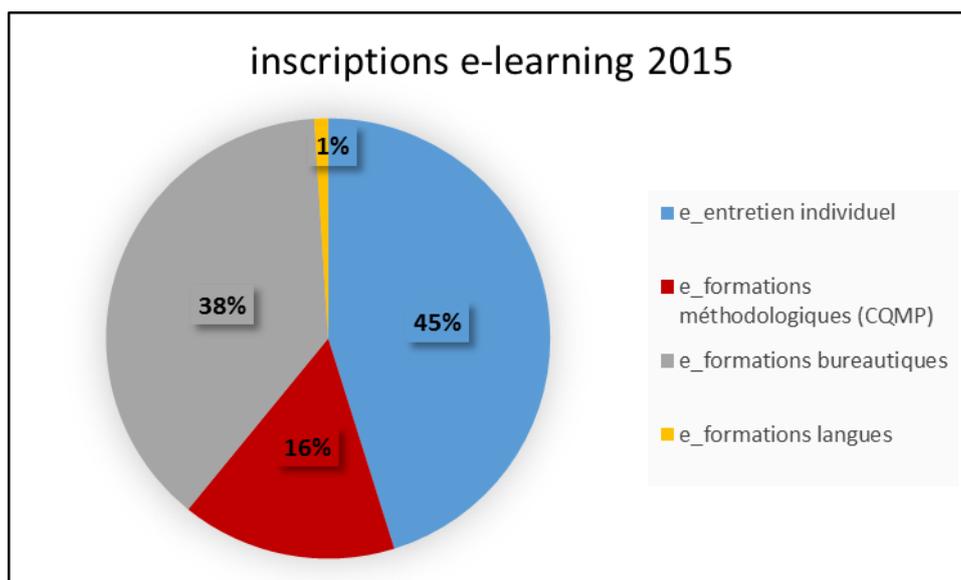
L'INAP fournit sur son site internet une description détaillée des quatre modules proposés et définit les catégories d'agents visées par la formation en ligne. Il met en place un système d'inscription spécifique pour les agents intéressés à suivre une formation en ligne. Cette inscription génère un code utilisateur et un mot de passe pour l'apprenant et lui fournit également toutes les données techniques nécessaires lui permettant de pouvoir travailler avec les modules d'apprentissage sur son ordinateur personnel au bureau ou à domicile.

Chaque apprenant peut se connecter à la plateforme de l'apprentissage en ligne grâce à son code d'utilisateur et son mot de passe. Il est inscrit à son parcours pour une durée de 2 à 3 mois. Chaque apprenant inscrit peut évaluer son niveau de connaissance des modules qui le concernent à travers un questionnaire de type QCM. Une fois l'évaluation effectuée, le système propose automatiquement un parcours de formation « sur mesure » en tenant compte des réponses apportées au questionnaire.

Relevons encore que l'«e-learning» nécessite des modalités de contrôle permettant de vérifier si le cours a été suivi intégralement. Pour ce faire il est introduit de façon spécifique pour ce type de formation un système de test en ligne à la fin de chaque module de formation électronique permettant d'apprécier si l'agent a accompli toutes les étapes de formation proposées par le programme et s'il a obtenu au moins 66% des points au test final clôturant la session de formation. Un certificat de réussite n'est établi que si l'agent a fait preuve d'avoir passé le test final avec le pourcentage requis.

L'INAP peut suivre à travers différents rapports spécifiques à la fois les inscriptions des apprenants et le suivi de leur formation (durée, connexions, résultats).

année en cours	type de formation	Inscriptions
2015	e_entretien individuel	986
2015	e_ formations méthodologiques (CQMP)	342
2015	e_ formations bureautiques	832
2015	e_ formations langues	22
	Total	2182



b) Blended learning

Dans l'approche « *blended learning* », l'apprenant est mis au centre du dispositif de formation. Les périodes d'enseignement alternent avec des périodes de mise en œuvre et de retour sur expérience, dans des parcours pouvant durer plusieurs mois.

En général, l'apprenant va ainsi alterner entre des sessions à distance en ligne et des sessions en face-à-face avec le formateur. Cette approche permet une optimisation des temps d'apprentissage et se focalise surtout sur la mise en pratique de l'apprentissage.

Le modèle proposé par l'INAP consiste à faire débiter la formation avec un séminaire présentiel de lancement où les participants seront familiarisés avec le concept d'apprentissage mixte ainsi qu'avec les outils de formation à distance (modules « e-learning »). Lors de la journée de lancement, les participants évaluent leur niveau de compétences dans la matière. Le cursus de formation sera alors adapté au niveau spécifique de chaque participant.

Après ce premier séminaire, chaque membre du groupe de formation peut s'autoformer en suivant son propre rythme moyennant des outils pédagogiques qui lui sont mis à disposition. L'avantage de cette phase d'autoformation réside dans le fait que les modules « e-learning » peuvent être suivis et retravaillés, le cas échéant, à tout moment de la journée et partout où l'apprenant a accès à l'internet. Le formateur reste à la disposition des participants et peut être contacté par téléphone ou par courriel.

Finalement, lors de l'atelier d'échanges et de transfert des connaissances, les participants peuvent revenir avec leurs bonnes pratiques, discuter et analyser d'éventuelles situations critiques et faire part de leurs expériences qu'ils ont fait lors de la mise en œuvre en milieu professionnel.

En 2015, l'INAP a organisé en tant que projet pilote une session de formation du genre « *blended learning* ». Ce type de formation sera élargi en 2016 et dans les années à venir.

7. Evaluation des séminaires et cours de formation continue

a) Méthodologie

Depuis 1990, l'Institut procède à la fin de chaque cours à une évaluation des matières exposées. Cette analyse se fait en deux temps:

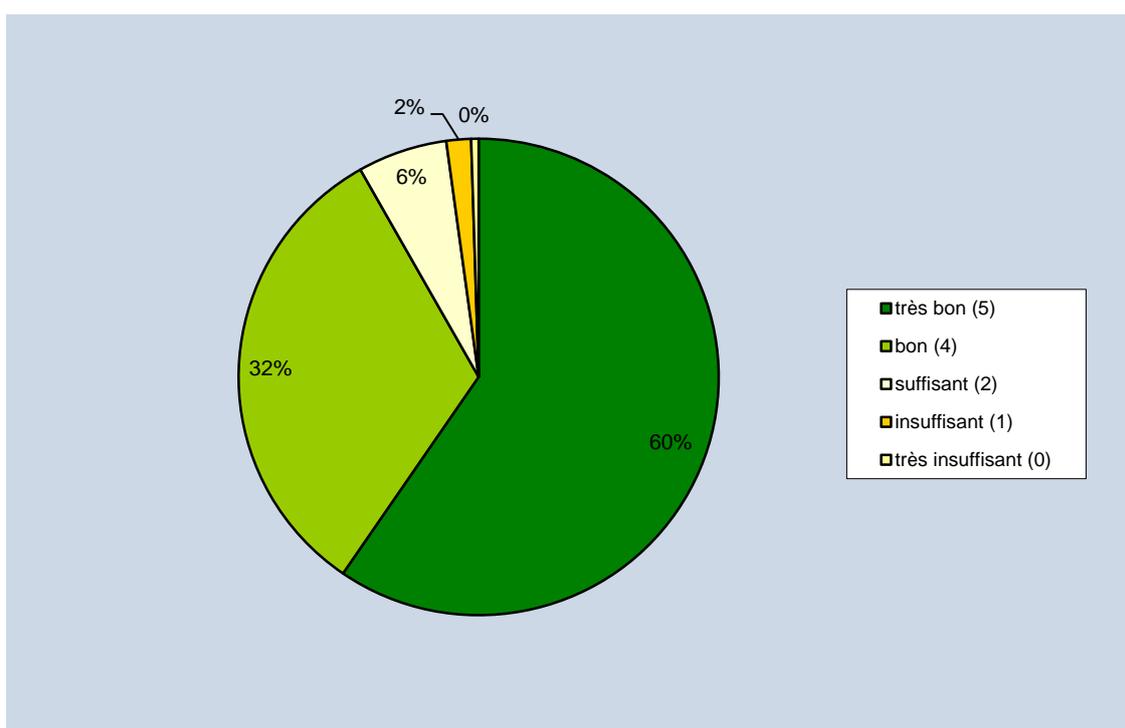
- une évaluation « à chaud » est effectuée pendant la dernière heure de chaque séminaire sous forme d'un tour de table permettant aux candidats de réagir immédiatement au cours suivi et ceci en présence du chargé de cours et d'un représentant de l'Institut national d'administration publique. Lors de ce tour de table sont recueillies toutes les observations aussi bien des participants que du chargé de cours au sujet de la présentation, du contenu du cours et de l'efficacité du cours, au sujet de l'organisation de la formation continue en général et du cours précis en particulier. Cet échange d'idées sur place est souvent très concluant pour le responsable de l'organisation du cours.
- un formulaire d'évaluation est distribué à tous les participants du cours. Ce formulaire est à remplir dans l'espace d'un mois suivant le cours et permet aux participants d'évaluer le cours avec un certain recul. En d'autres termes, après avoir regagné leurs postes de travail respectifs et à la lumière de leurs expériences quotidiennes, les agents ont la possibilité d'informer, deux à trois semaines après la fin du cours, l'Institut national d'administration

publique du succès d'application, respectivement des obstacles rencontrés dans la mise en œuvre des connaissances acquises à l'occasion du cours.

b) Evaluation de la qualité des cours – bilan 2015

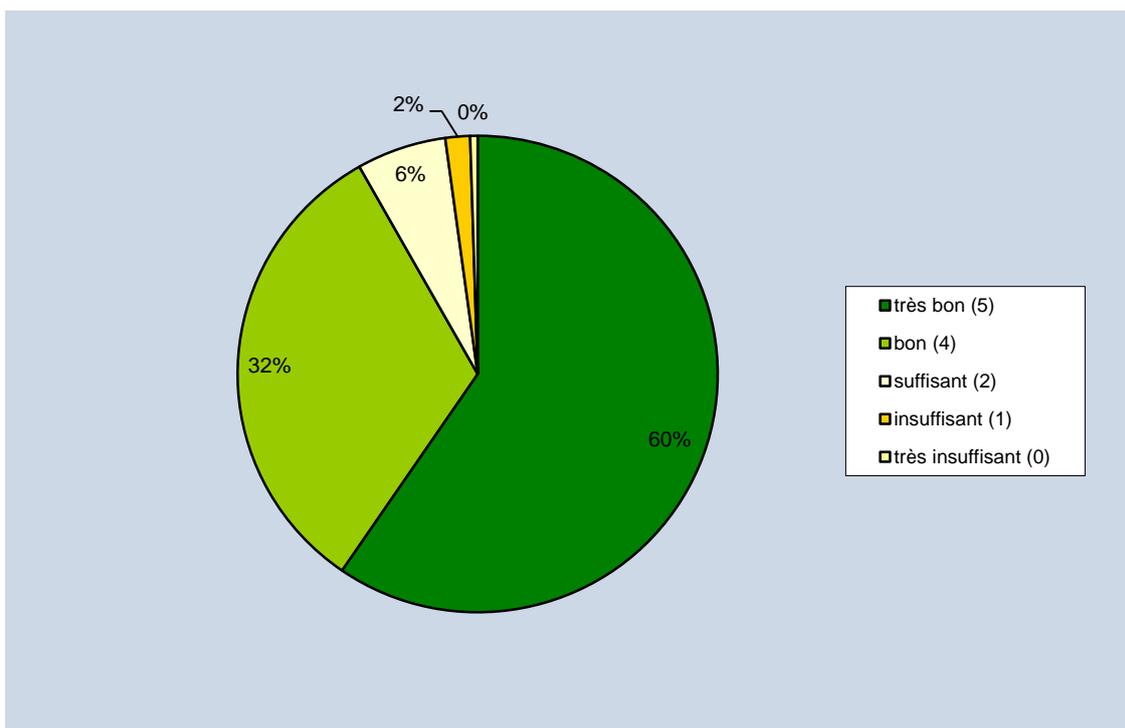
Depuis 2012, tout le processus d'évaluation se fait en ligne à la fois pour les participants et les formateurs. L'exploitation se fait dans une banque de donnée dont les chiffres peuvent être analysés à la fin de chaque année. Dans cet ordre d'idée, l'évaluation globale pour 2015 donne les résultats suivants :

Appréciation globale des séminaires		
	réponses %	Nbre de réponses
très bon (5)	60%	1903
bon (4)	32%	1030
suffisant (2)	6%	193
insuffisant (1)	2%	53
très insuffisant (0)	1%	16
total réponses		3179
<i>quote moyenne (très insuffisant = 0 / très bon =5)</i>		4,43



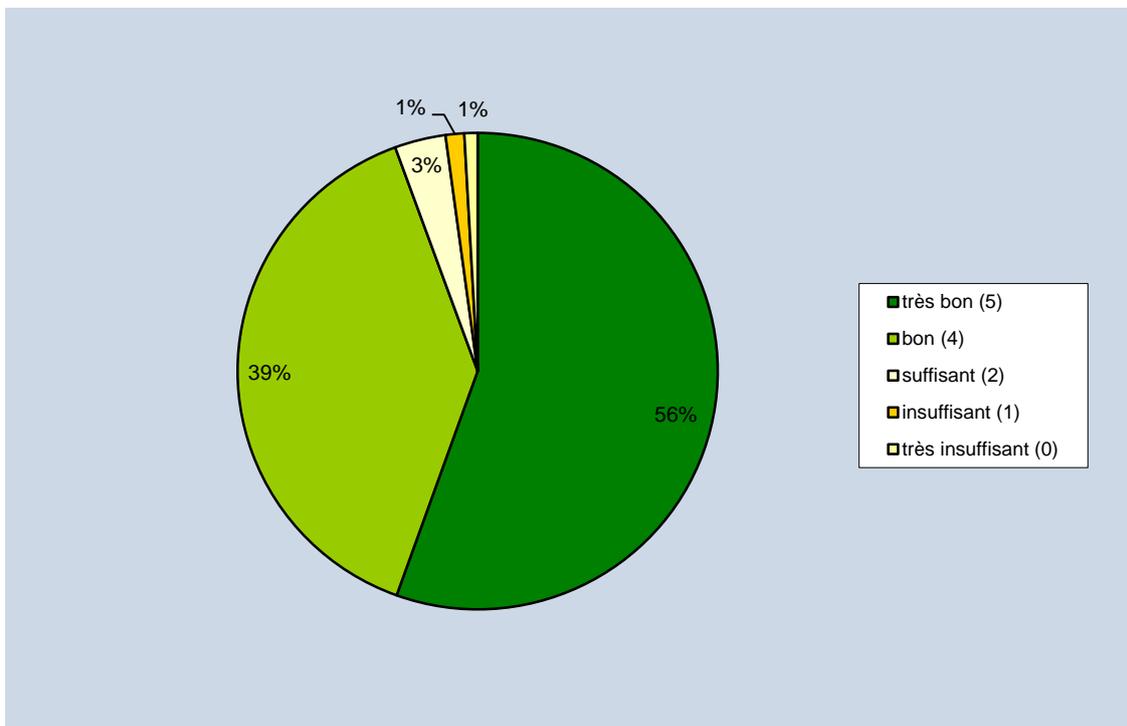
Appréciation globale des formateurs/formatrices

	réponses %	Nbre de réponses
très bon (5)	60%	1903
bon (4)	32%	1030
suffisant (2)	6%	193
insuffisant (1)	2%	53
très insuffisant (0)	1%	16
total réponses		3179
<i>quote moyenne (très insuffisant = 0 / très bon =5)</i>		4,43



Evaluation globale de l'organisation des séminaires par l'INAP

	réponses %	Nbre de réponses
très bon (5)	56%	1372
bon (4)	39%	963
suffisant (2)	3%	85
insuffisant (1)	1%	31
très insuffisant (0)	1%	22
total réponses		2451
<i>quote moyenne (très insuffisant = 0 / très bon =5)</i>		4,45



8. Dispenses et assimilations des cours de formation

a) Dispenses

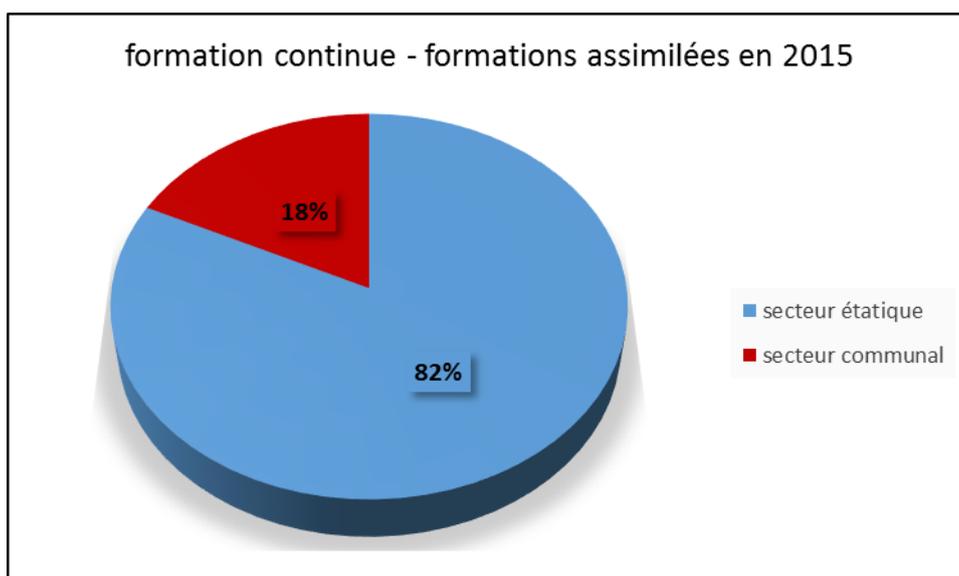
Dans le cadre des différentes législations concernant les traitements des fonctionnaires de l'Etat et les indemnités des employés de l'Etat, les conditions d'avancement dans la carrière ont été liées à des conditions de formation continue. Toutefois, le Ministre de la Fonction publique et de la Réforme administrative peut, pour des raisons dûment motivées, accorder une dispense des cours de formation prévus par les dispositions légales en question.

b) Assimilations

Conformément aux articles 13 et 14 du règlement grand-ducal modifié du 27 octobre 2000 portant organisation à l'Institut national d'administration publique de la division de la formation continue du personnel de l'Etat et des établissements publics de l'Etat, les cours de formation continue à caractère spécial organisés par les administrations et établissements publics de l'Etat en dehors du programme de cours de l'Institut peuvent être assimilés aux cours de formation continue organisés par l'Institut par une décision du Ministre ayant dans ses attributions la Fonction publique, le chargé de direction de l'Institut entendu en son avis.

Au cours de l'année 2015, le Ministre de la Fonction publique et de la Réforme administrative **a retenu 4310 demandes de dispenses et d'assimilation et a reconnu 10561,2 jours de formation continue** passés par des fonctionnaires et employés de l'Etat dans des organismes de formation autres que l'Institut national d'administration publique.

partie	cours	jours	heures
secteur étatique	3550	8209,8	49543,1
secteur communal	760	2351,4	14171
total	4310	10561,2	63714,1



c) Assimilation par domaine fonctionnel et par administration du secteur étatique

Le tableau ci-dessous représente la totalité des assimilations du secteur étatique accordées par le MFPRA sur avis de l'INAP suivant les grands domaines fonctionnels :

Secteur étatique			
domaine fonctionnel	cours	jours	heures
Affaires étrangères	9	28	168
Affaires européennes et internationales	3	10	60
Agriculture, viticulture, développement rural	24	48,3	290
Aménagement du territoire	6	10	60
Défense	1	60	360
Culture	11	161,1	967
Divers	786	2029,7	12229,2
Economie	17	46,3	278
Education, recherche	41	147,2	888
Egalité des chances	22	34,6	208
Environnement	7	13	78
Famille	1	6	36
Finances	148	168,1	1011,5
Formations à la sécurité	147	317,9	1925
Formations accueil et encadrement	6	9,7	59
Formations artisanales	57	154,4	928,5
Formations au management	17	64,5	387,5
Formations en communication	13	57,2	344
Formations en organisation	14	32,5	197,5
Formations scientifiques et techniques	154	335,4	2018,5
Formations socio-éducatives	423	885,7	5368
Historique des formations continues	1	2	12
Informatique, bureautique	616	1309,6	7873
Justice	9	24,2	146

Qualité	44	52,4	315
Ressources humaines	3	5	30
Santé	895	1831,3	11109,4
Sécurité sociale	10	17	102
Transports	42	208,9	1254
Travail et emploi	1	6,5	39
Travaux publics	22	133,3	801
Total	3550	8209,8	49543,1

Le tableau ci-dessous représente la totalité des assimilations du secteur étatique accordées par le MFPPRA sur avis de l'INAP suivant les administrations :

secteur étatique	
administration	cours
Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique	491
Laboratoire National de Santé	347
Police Grand-Ducale	182
Administration des Contributions Directes	148
Administration de la Navigation aérienne	134
Education Différenciée	108
Caisse Nationale de Santé	99
Administration des Ponts et Chaussées	100
Centre des technologies de l'information de l'Etat	80
Direction de la Santé	77
Administration des services de secours	69
Administration du Personnel de l'Etat	65
Inspection du Travail et des Mines	65
Centre Commun de la Sécurité Sociale	64
Lycée Ermesinde	63
Service National de la Jeunesse	61
Ministère d'Etat	58
Direction Générale des Etablissements Pénitentiaires	53
Administration des Douanes et Accises	51
Commission de Surveillance du Secteur Financier	47
Nordstadtlycee	45
Atert-Lycée Réiden	43
ILNAS	42
Administration de l'Environnement	41
Lycée technique Agricole	38
Administration de la gestion de l'eau	37
Administration Judiciaire	37
Institut Luxembourgeois de Régulation	35
Administration des Services techniques de l'Agriculture	33
Institut National des Sports	32
Cellule d'évaluation et d'orientation - Assurance dépendance	31
Armée	30
Bibliothèque Nationale de Luxembourg	30

Maisons d'Enfants de l'Etat	28
Ministère de l'Education nationale, Enfance et Jeunesse	28
Association d'assurance accidents	27
Autres	27
Musée National d'Histoire et d'Art	27
Administration du Cadastre et de la Topographie	26
Ministère de l'Egalité des Chances	25
Lycée technique d'Esch-sur-Alzette	24
Lycée du nord Wiltz-Troisvierges	23
Ministère de l'Economie	23
Inspection Générale de la Sécurité Sociale	22
Commissariat aux Assurances	21
Office National du Remembrement	21
Administration de la Nature et des Forêts	19
Administration des Services Vétérinaires	18
Ministère des Affaires étrangères et européennes	18
Musée National d'Histoire Naturelle	17
Administration gouvernementale	17
Administration de l'Enregistrement et des Domaines	16
Lycée Athénée de Luxembourg	16
Ministère de l'Intérieur	15
Administration des Bâtiments Publics	13
Ministère de la Famille et de l'Intégration, Grande Région	13
Archives Nationales	12
MDDI - Transports	12
Ministère de la Santé	12
Inspection Générale des Finances	11
Formation des Adultes	10
Institut National d'Administration Publique	10
Lycée technique du centre	10
Agence pour le développement de l'emploi	9
Service de la Navigation	9
Statec	8
Enseignement Postprimaire	7
Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme administrative	7
Ministère de la Justice	7
Sport-Lycée	7
Trésorerie de l'Etat	7
Service de Coordination Recherche/Innovation Péd. et Techn.	6
Commissariat aux Affaires Maritimes	5
Lycée technique hôtelier Alexis Heck	5
Lycée technique Mathias Adam	5
Ministère de la Sécurité intérieure	5
Centres Socio-Educatifs de l'Etat	4
Conseil d'Etat	4
Direction du Contrôle Financier	4
Lycée classique d'Echternach	4

Caisse Nationale des Prestations Familiales	3
Lënster Lycée	3
Lycée technique de Lallange	3
Lycée technique école de commerce et de gestion	3
MDDI-Environnement	3
Min de l'Agriculture, Viticulture et de la Protect. des cons	3
Ministère des Finances	3
Administration du Contrôle Médical de la Sécurité Sociale	2
Caisse de Maladie des Fonctionnaires et Employés Publics	2
Centre de gestion informatique de l'éducation	2
Lycée classique de Diekirch	2
Lycée de garçons d'Esch-sur-Alzette	2
Lycée Josy Barthel	2
Lycée Michel Rodange	2
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	2
Ministère du Travail, de l'Emploi, Economie soci. et solid.	2
Administration des Enquêtes Techniques	1
Caisse Pension de l'Etat	1
Conseil Arbitral des Assurances Sociales	1
Département Ministériel des Sports	1
Enseignement fondamental	1
Inspectorat	1
Institut Viti-Vinicole	1
Lycée technique pour professions de santé Centre	1
Service de Rens. de l'Etat	1
Service d'Economie Rurale	1
Service Information et Presse	1
Total	3550

d) Assimilation par domaine fonctionnel et par administration du secteur communal

Le tableau ci-dessous représente la totalité des assimilations du secteur communal accordées par le MFPR sur avis de l'INAP suivant les grands domaines fonctionnels :

secteur communal			
domaine fonctionnel	cours	jours	heures
Divers	190	349	2107,5
Formations socio-éducatives	152	831,9	5005
Transports	83	374,4	2252
Santé	69	200,2	1218,5
Formations artisanales	63	105	632,5
Informatique, bureautique	60	172,6	1038
Formations à la sécurité	51	82,5	497,5
Formations scientifiques et techniques	35	71,1	429
Environnement	12	16,7	100,5
Aménagement du territoire	11	38,2	230

Jeunesse	9	42,2	254
Formations en communication	7	13	78
Culture	3	13,2	79,5
Formations en organisation	3	4,5	27
Intérieur	2	6	36
Justice	2	1,5	9
Economie	1	5	30
Education, recherche	1	0,6	4
Egalité des chances	1	1,5	9
Formations accueil et encadrement	1	4	24
Formations au management	1	9,3	56
Jeunesse	1	5	30
Sports	1	1	6
Traitements & pensions des fonctionnaires	1	3	18
Total	760	2351,4	14171

Le tableau ci-dessous représente la totalité des assimilations du secteur communal accordées par le MFPR sur avis de l'INAP:

secteur communal			
administration	cours	jours	heures
AC de Dudelange	123	839,8	5052,5
Synd. interc. des Tramways canton d'Esch (TICE)	117	455,5	2739
AC de Steinsel	62	212,4	1284,5
Synd. des Eaux du Barrage d'Esch-sur-Sûre (SEBES)	56	98,2	592
AC de Luxembourg	41	84,9	511
AC d'Esch-sur-Alzette	38	108,4	653,5
AC de Beaufort	22	18,8	116
AC de Kiischpelt	20	15,4	94
AC de Bous	19	13,5	83
AC de Consdorf	18	16,9	102,5
AC de Rambrouch	17	27,7	168
AC de Differdange	16	70,5	426,5
AC d'Esch-sur-Sûre	15	31,5	189
AC de Sanem	11	33	200
AC de Koerich	10	52,8	317
AC de Kopstal	10	18,8	114,5
AC de Lorentzweiler	10	7,6	47,5
AC de Tandel	10	9	54
AC d'Echternach	10	22	132
AC de Kayl	8	23,8	144
AC de Wormeldange	8	7	42
AC de Mamer	7	12,6	76
AC de Sandweiler	7	10,6	64
OS Dudelange	7	8,1	49
AC de Diekirch	6	8	48,5
AC de Hesperange	6	12	72

Synd. interc. Dépollution des eaux rés. De l'Ouest (SIDERO)	6	6	36
AC de Fischbach	5	6	36
AC de Petange	5	5,1	31
AC de Strassen	5	3,5	21
AC de Leudelange	4	2,5	15
AC de Mertzig	4	4	24
AC de Walferdange	4	3	18
AC d'Ettelbruck	4	4	24
Synd. Distribution d'eau des Ardennes (DEA)	4	4	24
Synd. interc. déchets assimilables Luxembourg (SIDOR)	4	8	48
Synd. interc. Ordures Grevenmacher (SIGRE)	4	9,8	59
AC de Clervaux	3	7,8	47,5
AC de Mersch	3	9,4	57
AC de Mondercange	3	9	54
AC de Mondorf-les-Bains	3	9	54
Synd. interc. Ordures Diekirch (SIDEK)	3	5	30
AC de Colmar-Berg	2	2	12
AC de Saeul	2	3,2	19,5
AC d'Useldange	2	2	12
Synd. interc. Dépollution des eaux rés. du Nord (SIDEN)	2	3,5	21
AC de Beckerich	1	0,5	3
AC de Bettendorf	1	1	6
AC de Junglinster	1	0,8	5
AC de Lenningen	1	4,6	28
AC de Rumelange	1	1	6
AC de Schifflange	1	1	6
AC de Steinfort	1	1	6
AC de Weiler-la-tour	1	0,8	5
AC de Wintrange	1	0,5	3
Conservatoire de Musique du Nord (Ettelbruck)	1	1	6
OS Mondercange	1	1,6	10
Synd. des Eaux du Sud (SES)	1	1	6
Synd. interc. Centre natation de Bettembourg et Leudelange	1	6	36
Synd. interc. Promotion canton de Clervaux (SICLER)	1	5	30
Total	760	2351,4	14171

9. Ingénierie de formation

a) Ingénierie de formation et plans de formation

La loi modifiée du 15 juin 1999 portant organisation de l'Institut national d'administration publique a introduit le principe de la formation continue liée aux avancements dans la carrière et aux allongements de grade, faisant ainsi de la formation continue une des conditions indispensables à la promotion dans la carrière des fonctionnaires et employés de l'Etat et des communes.

Afin de pouvoir répondre au mieux à ce principe et dans le but de garantir l'efficacité de la formation professionnelle continue, la mise en place d'une démarche visant à proposer des formations qui répondent de façon précise aux besoins et aux demandes de formation spécifique des administrations et services de l'Etat est indispensable. Cette volonté présuppose évidemment le concours de la direction des administrations et services de l'Etat tout comme la collaboration étroite des délégué/e/s à la formation qui, pour bien remplir leur rôle, devront pouvoir se baser sur une méthode et un outil communs à l'ensemble des acteurs concernés.

L'identification des besoins représente une phase importante pour le succès d'un plan de formation individuel ou collectif. La méthode développée permettra aux administrations :

- de dégager, à l'aide de questionnaires spécifiques permettant une analyse individuelle par agents et collective par service, une vue globale des besoins de formation en fonction des missions et attributions à exercer et des objectifs à atteindre afin d'élaborer un plan de formation approprié, adapté et cohérent;
- de bien cerner les problématiques auxquelles la formation doit répondre;
- de s'assurer d'investir dans le développement des compétences qui méritent bien une amélioration;
- d'instaurer un climat favorisant l'apprentissage de façon continue ;
- de définir des plans de développement des compétences qui synthétisent les choix à faire concernant les mesures d'amélioration : plan de formation individuel ou collectif, coaching, tutorat, mises en situation, etc.

Toutefois l'identification et l'analyse des besoins de formation et la structuration de ces besoins dans des plans de formation pluriannuels n'assurent pas encore à elles seules le succès de la formation continue. Deux autres volets doivent venir compléter la politique de formation continue dans l'administration publique, à savoir la conduite des plans de formation et la qualité du transfert des connaissances acquises en formation.

Le volet relatif à la conduite des plans de formation consiste à définir les populations ciblées par la formation, de préciser les programmes de formation détaillés et l'approche pédagogique, de déterminer les formateurs intervenants et d'organiser les formations.

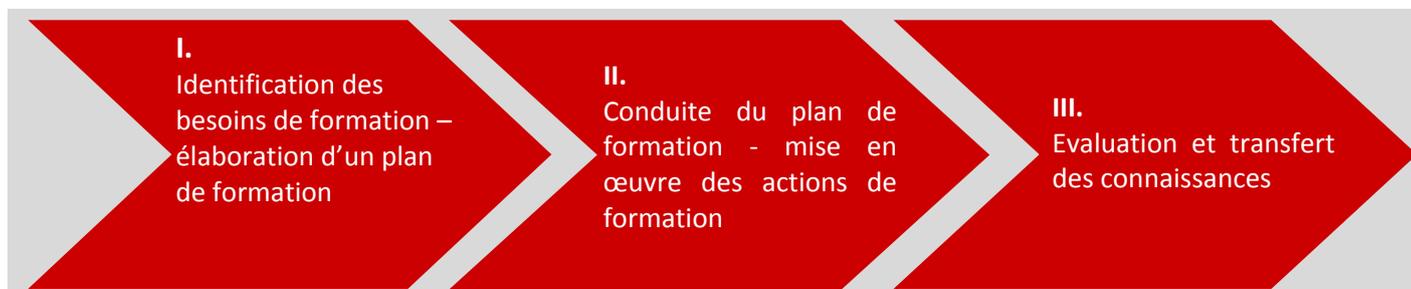
Au niveau du volet concernant l'analyse de la qualité du transfert des connaissances acquises en formation il s'agit de procéder à une évaluation qualitative des formations, de mesurer le transfert des connaissances et d'analyser les effets sur les capacités et connaissances acquises en cours ou en fin de formation, de mesurer les effets sur les comportements professionnels en situation de travail, de vérifier si les objectifs généraux fixés au plan de formation ont été atteints.

Ces deux volets indispensables à la mise en œuvre des plans de formation et complémentaire à l'identification des besoins de formation viennent compléter le processus communément appelé « **ingénierie de formation** » et que l'Institut national d'administration publique se propose de mettre en place progressivement ensemble avec les administrations et services de l'Etat et des communes.

Les acteurs impliqués sont

1. l'Institut national d'administration publique
2. les administrations et services de l'Etat et des communes et plus particulièrement leurs délégué/e/s à la formation
3. le consultant externe : Etudes et Formation

Le processus comprend trois phases :



Phase 1: L'identification des besoins et l'élaboration d'un plan de formation dans les administrations

Il s'agit dans cette phase

1. de définir les projets et les objectifs de l'administration.
2. d'identifier et d'analyser les besoins de formation.
3. d'établir les priorités de formation.
4. d'élaborer un plan de formation.

L'identification et l'analyse des besoins de formation constituent une étape préalable à la construction de plans de formation, dont l'objectif est de dresser l'inventaire des problèmes à résoudre et des objectifs à atteindre par les moyens de la formation professionnelle continue. Cette approche permettra de définir de façon précise les actions à mener dans le cadre de tels plans de formation, individuels ou collectifs, pour répondre au mieux aux besoins des administrations.

Dans cet ordre d'idées, l'Institut national d'administration publique a développé, en collaboration étroite avec la société « Etudes et Formation » et avec un échantillon représentatif de délégué/e/s à la formation, une méthode permettant aux administrations publiques de mieux pouvoir détecter, identifier et analyser les besoins de formation continue et de pouvoir les regrouper dans des plans de formation.

La méthode en question fait l'objet d'une description détaillée reprise dans un document intitulé:

Implémentation d'une ingénierie de formation dans l'administration publique

Concept – Partie I.

Guide de méthodologie et outil de diagnostic pour la détection des besoins de formation et pour la mise en place de plans de formation

Ce document a déjà été remis à l'ensemble des délégué/e/s à la formation et peut être consulté et téléchargé dans l'espace de travail réservé pour les délégué/e/s à la formation sur l'Extranet mis en place sur le site institutionnel de l'INAP.

Phase 2: Conduite du plan de formation / Mise en œuvre des actions de formation

Il s'agit dans cette phase

1. de définir les populations cibles
2. de préciser les programmes de formation détaillés et l'approche pédagogique
3. de déterminer les formateurs intervenants
4. d'organiser les formations

Suite au recensement des besoins de formation continue et à l'établissement des plans de formation dans les administrations et services, il y a lieu de procéder à la réalisation des mesures de formation envisagées pour couvrir les besoins détectés et analysés. Il s'agit donc de pourvoir à l'organisation des actions de formation programmées et d'adapter le mieux possible les formations aux besoins et – pour le cas où un séminaire spécifique s'est révélé être le meilleur choix pour couvrir un besoin – de réaliser ce séminaire en l'adaptant aux besoins.

L'organisation du séminaire, les participants, l'orientation de l'apprentissage aussi bien que la mise en pratique de la matière enseignée décident du succès de la mesure envisagée.

Pour garantir le succès escompté des différentes formations planifiées, les démarches suivantes sont absolument essentielles :

- élaboration d'un cahier des charges
- choix de la méthode didactique
- choix du type de séminaire
- choix des formateurs/trices
- publication des formations
- inscriptions des agents intéressés
- sélection des participants
- informations préliminaires pour les formateurs.

En 2011, l'Institut a développé une approche méthodologique concernant ces différents points.

Phase 3: Evaluation et transfert des connaissances

Il s'agit dans cette phase

1. d'évaluer les formations
2. de mesurer le transfert des connaissances
3. d'analyser les effets sur les capacités et connaissances acquises en cours ou en fin de formation, de mesurer les effets sur les comportements professionnels en situation de travail, de vérifier si les objectifs généraux fixés au plan de formation ont été atteints.

Ce qui fonde la valeur de la formation, c'est son aptitude à produire des compétences qui se répercutent de façon positive sur la situation de travail des agents et qui produisent donc des résultats sensibles et parfois mesurables. Du point de vue des responsables de service, donc de la direction, les actions de formation ne deviendront sensibles et visibles que si elles se traduisent dans une plus-value dans l'exercice des missions au quotidien.

Voilà pourquoi l'action de formation ne doit pas s'arrêter à la fin du séminaire. Au contraire, à la fin du séminaire le plus important reste à faire, à savoir, le contrôle de l'efficacité et de l'efficacités des mesures de formation et leur impact sur le service et sur l'exercice des fonctions.

A côté de l'évaluation même du séminaire, de la qualité de l'enseignement et de la matière traitée, c'est surtout le transfert des connaissances qui devra figurer comme critère décisif pour le succès d'un séminaire. Après l'accomplissement de l'action de formation, le processus de transposition constitue donc une deuxième phase d'apprentissage importante, car l'effet d'apprentissage réel apparaît seulement lors de la transposition des connaissances sur le milieu de travail.

Il ressort de la phase II ci-dessus qu'un bon transfert des connaissances en amont de la formation est fonction du soin apporté à la préparation de la formation en aval. Plus le besoin de formation est exprimé de façon précise et claire, plus les chances d'un bon transfert des connaissances dans la pratique sont élevées. Après les phases de conception et de conduite du plan de formation, il faudra donc mettre en place une méthode pouvant évaluer les résultats issus de la formation afin de pouvoir assurer la qualité des actions de formation.

Cette phase engendre un processus de feed-back qui va permettre de réévaluer à intervalles réguliers l'ingénierie et la réalisation tout au long du cycle de vie du cours si celui-ci est récurrent.

Cette étape consiste donc à mettre en œuvre des outils d'évaluation et de transfert reposant sur des indicateurs clairs et précis. La phase du transfert implique une évaluation « à chaud » qui va s'intéresser à l'évaluation de la satisfaction et à l'atteinte des objectifs pédagogiques et une évaluation « à froid » qui va s'intéresser à l'atteinte des objectifs généraux et opérationnels, dans le contexte du déploiement des compétences ainsi produites.

L'évaluation doit faire ressortir trois facteurs essentiels :

- détection d'éventuels problèmes structurels du déroulement du cours et des déficiences éventuelles de la forme du cours pour la population cible
- amélioration des contenus, de la pédagogie et de l'organisation des cours
- mise en œuvre de pistes d'amélioration des chances de transfert et de transposition dans la pratique.

En 2011, l'Institut a également développé une approche méthodologique concernant cette partie importante de l'ingénierie de formation.

Le concept concernant les parties II et III de l'ingénierie de formation a été repris dans un guide méthodologique qui a été présenté aux délégué/e/s à la formation au cours de deux ateliers de travail en mars 2009 présidé par Monsieur le Ministre de la Fonction publique et en octobre 2009. Le concept a été mis à la disposition des administrations dans un document intitulé :

Implémentation d'une ingénierie de formation dans l'administration publique

Concept – Parties II et III

Partie II : Conduite du plan de formation / Mise en œuvre des formations

Partie III : Evaluation et transfert des connaissances

Ce document a été mis sur l'extranet des délégué/e/s à la formation et peut être consulté et téléchargé.

b) Les administrations impliquées dans le processus de l'ingénierie de formation

Administrations étatiques engagées dans la démarche ingénierie de formation (formations sur mesure) :

- Administration de la Gestion de l'Eau
- Administration de la Nature et des Forêts
- Administration de la Navigation aérienne
- Administration de l'Enregistrement et des Domaines
- Administration de l'Environnement
- Administration des Bâtiments publics
- Administration des Contributions directes

- Administration des Douanes et Accises
- Administration des Ponts et Chaussées
- Administration des Services de Secours
- Administration des Services techniques de l'Agriculture
- Agence pour le Développement de l'Emploi
- Bibliothèque nationale du Luxembourg
- Caisse nationale des prestations familiales
- Centre Commun de la Sécurité sociale
- Chambre des Députés
- Commissariat aux assurances
- Conseil d'Etat
- Inspection du Travail et des Mines
- Inspection générale de la Sécurité sociale
- Institut national d'administration publique
- Laboratoires et organismes d'inspection de l'Etat
- Maisons d'Enfants de l'Etat
- Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme administrative
- Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur
- Ministère de la Santé – Direction de la Santé
- Ministère de la santé – inspection sanitaire
- Ministère de la Sécurité sociale - Cellule d'évaluation et d'orientation de l'assurance dépendance
- Ministère du Développement durable et des infrastructures – travaux publics
- Musée national d'Histoire et d'Art
- Office luxembourgeois de l'Accueil et de l'Intégration
- Police grand-ducale
- Qualité dans les laboratoires (Laboratoires national de l'Etat / Agriculture, Viticulture, Santé)
- Qualité dans les services d'inspection vétérinaires
- CTIE – division imprimés et fournitures de bureau de l'Etat
- Service d'Economie rurale
- Service de l'Education différenciée
- STATEC

Administrations communales engagées dans la démarche ingénierie de formation (formations sur mesure) :

- Administration communale de Dudelange
- Administration communale de la Ville de Luxembourg
- Administration communale de Pétange
- Administration communale d'Esch-sur-Alzette
- Projets de service du Parc naturel de l'Our

10. Délégués à la formation, analyse des besoins de formation et transfert des connaissances acquises

a) Rôle et missions

L'article 1^{er} du règlement grand-ducal modifié du 27 octobre 2000 déterminant à l'Institut national d'administration publique l'organisation de la commission de coordination, la collaboration avec les administrations et établissements publics de l'Etat et la collaboration avec le Ministère de l'Intérieur et les administrations et établissements publics des communes dispose que chaque administration et établissement public de l'Etat désigne un délégué à la formation en vue d'assurer la collaboration avec l'Institut dans le domaine de la formation pendant le stage et de la formation continue du personnel de l'Etat et des établissements publics de l'Etat.

Cette disposition relève de l'idée que seule une formation professionnelle conçue en étroite concertation avec les services de l'Etat et axée sur les besoins de formation immédiats peut apporter des résultats satisfaisants. Ceci est d'autant plus vrai et plus important que la loi modifiée du 15 juin 1999 portant organisation de l'Institut national d'administration a introduit le double principe de la formation obligatoire pendant le stage et de la formation professionnelle continue liée à l'avancement dans la carrière et consacre ainsi l'idée du «life long learning» indispensable à une administration moderne, performante et efficace.

Le délégué à la formation en ce qu'il constitue le premier et le principal interlocuteur de l'Institut avec les administrations et établissements publics de l'Etat est un élément de base dans la collaboration entre les services de l'Etat et constitue la clé pour le succès des nouvelles dispositions légales et réglementaires relatives à la formation professionnelle des agents de l'Etat.

Au sein de son administration le rôle du délégué à la formation consiste à coordonner l'ensemble du dispositif de formation en place dans son administration, à superviser les programmes et les cours de formation spéciale, à détecter et à analyser les besoins de formation continue, à proposer des actions de formation à envisager et à mesurer l'impact de la formation sur le travail quotidien.

11. Séminaires spécifiques en rapport avec la diversité et la simplification administrative

a) les actions de formation en faveur de la sensibilisation à la diversité et en faveur des travailleurs handicapés

L'Institut national d'administration publique (INAP) a conçu et mis en place un certain nombre de mesures visant à sensibiliser les administrations publiques (directions, services des ressources humaines, chefs de service...) à la diversité et à la situation des travailleurs handicapés dans les services publics.

Les formations suivantes destinées aux agents de l'Etat et des communes ainsi qu'aux gestionnaires des ressources humaines ont été organisées par l'INAP :

Séminaire : Accueil et communication avec des personnes en situation de handicap

Ce séminaire a pour objectif de fournir des pistes de communication avec les personnes qui présentent des déficiences visuelles, des déficiences auditives, des déficiences d'apprentissage, des déficiences psychiques ou des déficiences de mobilité.

Les thèmes essentiels de cette formation sont les suivants:

- Le droit à la pleine participation
- La discrimination
- La dignité
- L'accessibilité des lieux ouverts au public
- Le « design for all »

Séminaire : Diversität an der Funktion publique

L'objectif de cette formation consiste à fournir aux participants les compétences nécessaires leur permettant d'affronter les défis et de saisir la chance de la diversité socio- culturelle sur le lieu de travail.

Les sujets ci-après sont développés de façon détaillée lors du séminaire :

- Comprendre le concept de la diversité sur le lieu de travail
- Le cadre légal au Luxembourg
- Ne pas discriminer : stéréotypes, préjugés, exclusion
- Savoir gérer la diversité en tant qu'apport positif
- Acquérir la compétence de la diversité dans la gestion des ressources humaines (recrutement)

Séminaire : Sensibilisierung zu hörgeschädigten Menschen – Arbeitsbereich – Kommunikation

Ce séminaire vise à fournir aux participants, responsables du personnel, un aperçu sur les moyens de communication ainsi que sur les moyens de formation continue, qui permettent d'informer sur la situation et les moyens de venir en aide aux personnes concernées.

Le but de la formation est d'améliorer la communication entre les personnes ayant une déficience de l'ouïe avec leurs supérieurs, ainsi qu'avec leurs collègues de travail et permettre à ces derniers de jeter un coup d'œil dans monde des malentendants.

Séminaire : Leicht zu lesen, leicht zu verstehen : Informationen leicht verständlich schreiben

Ce séminaire a pour objectif de faire connaître aux participants du séminaire les règles les plus importantes en ce qui concerne la rédaction de documents simples et facilement compréhensible. A travers l'utilisation d'un langage clair, le séminaire vise ainsi à toucher et informer un plus large public.

Séminaire : Mon identité, notre identité : comment vivre la diversité en promouvant l'intégration et l'égalité des chances

Ce séminaire vise à explorer le concept d'identité personnelle et culturelle, à faciliter le dialogue et l'échange d'expériences culturelles entre les participants, analyser les manifestations contemporaines des discriminations à différents niveaux (individuel, groupe, institutionnel) et soutenir l'acquisition d'outils et de compétences individuelles favorisant un vivre ensemble inclusif. Il a également comme objectif d'identifier comment aborder en tant qu'agent public des personnes d'origines différentes (nationalité, religion, genre, orientation sexuelle, handicap, classe sociale) en contribuant activement à l'égalité des chances ainsi que de mettre en réseau les participants et identifier d'autres acteurs clés afin de planifier et coordonner des actions en faveur de la diversité.

Séminaire : Rôle et missions du délégué à l'égalité dans la fonction publique

Ce séminaire s'adresse aux agents qui remplissent la fonction de délégué/e à l'égalité. Il a pour objectif la mise à niveau des connaissances en matière de genre et de politique de l'égalité entre femmes et hommes ainsi que la formation pratique en matière de médiation et de communication interne.

Les sujets ci-après sont développés de façon détaillée lors du séminaire :

- Sensibiliser aux différents concepts et aspects du genre
- Présenter le cadre international, européen, national et communal de la politique de l'égalité entre femmes et hommes
- Approfondir le contexte législatif national moyennant des exemples pratiques
- Prise en compte du contexte de travail des participants et participantes
- Exercices pratiques en matière de communication interne, de médiation de gestion de conflits

Séminaires organisés de façon spécifiques pour certaines administrations (projets de service – plans de formation)

En dehors des formations proposées dans son catalogue de formation annuel l'INAP encourage les administrations et services de l'Etat et des communes à formuler des besoins de formation spécifique à réaliser dans le cadre d'un plan de formation pluriannuel par administration ou sous forme de projet de service spécifique. Ces formations répondent à des besoins et des demandes de formation précises émanant des administrations et exigent une approche didactique et pédagogique différenciée en fonction des besoins et des demandes formulés.

Ainsi, dans le cadre des formations sur mesure, les administrations suivantes ont réalisé avec l'INAP ou en collaboration avec l'INAP un certain nombre de formations touchant aussi le domaine des personnes en situation de handicap.

Agence pour le développement de l'emploi

- Emploi des travailleurs handicapés
- Formation parcours personnalisé des demandeurs d'emploi
- Organiser l'accueil physique de l'ADEM
- Santé mentale, travail et intégration sociale

Accréditation de formations externes

Etant donné que les domaines dans lesquels opèrent les agents de l'Etat sont extrêmement variés et que souvent les services publics ne disposent que d'un nombre restreint de spécialistes travaillant dans un domaine spécifique, les administrations ont souvent recours à des formations fortement spécialisées organisées à l'étranger. L'INAP procède alors à une reconnaissance de ces formations par le biais d'une assimilation prononcée par le Ministre de la Fonction publique et de la Réforme administrative.

Parmi ces formations accréditées, un bon nombre touche aussi des thèmes et sujets en relation avec la diversité et surtout avec la sensibilisation aux problèmes et aux besoins des gens en situation d'handicap.

L'engagement de l'INAP dans le domaine du respect des personnes en situation d'handicap

Soucieux de faciliter aux agents publics en situation d'handicap la possibilité de pouvoir participer aux séminaires de formation générale et de formation continue, l'INAP a introduit dans ses formules d'inscription une rubrique permettant aux agents de renseigner si, pour la participation envisagée à un cours à l'INAP, une aide humaine particulière est requise.

Cette indication permet aux personnes en situation d'handicap d'avoir recours à toute l'aide possible comme p.ex. la mise à disposition d'un emplacement de parking au sous-sol, d'un traducteur pour langage des signes (ce qui a été le cas récemment pour une formation NPS) ou encore d'une aide en cas de déficiences visuelle.

Enfin, et toujours dans un souci de faciliter l'accès physique des agents en situation d'handicap aux différentes formations à l'INAP, l'Institut a aménagé son bâtiment de telle sorte que l'ensemble de l'infrastructure soit adapté aux personnes à mobilité réduite. Dans ce contexte il faut relever qu'en date du 25 mars 2014, l'INAP s'est vu attribuer **le Label EureWelcome 2013-2014** décerné par la Direction Générale du Tourisme du Ministère de l'Economie.

Il va sans dire que l'INAP continuera dans les années à venir à développer et à approfondir les différentes mesures mises en place au cours des dernières années.

b) Les actions de simplification administrative de l'Institut national d'administration publique

Dans le cadre de la simplification administrative, l'Institut national d'administration publique a mis en place un certain nombre d'actions au cours des dernières années.

1. Organisation de séminaires de formations dans le cadre de la simplification administrative

Au cours des dernières années, l'INAP a organisé plusieurs séminaires ayant pour sujet la simplification administrative qui étaient intitulés comme suit :

Séminaire : Transparence et simplification administrative des procédures et formalités de l'Etat

Les séminaires s'adressent à tous les agents des carrières supérieures et moyennes, mais surtout:

- les agents qui, au fil de leur carrière, pourront être confrontés à l'élaboration de textes législatifs ou réglementaires, et/ou
- les agents qui sont confrontés à des formalités administratives en relation avec le public

Objectifs des séminaires

Les séminaires ont pour objectif de sensibiliser les participants à la simplification administrative des formalités administratives en général et surtout celles destinées au public. Par ailleurs, ils entendent relever les enjeux et défis d'une meilleure réglementation et par là, la plus-value aussi bien pour les administrations/ministères que pour les administrés qu'apporte le processus de l'amélioration de la qualité de la réglementation. Les instruments et principes qui guident ce processus sont illustrés.

Contenu des séminaires

- Enjeux et défis
- Principes généraux et critères en matière de simplification administrative
- Instruments pour une meilleure réglementation
- Fiche d'évaluation d'impact / fil conducteur
- Avis formel et informel

- Fiche ex post
- Consultation
- Modèle des coûts standard, etc.
- Autres procédures rattachées au CNSAE
- Vers une meilleure réglementation au plan communautaire

2. Formations en ligne (e-learning)

L'INAP doit non seulement offrir des formations répondant au plus près aux besoins spécifiques des administrations et des agents de l'Etat et des communes mais il doit également veiller à adapter ses méthodes et moyens didactiques et pédagogiques aux nouvelles évolutions technologiques.

Voilà pourquoi l'INAP propose des formations en ligne et des formations du genre « blended learning » dans son espace d'auto-formation, et ce dans les domaines suivants :

E-learning

- entretien individuel
- cours de méthodologie
- cours de bureautique
- cours de perfectionnement dans le langage administratif

Blended learning

- Motivation de collaborateurs

Outre le fait de flexibiliser le processus d'apprentissage, la formation en ligne ainsi que le « blended learning » permettent à l'INAP d'offrir des séminaires de formation continue à des catégories d'agents dont la disponibilité est fortement réduite en raison d'un emploi du temps chargé ou qui, en raison d'une affectation à l'étranger, sont dans l'impossibilité d'assister à des formations présentielles au Grand-Duché de Luxembourg. L'approche pédagogique « web-based » de l'apprentissage en ligne vise à offrir une formation à distance (au bureau ou à domicile) en dehors de l'enceinte de l'Institut.

Dans l'approche « blended learning », l'apprenant est mis au centre du dispositif de formation. Les périodes d'enseignement alternent avec des périodes de mise en œuvre et de retour sur expérience, dans des parcours pouvant durer plusieurs mois. En général, l'apprenant alterne ainsi entre des sessions à distance en ligne et des sessions en face-à-face avec le formateur. Cette approche permet une optimisation des temps d'apprentissage et se focalise surtout sur la mise en pratique de l'apprentissage.

3. Inscription en ligne aux cours de formation continue

D'autre part, l'INAP a mis en place en 2013 un dispositif lui permettant de pouvoir traiter en ligne la gestion des inscriptions aux cours de formation continue et de pouvoir disposer subsidiairement d'une vue sur l'état de gestion d'une formation donnée (lieu, date, nombre d'inscrits, nombre de places disponibles).

Le traitement électronique de l'ensemble des processus organisationnels dans le cadre de la gestion des inscriptions aux séminaires de formation continue constitue pour l'INAP une simplification évidente de ses procédures administratives et le met en phase avec les développements récents de la gouvernance électronique.

En dehors d'une gestion plus rapide, plus efficace et beaucoup moins onéreuse, l'inscription en ligne permet également aux agents publics de pouvoir faire un usage des moyens et des outils de communication modernes proposés par internet. Elle permet en outre aux acteurs intervenant dans

le processus de la gestion de la formation continue du personnel de l'Etat de pouvoir travailler de manière efficace et efficiente avec les nouvelles technologies qu'offrent la communication et la gestion en ligne et de pouvoir ainsi mieux maîtriser le processus d'inscription et de gestion des quelques 14 000 inscriptions recensées et traitées annuellement par l'INAP.

Par ailleurs, la gestion électronique et en ligne des demandes d'inscription constitue une rationalisation de la tâche des gestionnaires de la formation continue. Elle rendra à terme superflu le traitement papier des demandes et remplacera le courrier postal (coûteux et lent) par le courrier électronique (économique et rapide). Elle permettra aussi aux agents, aux délégués à la formation et aux responsables de suivre l'évolution de la demande d'inscription par le fait de pouvoir la consulter en ligne à tout moment.

4. Sélection des participants suivant le principe « premier arrivé, premier servi »

Dans le cadre de la sélection des participants aux cours de formation continue, l'INAP a introduit le principe du « premier arrivé, premier servi ». Ce principe permet d'informer rapidement, endéans les 5 jours de la réception de la demande, les agents de leur inscription ou de leur refus à un cours de perfectionnement. Par ailleurs, le mode de sélection pour les inscriptions définitives aux cours de la formation continue ne tient plus compte que d'un seul critère de sélection, à savoir celui de l'appartenance de l'agent au public cible demandé ; les autres critères utilisés auparavant n'étant plus considérés.

Par ailleurs le catalogue de formation en ligne permet l'affichage en temps réel des places encore disponibles pour chaque cours et la mise à jour des places disponibles dans SAP est instantanée.

5. Dématérialisation des documents administratifs

Dans la logique de la gestion électronique des documents (GED) mise en place au cours de l'année 2009 et qui permet le traitement électronique de l'ensemble de son courrier et de ses affaires, l'INAP a développé au cours des années 2010 à 2015 un système de gestion électronique de la gestion de ses formations.

Ainsi, la communication entre l'INAP, les participants de la formation continue et générale, les chargés de cours et des délégués à la formation se fait dorénavant presque exclusivement par la voie électronique (documents générés directement à partir de SAP par voie de messagerie électronique). Une grande partie de la communication est, par ailleurs, réglée par l'intermédiaire d'espaces de travail réservés aux différentes parties prenantes dans le portail de la fonction publique moyennant des pages web spécifiques et protégées (extranet) qui fournissent aux agents concernés des espaces de travail et d'information particuliers en relation avec les services offerts par l'INAP.

Toujours dans le cadre de la dématérialisation des pièces administratives, l'INAP procédera avec l'APE (Administration du personnel de l'Etat) et la DCF (Direction du contrôle financier) à l'analyse de la possibilité d'un contrôle des pièces en relation avec les conditions de formation requises pour l'avancement dans la carrière et l'allongement des grades en fin de carrière dans le système même et non plus à l'aide des pièces papier. Cette manière de procéder épargnera aux agents de devoir produire encore une fois sur le papier l'ensemble des informations requises stockées déjà dans le système de gestion SAP.

6. Projets à venir

Les cinq mesures proposées ci-dessus seront continuées, développées et approfondies au cours des prochaines années. L'INAP projette également de proposer dans un futur proche la possibilité de l'inscription en ligne pour les participants de la formation continue du secteur communal.

Par ailleurs, l'INAP veillera dans les mois à venir à modéliser l'ensemble de ces procédures internes dans le cadre du projet PROMETA. Ce processus permettra de structurer les procédures et processus de formation et de gestion dans une base de données et permettra à terme une meilleure visibilité et une transparence accrue de ces procédures à la fois pour le personnel de l'INAP et pour les agents de l'Etat et des communes concernés.

Chapitre V : Evaluation des trois langues administratives

Dans le cadre de l'ouverture généralisée de la Fonction publique luxembourgeoise, la loi du 18 décembre 2009 a confié le contrôle des connaissances des trois langues administratives prévu à l'article 2, paragraphe 1^{er} (f) de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'Etat et à l'article 3, alinéa 1^{er} e) de la loi modifiée du 27 janvier 1972 fixant le régime des employés de l'Etat à l'Institut national d'administration publique.

Rappelons dans ce contexte que l'article 2, paragraphe 1^{er} point f) de la loi du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'Etat ainsi que l'article 3, alinéa 1^{er} point e) de la loi du 25 mars 2015 déterminant le régime et les indemnités des employés de l'Etat requiert parmi les conditions d'accès à la fonction publique, la connaissance des trois langues administratives.

La méthode choisie pour l'évaluation de la connaissance des trois langues administratives est celle du « *Cadre européen commun de référence pour les langues* » élaboré par la division des politiques linguistiques du Conseil de l'Europe à Strasbourg et qui constitue l'outil de référence pour évaluer les compétences linguistiques dans l'Union Européenne.

Le Cadre est structuré suivant deux dimensions. Il distingue d'abord différents domaines fonctionnels de compétences: parler (en continu et en interaction), écrire, comprendre (oralement et par écrit). Il établit ensuite différents niveaux pour chaque compétence spécifique: A1, A2, B1, B2, C1, C2. A désignant l'utilisateur élémentaire, B l'utilisateur indépendant et C l'utilisateur expérimenté. En mesurant les acquis de l'apprentissage des langues vivantes à l'aune de ces niveaux communs de référence, l'école se dotera d'un système global et cohérent d'objectifs de progression pour chaque étape de la scolarité.

Relevons toutefois dans ce contexte qu'en raison de la spécificité et des exigences particulières des carrières de l'enseignement, celles-ci font l'objet d'un contrôle spécifique à part.

Concernant les contrôles des langues organisés par l'Institut en 2015, il est renvoyé au chapitre 5 ci-dessous.

Le règlement grand-ducal modifié du 12 mai 2010 fixant les modalités du contrôle de la connaissance des trois langues administratives pour le recrutement des fonctionnaires et employés des administrations de l'Etat et des établissements publics ainsi que le règlement grand-ducal du 27 février 2011 fixant les modalités du contrôle de la connaissance des trois langues administratives pour le recrutement des fonctionnaires communaux prévoient que la vérification de la connaissance adéquate des trois langues administratives se fait sous forme d'épreuves préliminaires qui ont lieu devant le comité d'évaluation à l'Institut national d'administration publique.

Pour les épreuves préliminaires organisées pour les carrières supérieures, les niveaux de compétences à atteindre tant pour la compréhension de l'oral que pour l'expression orale dans les trois langues sont fixés comme suit :

- niveau C1 pour la première langue
- niveau B2 pour la deuxième langue
- niveau B1 pour la troisième langue

Pour les épreuves préliminaires organisées pour les carrières moyennes, les niveaux de compétences à atteindre tant pour la compréhension de l'oral que pour l'expression orale dans les trois langues sont fixés comme suit :

- niveau B2 pour la première langue
- niveau B1 pour la deuxième langue
- niveau A2 pour la troisième langue

Pour les épreuves préliminaires organisées pour les carrières inférieures, les niveaux de compétences à atteindre tant pour la compréhension de l'oral que pour l'expression orale dans les trois langues dans les trois langues sont fixés comme suit :

- niveau B1 pour la première langue
- niveau A2 pour la deuxième langue
- niveau A1 pour la troisième langue

En fonction de son niveau de carrière, le candidat détermine laquelle des trois langues constituera sa première, sa deuxième et sa troisième langue. Le contrôle des connaissances se fait conformément au choix du candidat en tenant compte des niveaux de compétences fixés au paragraphe précédent.

Le candidat qui a obtenu une dispense de l'épreuve préliminaire dans une des trois langues est considéré être dispensé dans sa première langue. Il choisira pour les deux langues qui entrent en considération pour les épreuves préliminaires entre le niveau de compétences de la deuxième et le niveau de compétences de la troisième langue.

L'admissibilité à l'examen-concours est subordonnée à la réussite aux épreuves préliminaires.

Les résultats obtenus lors des épreuves préliminaires ne sont pas pris en compte lors de l'examen-concours et ne donnent pas lieu à un classement.

Les épreuves préliminaires et les contrôles des trois langues administratives organisés en 2015 par l'Institut se présentent comme suit :

1. Fonctionnaires de l'Etat

a) Recrutement centralisé (examen-concours organisés par le MFPPRA)

Dans le cadre du recrutement centralisé des fonctionnaires de l'Etat, l'INAP a organisé les épreuves préliminaires suivantes. A relever que les dispenses ont été accordées conformément aux dispositions réglementaires applicables à cet effet.

Recrutement centralisé des fonctionnaires 2015										
examen-concours	inscriptions		participations		absences		réussites		échecs	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
et_cs /A1	18	27	15	11	3	16	11	9	4	2
et_ts/ A1										
A2	16	12	8	7	8	5	5	4	3	3
et_re/ B1	39	36	22	23	18	12	19	22	2	2
et_tm/ B1	1	2		2	1			1		1
et_ex/ C1	6	5	1	3	5	2	2	1	1	
et_ti / D1, D2, D3	13	2	8		5	2	5		3	
sous-total	93	84	54	46	40	37	42	37	13	8

total	177	100	77	79	21
--------------	------------	------------	-----------	-----------	-----------

Recrutement centralisé des fonctionnaires 2015														
examen-concours	total des participants		Français				Allemand				Luxembourgeois			
			Participations		Dispenses		Participations		Dispenses		Participations		Dispenses	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
et_cs / A1	15	11	1	2	14	9	9	8	6	3	14	9	1	2
et_ts/ A1	0	0												
et_A2	8	7	3	1	5	6	4	6	4	1	8	5		2
et_re/ B1	22	23	3	3	18	21	17	22	5	1	20	24	1	
et_tm/ B1	0	2	1		1		1		1		2			
et_ex/ C1	1	3		1	1	2	1	3			1	3		
et_ti / D1, D2, D3	8	0	2		6		7		1		8			
sous-total	54	46	10	7	45	38	39	39	17	5	53	41	2	4
total	100		17		83		78		22		94		6	

Légende :

et_cs / A1 = secteur Etat – carrières supérieures administratives / groupe de traitement A1

et_ts / A1 = secteur Etat – carrières supérieures scientifiques / groupe de traitement A1

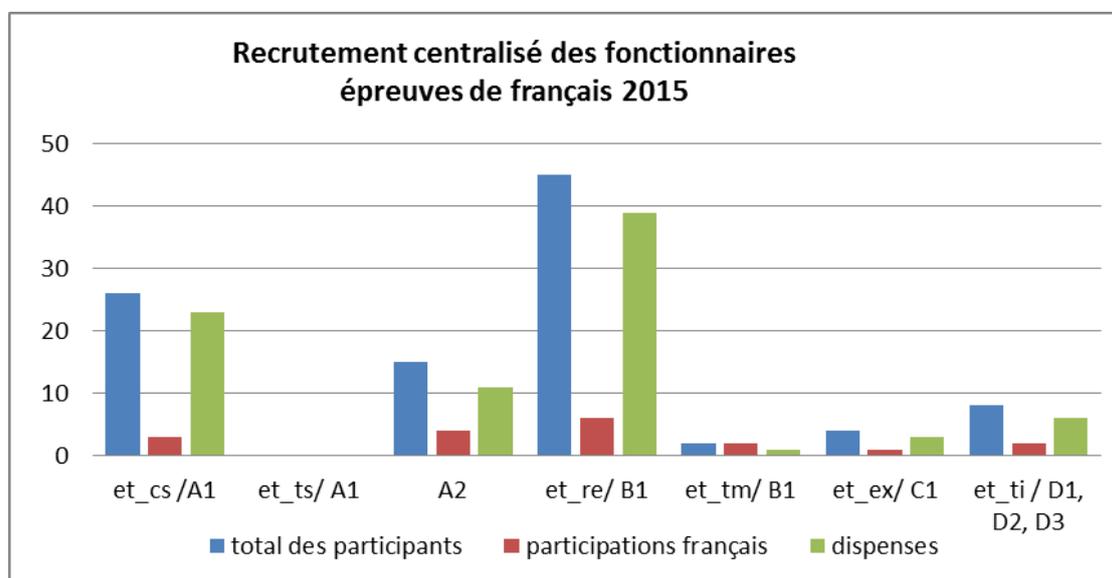
et_A2 = secteur Etat - groupe de traitement A2

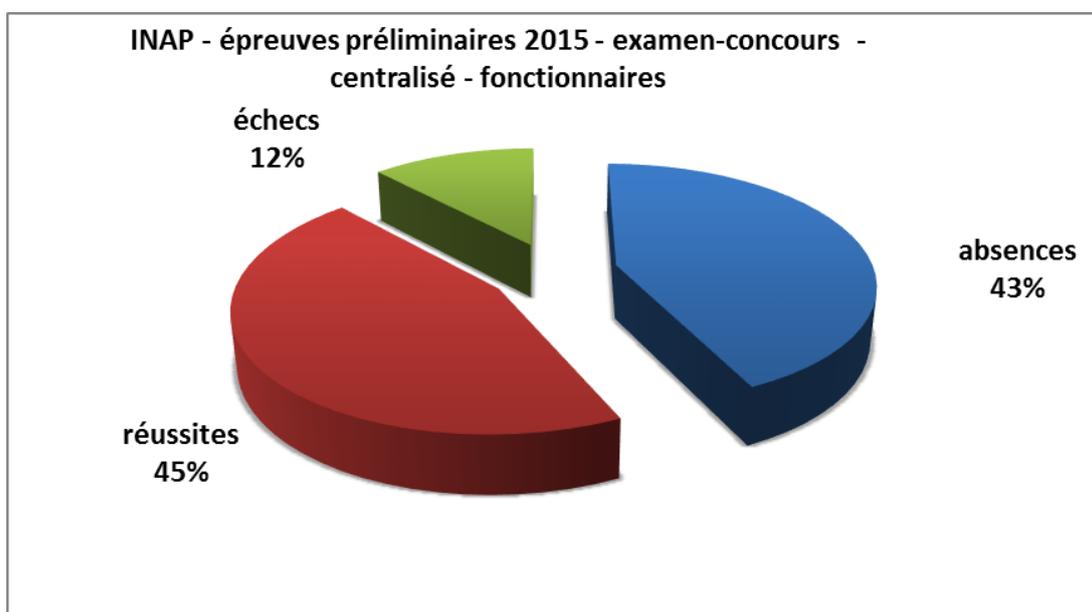
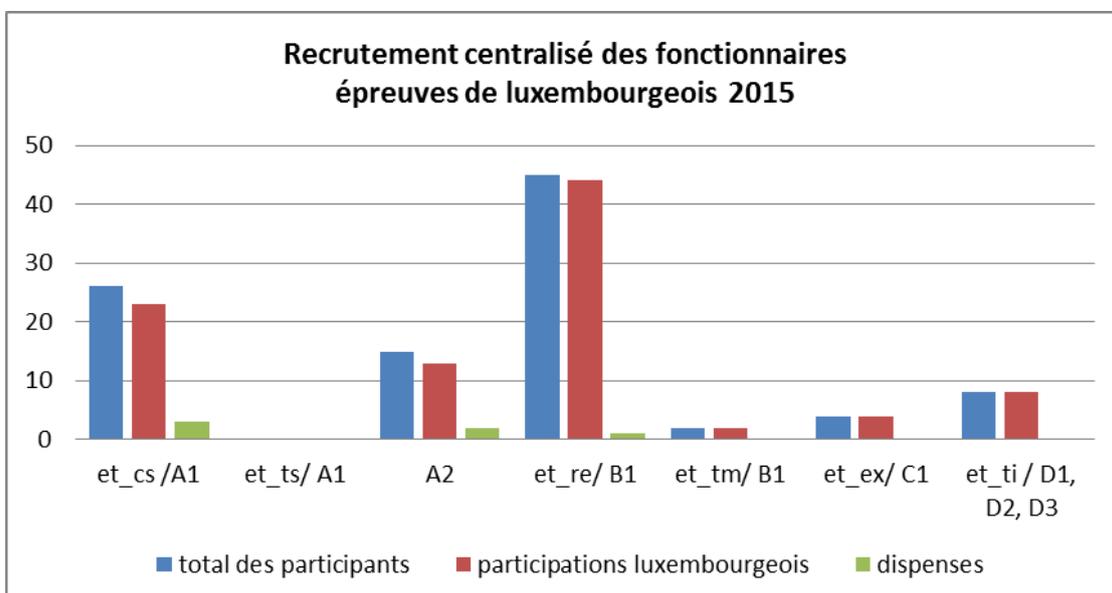
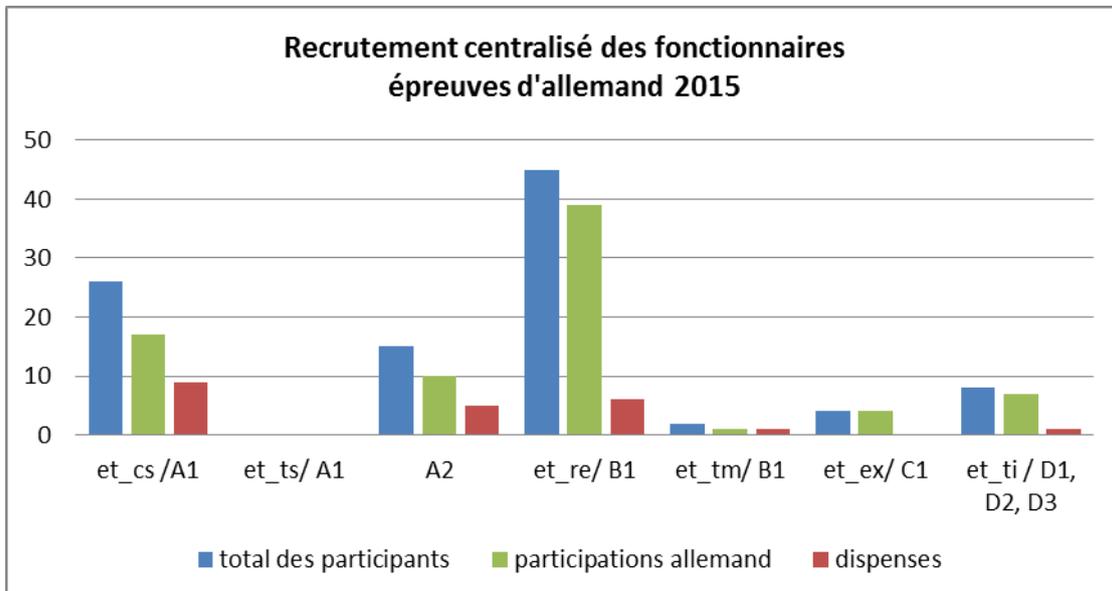
et_re / B1 = secteur Etat – carrières moyennes - rédacteur / groupe de traitement B1

et_tm / B1 = secteur Etat – carrières moyennes techniques, socio-éducatives, paramédicales / groupe de traitement B1

et_ex / C1 = secteur Etat – carrières inférieures – expéditionnaire / groupe de traitement C1

et_ti / D1,D2, D3 = secteur Etat – carrières inférieures techniques, socio-éducatives, paramédicales / groupe de traitement D1, D2, D3



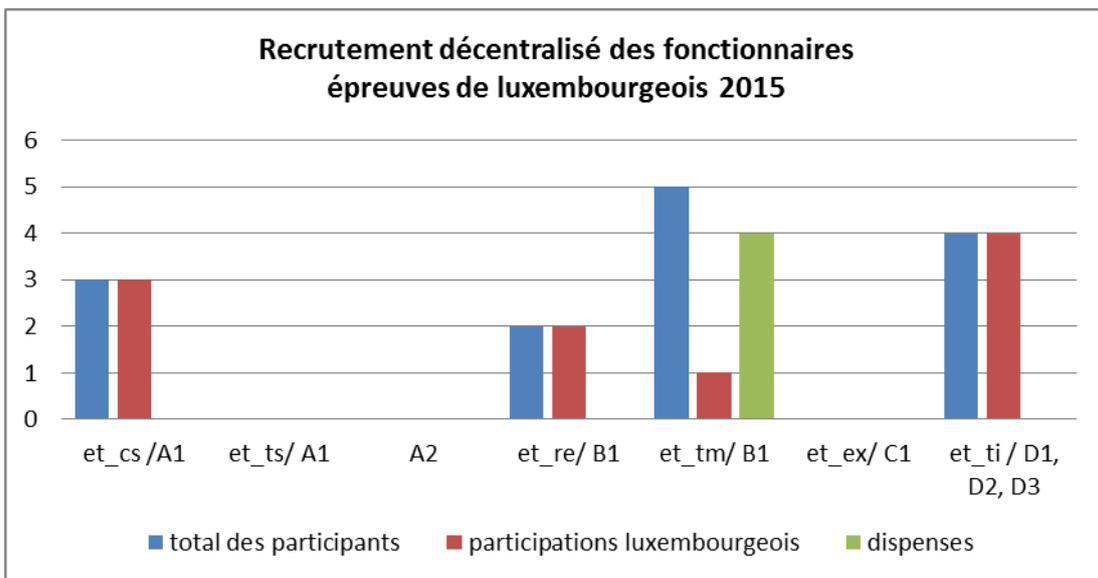
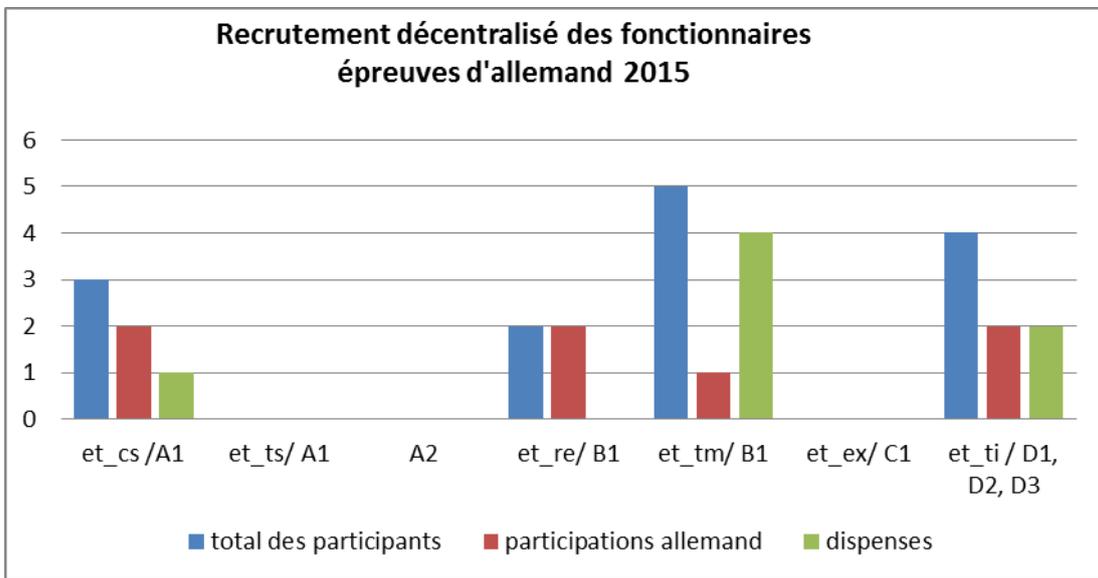
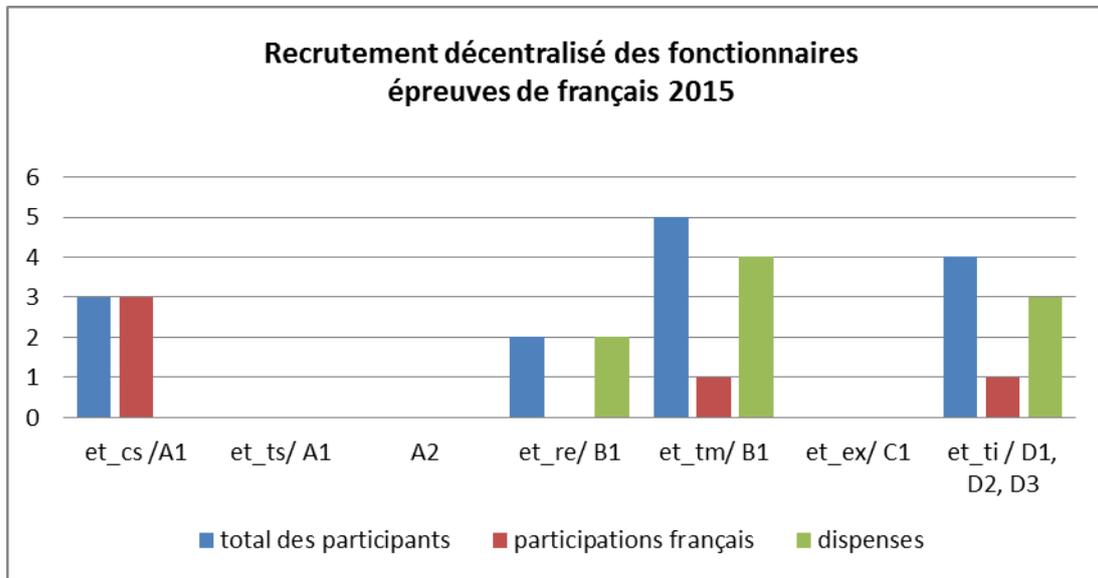


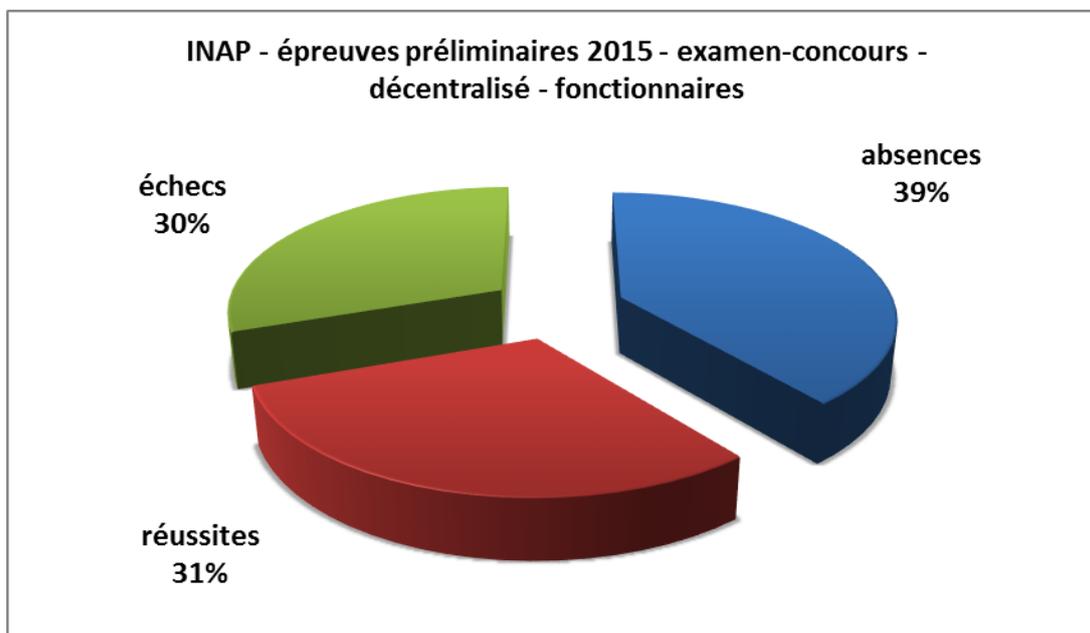
b) recrutement décentralisé (recrutement organisé directement par les administrations)

Dans le cadre du recrutement décentralisé des fonctionnaires de l'Etat, l'INAP a organisé les épreuves préliminaires suivantes. A relever que les dispenses ont été accordées conformément aux dispositions réglementaires applicables à cet effet.

Recrutement décentralisé des fonctionnaires 2015										
examen-concours	inscriptions		participations		absences		réussites		échecs	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
et_cs /A1	2	4	1	2	1	2			1	2
et_ts/ A1										
A2										
et_re/ B1	2	1	1	1	1		1	1		
et_tm/ B1	2	5		5	2			2		3
et_ex/ C1										
et_ti / D1, D2, D3	5	2	2	2	2	1	1	2	1	
sous-total	11	12	4	10	6	3	2	5	2	5
total	23		14		9		7		7	

Recrutement décentralisé des fonctionnaires 2015														
examen-concours	total des participants		Français				Allemand				Luxembourgeois			
			Participations		Dispenses		Participations		Dispenses		Participations		Dispenses	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
et_cs /A1	1	2	1	2			1	1		1	1	2		
et_ts/ A1	0	0												
A2	0	0												
et_re/ B1	1	1			1	1	1	1			1	1		
et_tm/ B1	0	5		1		4		1		4		1		4
et_ex/ C1	0	0												
et_ti / D1, D2, D3	2	2		1	2	1	1	1	1	1	2	2		
sous-total	4	10	1	4	3	6	3	4	1	6	4	6	0	4
total	14		5		9		7		7		10		4	





2. Recrutement des employés de l'Etat

a) recrutement centralisé

Dans le cadre du recrutement centralisé des employés de l'Etat, l'INAP a organisé les épreuves préliminaires suivantes. A relever que les dispenses ont été accordées conformément aux dispositions réglementaires applicables à cet effet.

Recrutement centralisé des employés de l'Etat 2015										
sessions	inscriptions		participations		absences		réussites		échecs	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
ep_S/ep_A1	10	6	8	6	2		8	5		1
ep_E/ep_A2		2		2				1		1
ep_D/ep_B1	3	3	3	3			3	3		
ep_C/ep_C1	1	3	1	3			1	3		
ep_B1/ep_D1		1		1				1		
ep_B/ep_D2										
ep_A/ep_D3		1		1				1		
sous-total	14	16	12	16	2	0	12	14	0	2
total	30		28		2		26		2	

Recrutement centralisé des employés de l'Etat 2015														
sessions	total des participants		Français				Allemand				Luxembourgeois			
			Participations		Dispenses		Participations		Dispenses		Participations		Dispenses	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
ep_S/ep_A1	8	6		3	7	3	4	2	4	3	6	5	2	
ep_E/ep_A2	0	2				1		1				1		

ep_D/ep_B1	3	3		1	1	3	1	4			1	4		
ep_C/ep_C1	1	3	2	1	1	2	3	1		2	3	1		2
ep_B1/ep_D1	0	1		1						1		1		
ep_B/ep_D2	0	0				1		1				1		
ep_A/ep_D3	0	1		1						1		1		
sous-total	12	16	2	7	9	10	8	9	4	7	10	14	2	2
total	28		9		19		17		11		24		4	

Légende :

ep_S / ep_A1 = employés de l'Etat de la carrière supérieure S / du groupe d'indemnité A1

ep_E / ep_A2 = employés de l'Etat de la carrière moyenne E / du groupe d'indemnité A2

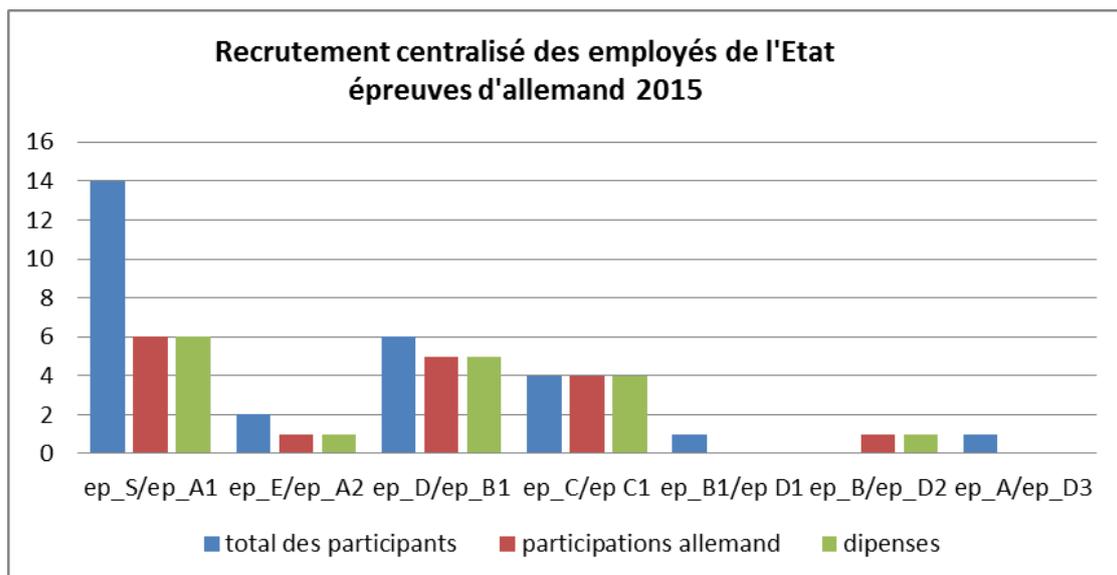
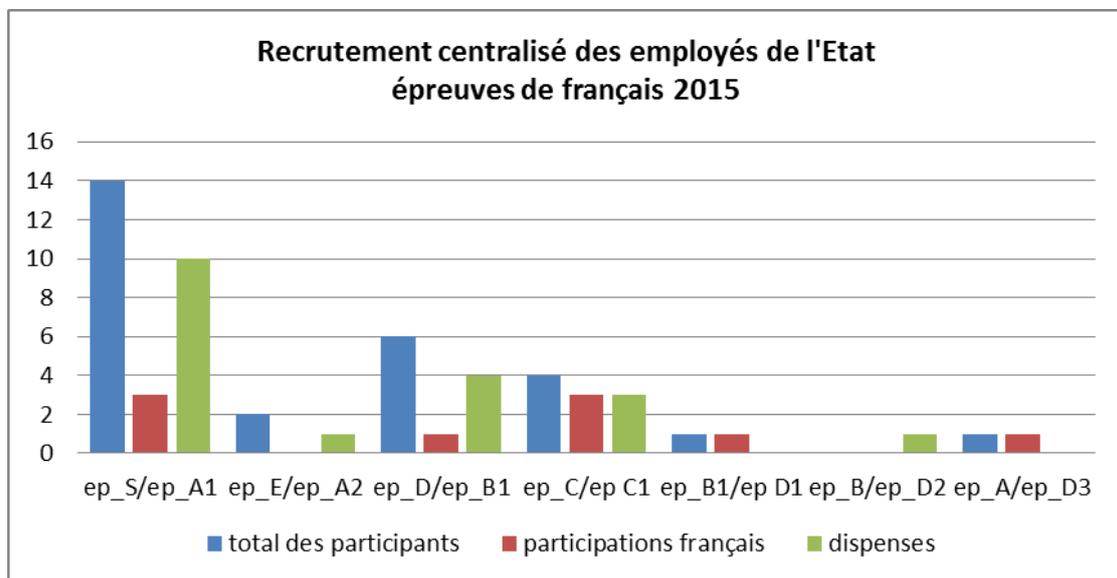
ep_D / ep_B1 = employés de l'Etat de la carrière moyenne D / du groupe d'indemnité B1

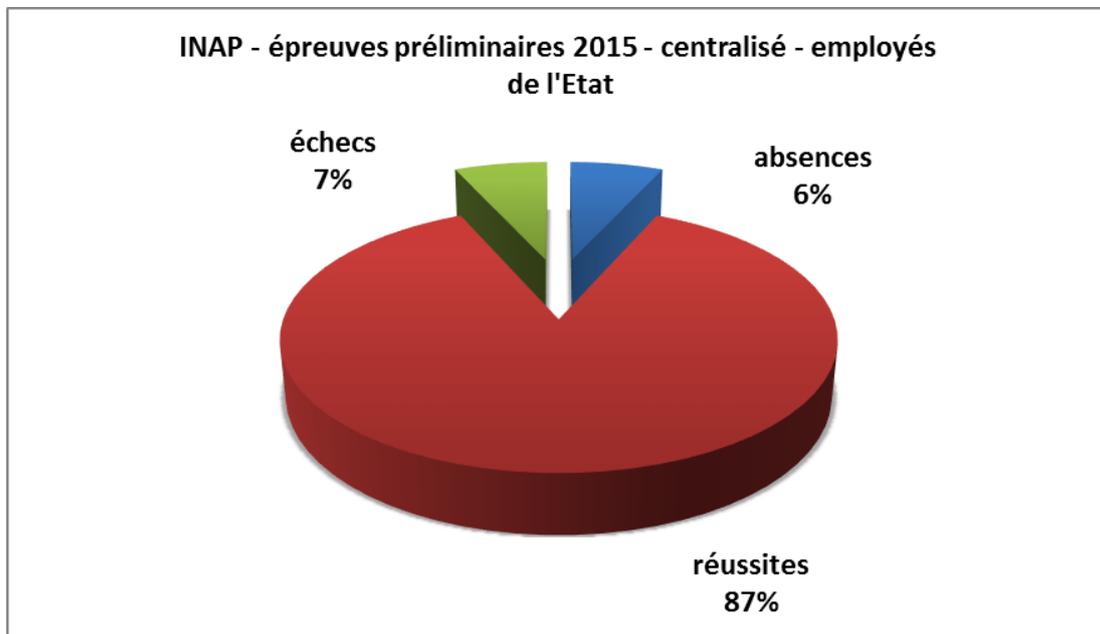
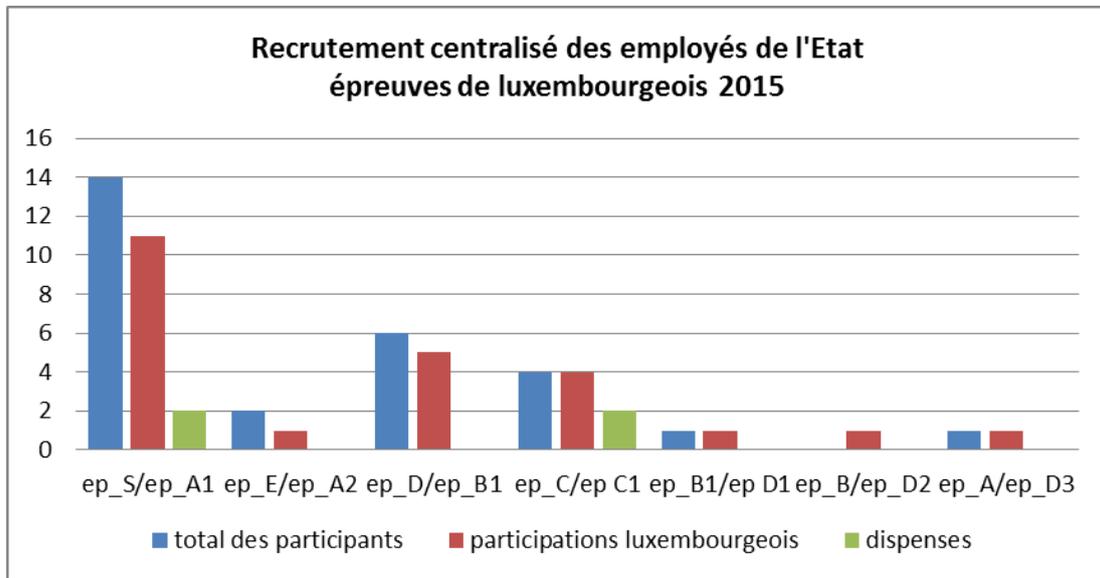
ep_C / ep_C1 = employés de l'Etat de la carrière inférieure C / du groupe d'indemnité C1

ep_B1 / ep_D1 = employés de l'Etat de la carrière inférieure B1 / du groupe d'indemnité D1

ep_B / ep_D2 = employés de l'Etat de la carrière inférieure B / du groupe d'indemnité D2

ep_A / ep_D3 = employés de l'Etat de la carrière inférieure A / du groupe d'indemnité D3





b) recrutement décentralisé

Dans le cadre du recrutement décentralisé des employés de l'Etat, l'INAP a organisé les épreuves préliminaires suivantes. A relever que les dispenses ont été accordées conformément aux dispositions réglementaires applicables à cet effet.

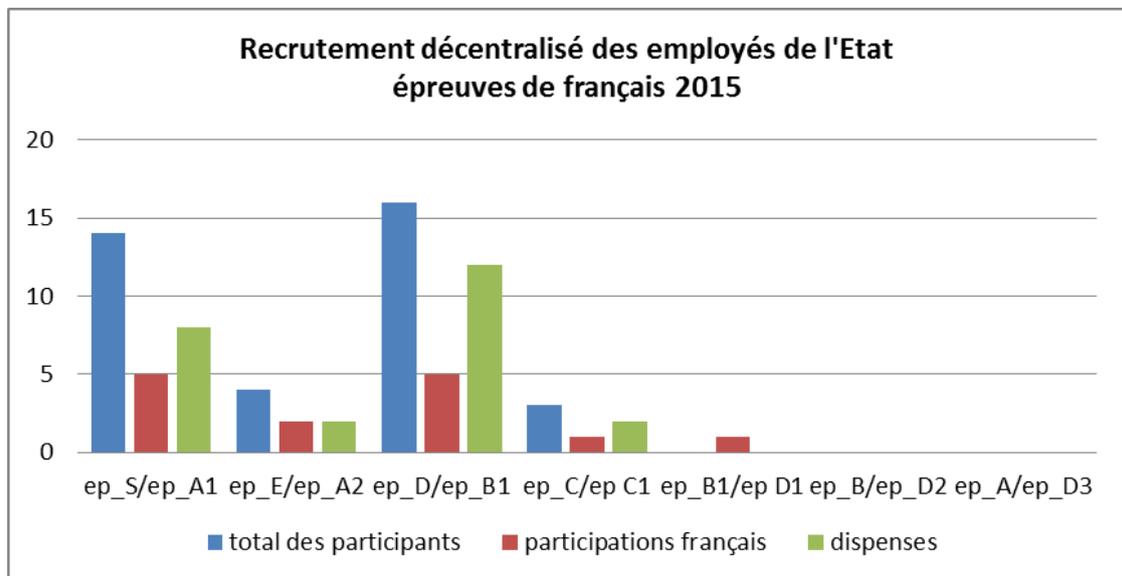
Recrutement décentralisé des employés de l'Etat 2015										
sessions	inscriptions		participations		absences		réussites		échecs	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
ep_S/ep_A1	9	9	7	7	2	2	3	5	4	2
ep_E/ep_A2	1	4	1	3		1	1	1		2
ep_D/ep_B1	5	12	4	12	1		5	10		1
ep_C/ep C1	1	2	1	2			1	2		
ep_B1/ep D1										

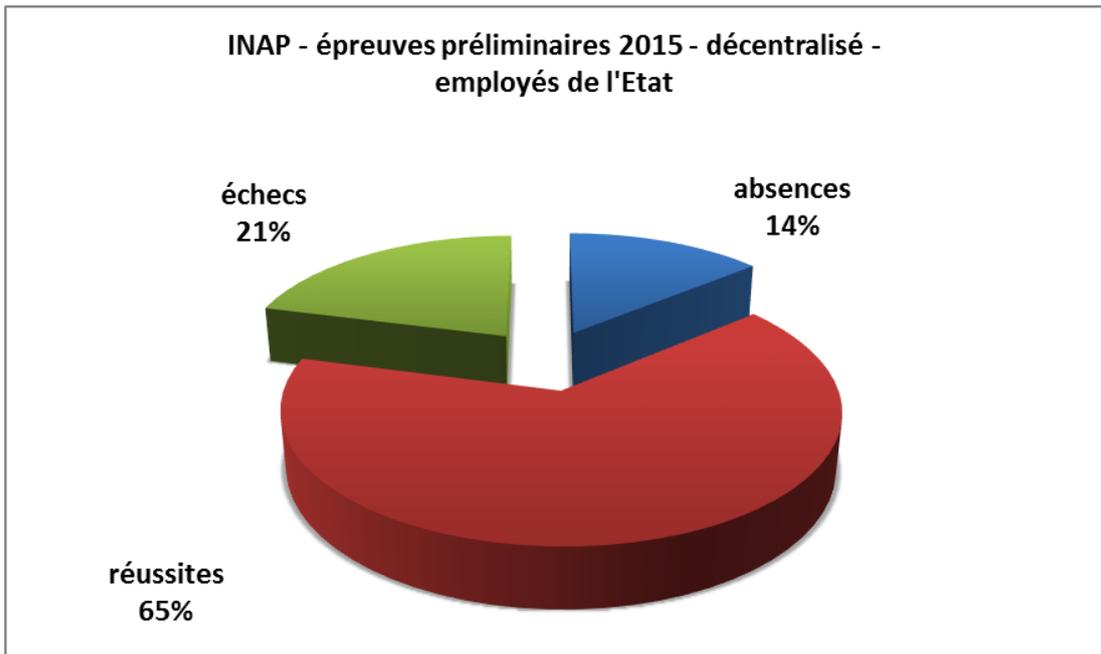
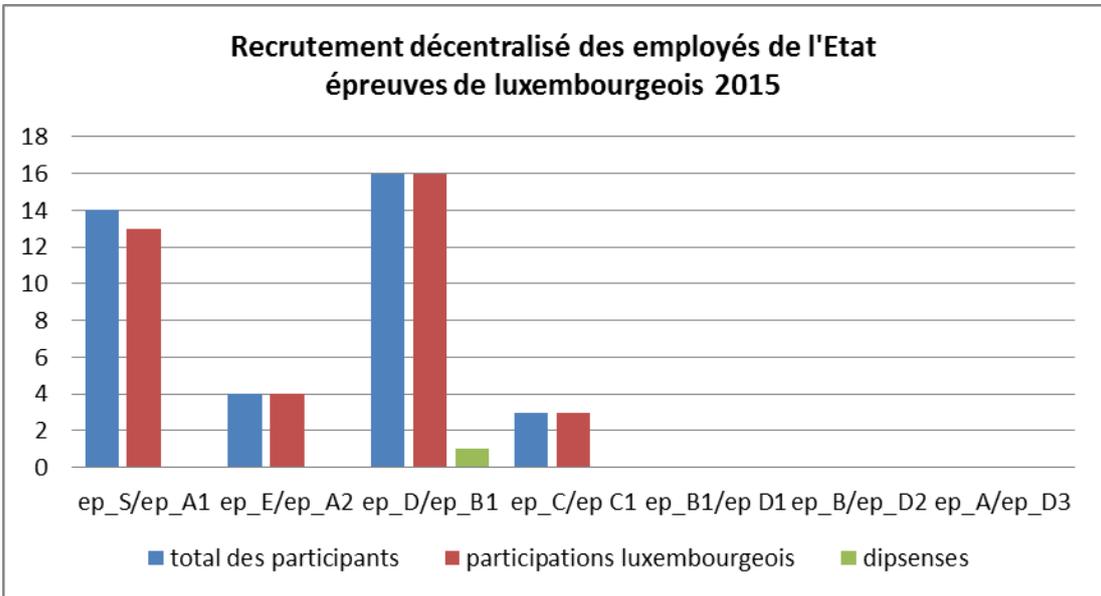
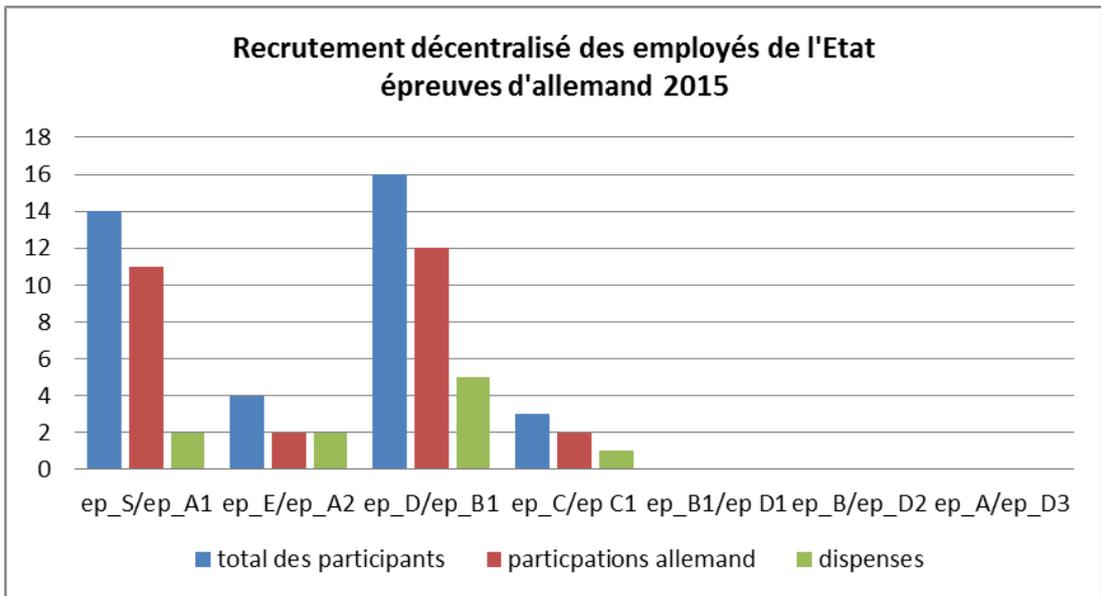
ep_B/ep_D2													
ep_A/ep_D3													
sous-total	16	27	13	24	3	3	10	18	4	5			
total	43		37		6		28		9				

Recrutement décentralisé des employés de l'Etat 2015														
sessions	total des participants		Français				Allemand				Luxembourgeois			
			Participations		Dispenses		Participations		Dispenses		Participations		Dispenses	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
ep_S/ep_A1	7	7	1	4	5	3	6	5		2	6	7		
ep_E/ep_A2	1	3	1	1		2		2	1	1	1	3		
ep_D/ep_B1	4	12	1	4	3	9	3	9	1	4	4	12		1
ep_C/ep_C1	1	2	1			2		2	1		1	2		
ep_B1/ep_D1	0	0		1										
ep_B/ep_D2	0	0												
ep_A/ep_D3	0	0												
sous-total	13	24	4	10	8	16	9	18	3	7	12	24	0	1
total	37		14		24		27		10		36		1	

Légende :

- ep_S / ep_A1 = employés de l'Etat de la carrière supérieure S / du groupe d'indemnité A1
- ep_E / ep_A2 = employés de l'Etat de la carrière moyenne E / du groupe d'indemnité A2
- ep_D / ep_B1 = employés de l'Etat de la carrière moyenne D / du groupe d'indemnité B1
- ep_C / ep_C1 = employés de l'Etat de la carrière inférieure C / du groupe d'indemnité C1
- ep_B1 / ep_D1 = employés de l'Etat de la carrière inférieure B1 / du groupe d'indemnité D1
- ep_B / ep_D2 = employés de l'Etat de la carrière inférieure B / du groupe d'indemnité D2
- ep_A / ep_D3 = employés de l'Etat de la carrière inférieure A / du groupe d'indemnité D3



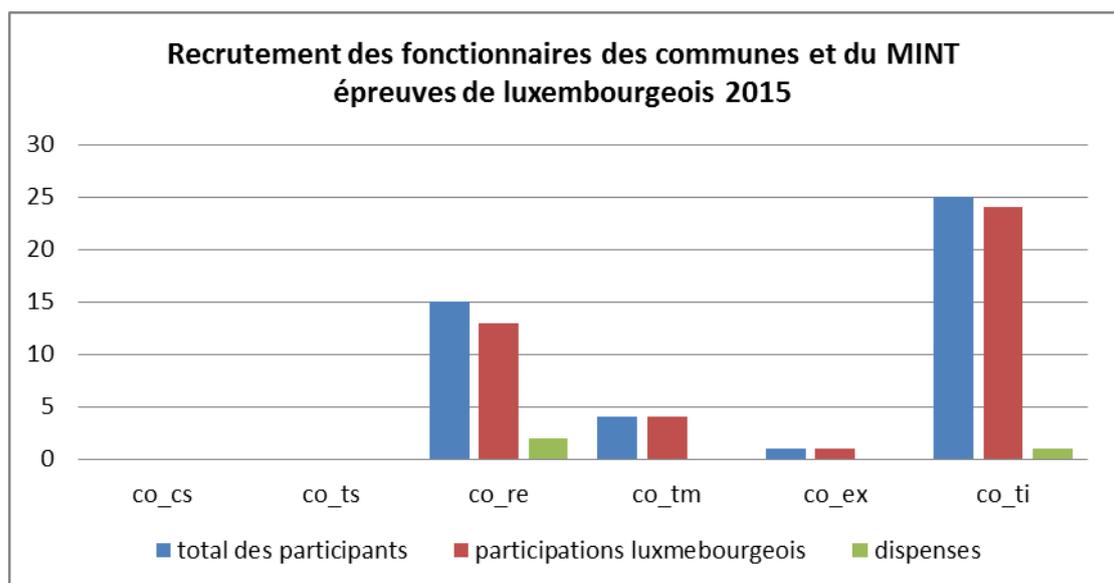
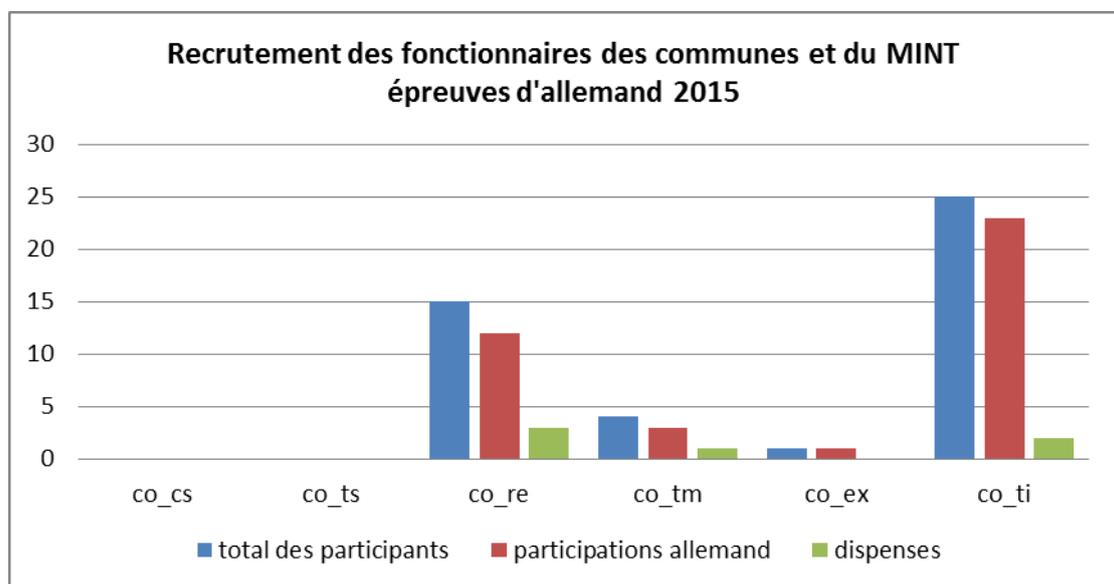
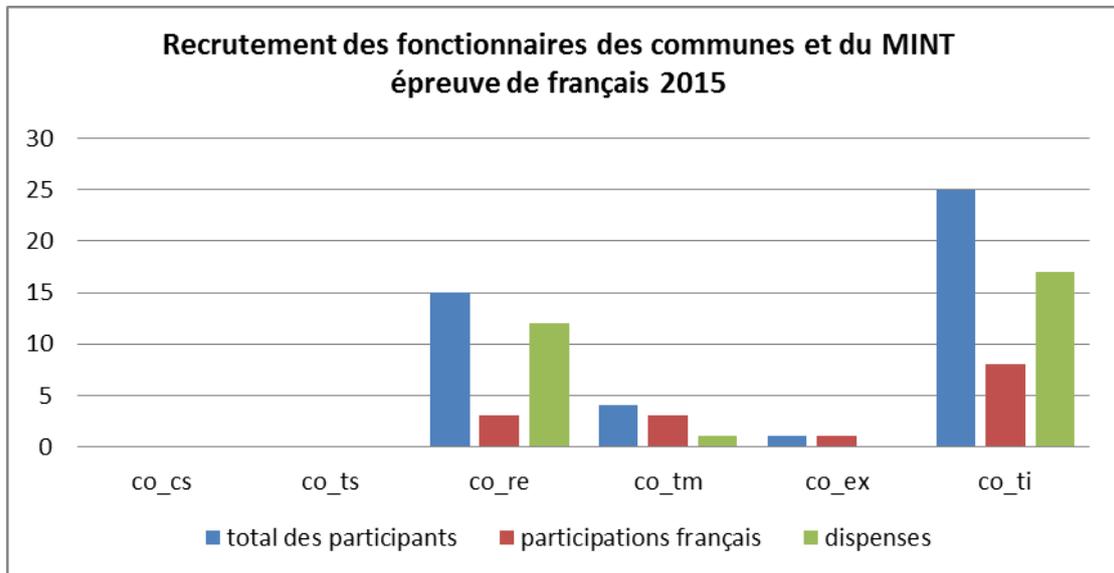


3. Recrutement des fonctionnaires communaux et du Ministère de l'Intérieur

Dans le cadre du recrutement des fonctionnaires communaux et du Ministère de l'Intérieur, l'INAP a organisé les épreuves préliminaires suivantes. A relever que les dispenses ont été accordées conformément aux dispositions réglementaires applicables à cet effet.

Recrutement centralisé des communes et du MINT 2015										
examen-concours	inscriptions		participations		absences		réussites		échecs	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
co_cs										
co_ts										
co_re	10	6	9	6	1		9	6		
co_tm	4		4				3		1	
co_ex		1		1				1		
co_ti	40		25		15		12		13	
sous-total	54	7	38	7	16	0	24	7	14	0
total	61		45		16		31		14	

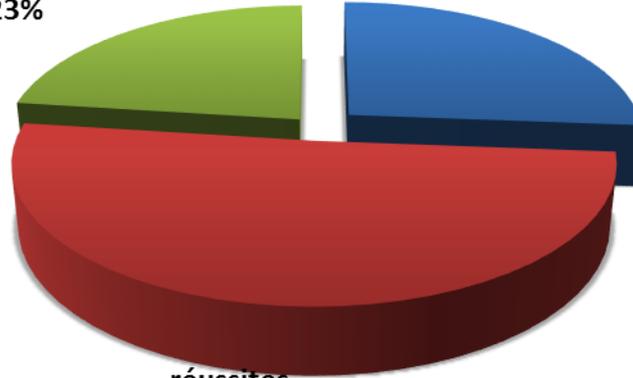
Recrutement des fonctionnaires des communes et du MINT 2015														
examen-concours	total des participants		Français				Allemand				Luxembourgeois			
			Participations		Dispenses		Participations		Dispenses		Participations		Dispenses	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
co_cs	0	0												
co_ts	0	0												
co_re	9	6	1	2	8	4	8	4	2	1	9	4		2
co_tm	4	0	3		1		3		1		4			
co_ex	0	1		1				1				1		
co_ti	25	0	8		17		23		2		24		1	
sous-total	38	7	12	3	26	4	34	5	5	1	37	5	1	2
total	45		15		30		39		6		42		3	



INAP - épreuves préliminaires - communes et MINT 2015

échecs
23%

absences
26%



réussites
51%

Chapitre VI : Relations internationales

Au niveau international, l'Institut est membre de :

- l'Institut international des sciences administratives (IISA) qui a pour but de faire progresser l'étude et la pratique de l'administration publique et de la gestion publique ;
- l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA), une association d'organisations et de personnes dont les activités et les intérêts portent essentiellement sur l'administration et la gestion publiques et qui s'intéresse particulièrement au développement et à l'utilisation des ressources humaines ;
- du réseau des Ecoles et Instituts nationaux d'administration publique des pays membres de l'Union Européenne (DISPA) (EUPAN) ;
- du groupe de travail des écoles d'administration publique d'expression allemande (DACH) et
- du groupe de travail transfrontalier SARRE/LOR/LUX/Rhénanie-Palatinat/Communauté d'expression allemande de Belgique en matière de formation des fonctionnaires

Par ailleurs, l'Institut entretient de nombreuses relations bilatérales notamment avec les organismes suivants :

- Institut européen d'administration publique (EIPA) / Pays-Bas - Maastricht
- Ecole nationale d'administration (ENA) / France - Strasbourg
- Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung (Baköv) / Allemagne – Brühl
- Europäische Rechtsakademie (ERA) / Allemagne - Trier
- Institut régional d'administration (IRA) / France - Metz
- Fachhochschule für Verwaltung Rheinland-Pfalz / Allemagne - Mayen
- Fachhochschule für Verwaltung des Saarlands / Allemagne - Saarbrücken

1. Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne

a) Présidence du groupe DISPA (Directors of Institutes and Schools of Public Administration)

L'Institut national d'Administration publique fait partie du réseau européen des directeurs des instituts et écoles d'administration publique (DISPA – Directors of Institutes and Schools of public Administration).

Dans ce contexte et dans le cadre de la présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne, l'Institut a présidé le DISPA et a organisé une conférence qui s'est déroulée le 26 et le 27 octobre 2015 dans la Chambre de Commerce.

Quarante-cinq représentants de pays européens y ont participé, à savoir :

- | | | | |
|-------------|--------------|-----------|-------------|
| • Allemagne | • Lettonie | • Grèce | • Slovaquie |
| • Autriche | • Lituanie | • Hongrie | • Suède |
| • Belgique | • Luxembourg | • Irlande | • Suisse |
| • Espagne | • Malte | • Italie | • Ukraine |
| • Finlande | • Pays-Bas | | |
| • France | • Pologne | | |

Pour l'UE étaient présents également les deux organes suivants :

EUSA – Ecole européenne d'administration

Le programme de la conférence a été organisé autour du thème principal :

« Developing a culture of quality in training »

subdivisé en trois sous-thèmes :

1. « Relevance - acting as an agent of change »
2. « Competitiveness - creating value through uniqueness and customer experience »
3. « Effectiveness - delivering unbeatable ROI »

Dans ce contexte, les interventions suivantes ont eu lieu :

1. « 8th European Quality Conference: highlights » par Guy Wagener et Sylvain Cottong du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme administrative
2. « Quality of Public Administration: a Toolbox for Practitioners » par Nick Thijs de l’EIPA
3. Keynote – « A training quality culture » par Claude Curziotti, expert en management et formateur à l’INAP
4. « The reform of relevance initial training at ENA » par Dauphinelle Clément de l’ENA, France
5. « Performance management in Austria » par Klaus Hartmann du Bundeskanzleramt, Autriche
6. « Learning and development : acting as an agent of change within the public sector arena » par Leo Smits, PBLQ, Pays-Bas
7. « Impact, innovation and authenticity: a tool to guarantee our learning solution’s quality » par Sandra Schillemans et Julie Camerman, Belgique
8. « Don’t measure the impact of training, improve it » par Yves Caelen de l’EUSA
9. « INAP management training concept » par Marc Ant, expert en management et formateur à l’INAP

Les séminaires ont par ailleurs donné lieu à plusieurs ateliers en relation avec les différents sujets traités.

b) Cours organisés dans le cadre de la Présidence luxembourgeoise du Conseil de l’Union européenne

L’Institut national d’administration publique a organisé en 2015, dans le cadre de la Présidence luxembourgeoise du Conseil de l’Union européenne, un certain nombre de formations à l’adresse des présidents de groupe de travail ainsi que des chargés de mission.

Programme de formation proposé à l’adresse des présidents des groupes de travail

Type de formation	Sessions	Participants	Administrations concernées	Prestataire
Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union Européenne	7	158	36	Secrétariat général du Conseil de l’UE
Living communication for the Presidency	5	67	25	CENAD - Centre for European Negotiation and Decision-making
Negotiating and chairing techniques in the European Environment Training for Luxemburg's EU Presidency	5	83	27	CENAD - Centre for European Negotiation and Decision-making
Comprendre le processus décisionnel de l'Union européenne: principes, procédures et pratique	4	51	27	EIPA - European Institute of Public Administration

Programme de formation proposé à l'adresse des chargés de mission

Type de formation	Sessions	Participants	Administrations concernées	Prestataire
Prise de notes et comptes rendus	2	21	13	Reval consulting
Introduction à l'Union européenne et à son fonctionnement	2	27	16	Formateur interne (M. Christian Ginter)
Grand-Duché de Luxembourg: Histoire et société	1	15	6	Formatrice interne (Mme José Kirps)
Economie luxembourgeoise	3	37	12	Formateur interne (M. Pierre Thielen)
Sécurité de l'information - Protection des pièces classifiées	4	157	32	Formateurs internes (Jérôme Buyle/Guy Hilger)
Novento - GPO - Présidence 2015	7	87	38	Formateur interne MAE

2. Séminaire DACH

L'Institut national d'administration publique a participé en 2015 à la 13^e édition du « Internationales Gemeinschaftsseminar deutschsprachiger Länder » organisée dans les locaux de la BAKOEV (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung) à Boppard en Rhénanie-Palatinat en Allemagne. Lors de cette conférence organisée sur le sujet de la compétence interculturelle dans la Fonction publique, les sujets suivants ont été abordés :

- Interkulturelle Kompetenz — islamische Partner ;
- Der Islam in Deutschland und die Aktivitäten der Ahmadiyya Muslim Jamaat Deutschland;
- Strategisches Personalmanagement vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung;
- Fortbildungsangebote im Zuge der NRW-Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den Öffentlichen Dienst — Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“.

3. Collaboration avec l'ENA

Dans le cadre de la coopération entre l'Ecole nationale d'administration (ENA, France) et l'Institut national d'administration publique, l'Institut a proposé en 2015 un certain nombre de cycles internationaux spécialisés d'administration publique (CISAP) d'une durée de deux ou quatre semaines aux fonctionnaires de l'administration publique luxembourgeoise sur les sujets suivants :

- Conduire le changement dans l'administration ;
- La protection des droits de l'homme ;
- Fighting corruption ;
- Gestion des ressources humaines et management dans la fonction publique ;
- Le rôle de l'État dans l'intelligence économique.

La seule candidature parvenue à l'Institut national d'administration publique visait la session du cycle «Conduire le changement dans l'administration» qui s'est déroulée du 14 au 25 septembre 2015 à l'ENA à Paris.

4. Programme ERT (European Reciprocal Training)

Les écoles d'administration membres du réseau ERT (European reciprocal training) élaborent chaque année des séminaires destinés aux fonctionnaires des pays membres de l'UE désireux de mieux connaître les systèmes politiques et administratifs nationaux et de rencontrer à cette occasion leurs homologues.

En 2015, l'Institut national d'administration publique a élaboré, en collaboration avec la Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAKÖV), un programme de formation à l'attention de hauts fonctionnaires allemands, autrichiens et suisses impliqués dans les affaires européennes.

Cette visite d'études a été organisée du 3 au 5 juin 2015 et avait pour but de présenter l'organisation gouvernementale et administrative luxembourgeoise, de donner un aperçu des développements économiques et sociaux du Grand-Duché et de présenter les impératifs pour la 12^e Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne.

Le programme mis en place comportait notamment:

- une présentation du système gouvernemental et administratif ;
- une visite du Centre d'études et de recherches européennes Robert Schuman ;
- une visite de la Chambre des députés ;
- une visite de l'ESM (Mécanisme européen de stabilité) ;
- une visite de l'EIB (Banque européenne d'investissement) ;
- le point sur les préparatifs en vue de la Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'UE ;
- une visite de la Cour de justice de l'Union européenne ;
- une présentation sur la place de la Grande région en Europe.

9 participants ont pu profiter du programme mis en place.

5. Collaboration avec l'EUSA

Dans le cadre de l'accord de coopération passé entre l'Ecole européenne d'administration (EUSA) et l'Institut national d'administration publique, un certain nombre de mesures de formation ont été mises en place à l'attention des fonctionnaires et employés des carrières supérieures.

D'une part, les agents de la catégorie A susceptibles de suivre le cycle de compétences en management public ont pu participer à un certain nombre de séminaires sur les thèmes du management et du leadership.

Type de formation	Sessions	Participants	Administrations concernées
Lead your team	6	3	3
The influential manager	2	3	3
The essentials of management	8	5	5

D'autre part, le programme « Erasmus administration publique » a été ouvert aux fonctionnaires luxembourgeois

- ayant été recrutés dans les cinq années précédant la date limite spécifiée dans l'appel à candidatures, et ayant presté au minimum six mois de service;

- ayant travaillé à un niveau équivalent à celui d'un administrateur dans les Institutions de l'UE et dans un domaine traitant de certains aspects de l'UE;
- de manière générale, n'ayant jamais travaillé ou suivi un stage dans l'une des Institutions de l'UE ou d'un autre organe.

Ce programme de 15 jours se compose de diverses conférences, de visites dans les différentes Institutions européennes (Bruxelles, Luxembourg) ainsi que de plusieurs jours de jobshadowing dans une Institution choisie en rapport avec le poste de travail du participant.

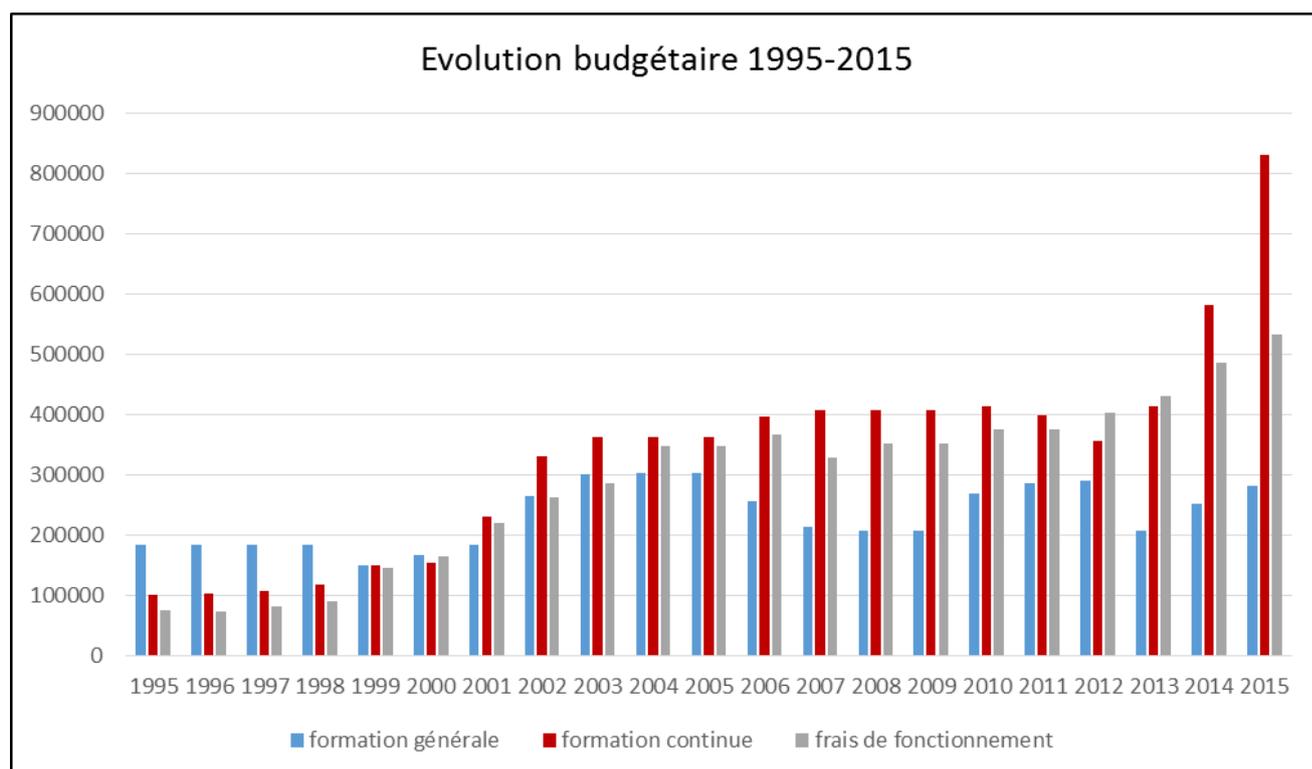
Aucune demande de participation n'a été enregistrée pour l'année 2015.

Chapitre VII : Evolution du budget de l'INAP

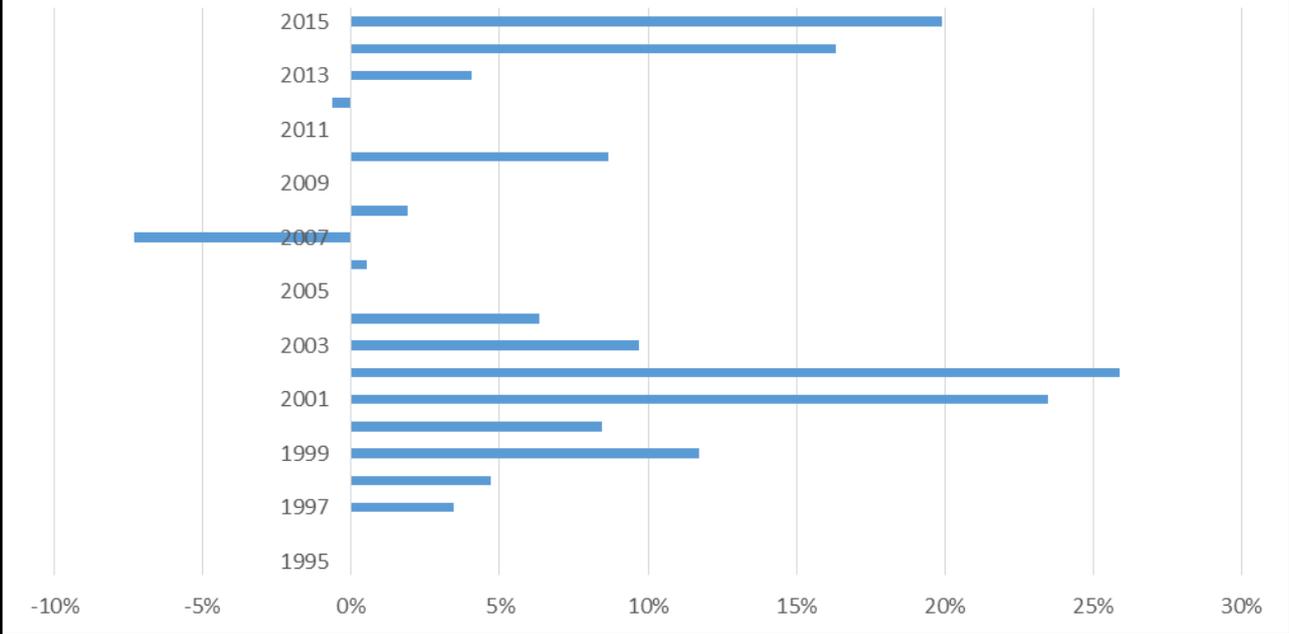
Le tableau ci-dessous montre la progression du budget de l'Institut depuis 1995 y compris la répartition des crédits entre formation générale et formation continue.

année	form_gén	%	form_cont	%	frais_fonct	%	total	diff	progression
1995	183763	50,84%	101686	28,13%	76004	21,03%	361454		
1996	183987	50,93%	103595	28,67%	73699	20,40%	361280	-174	-0,05%
1997	184061	49,18%	107759	28,79%	82449	22,03%	374270	12990	3,47%
1998	184160	46,90%	117749	29,99%	90754	23,11%	392663	18394	4,68%
1999	150347	33,80%	149480	33,61%	144943	32,59%	444771	52107	11,72%
2000	166089	34,19%	154413	31,79%	165295	34,03%	485797	41026	8,45%
2001	183123	28,85%	231820	36,52%	219784	34,63%	634727	148930	23,46%
2002	264002	30,82%	330067	38,53%	262492	30,64%	856561	221834	25,90%
2003	300299	31,66%	362227	38,19%	286044	30,16%	948570	92009	9,70%
2004	302 796	29,89%	361 853	35,73%	348 232	34,38%	1012881	64311	6,35%
2005	302 796	29,89%	361 853	35,73%	348 232	34,38%	1012881	0	0,00%
2006	255 648	25,10%	396 667	38,95%	366 105	35,95%	1018420	5539	0,54%
2007	213 000	22,44%	406 669	42,85%	329 439	34,71%	949108	-69312	-7,30%
2008	207 801	21,47%	407 652	42,13%	352 232	36,40%	967685	18577	1,92%
2009	207 801	21,47%	407 652	42,13%	352 232	36,40%	967685	0	0,00%
2010	269 481	25,43%	414 966	39,16%	375 118	35,40%	1059565	91880	8,67%
2011	286 431	27,04%	398 395	37,60%	374 614	35,36%	1059440	-125	-0,01%
2012	291 431	27,69%	357 471	33,96%	403 700	38,35%	1052602	-6963	-0,66%
2013	206 426	18,70%	414 471	37,54%	431 705	39,10%	1103997	44557	4,04%
2014	251 863	19,09 %	581 328	44,06%	486 004	36,84%	1319195	215198	16,31%
2015	281 750	17,11%	831 328	50,48%	533 604	32,40%	1646682	327487	19,89%

A relever que la progression des années 2002 et 2004 s'explique par la mise en œuvre de la réforme de l'Institut et la progression de l'année 2015 par la mise en œuvre de la réforme de la Fonction Publique.



Evolution du budget de l'INAP



Chapitre VIII: Enquête de satisfaction relative aux services offerts par l'INAP

Dans le cadre de son plan d'action en matière d'assurance qualité, l'Institut national d'administration publique (INAP) avait procédé en 2006 à une auto-évaluation de ses services conformément au programme CAF (Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques, « Common Assessment Framework »), proposé par le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative (MFPRA) dans le cadre des activités de réforme administrative.

Le plan d'amélioration résultant de cette démarche avait dégagé, pour l'INAP, la volonté de réaliser une évaluation régulière de la satisfaction de ses parties prenantes, à savoir les directions des administrations, les délégué/e/s à la formation et les participants aux cours de formation générale et de formation continue.

Après une première enquête de satisfaction réalisée en 2008 auprès des administrations de l'Etat, l'INAP a renouvelé son expérience de 2008 et a procédé à une nouvelle enquête auprès de ses parties prenantes au cours des mois de novembre et de décembre 2014 afin de mieux pouvoir comprendre les besoins, les attentes ainsi que la satisfaction des services de l'Etat et des communes par rapport à la formation professionnelle initiale et continue et de mesurer le degré de satisfaction des administrations et des agents par rapport aux prestations fournies dans le cadre des cours et séminaires de perfectionnement offerts par l'INAP.

Les résultats ainsi obtenus ont permis de développer des mesures d'amélioration susceptibles d'optimiser l'offre et les services de formation continue dans l'intérêt du meilleur développement possible des compétences professionnelles du personnel.

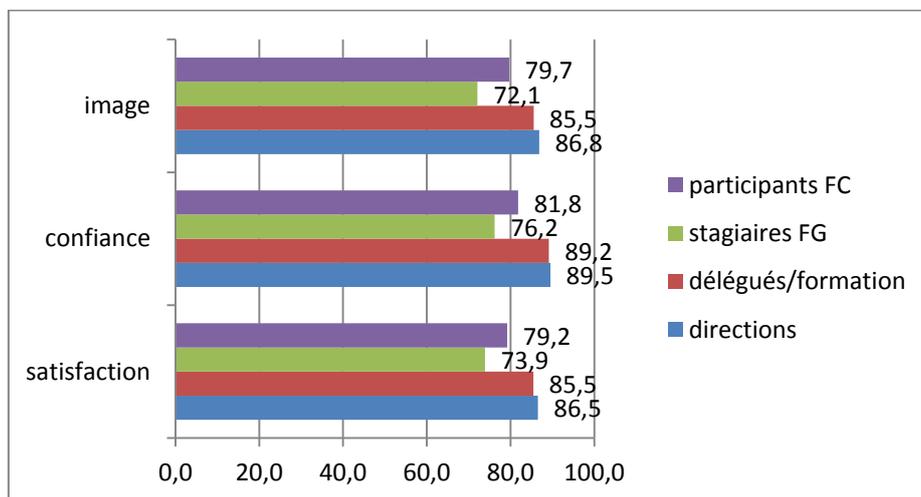
Les chapitres suivants illustrent de façon synthétique les résultats de l'enquête qui ont fait l'objet d'un rapport à Monsieur le Ministre de la Fonction publique et de la Réforme administrative au mois de mars 2015.

1. Vue globale de la perception de l'INAP

L'enquête de satisfaction a permis de dégager les différents degrés de satisfaction des directions des administrations, des délégué/e/s à la formation, des stagiaires de la formation générale et des participants aux cours de formation continue.

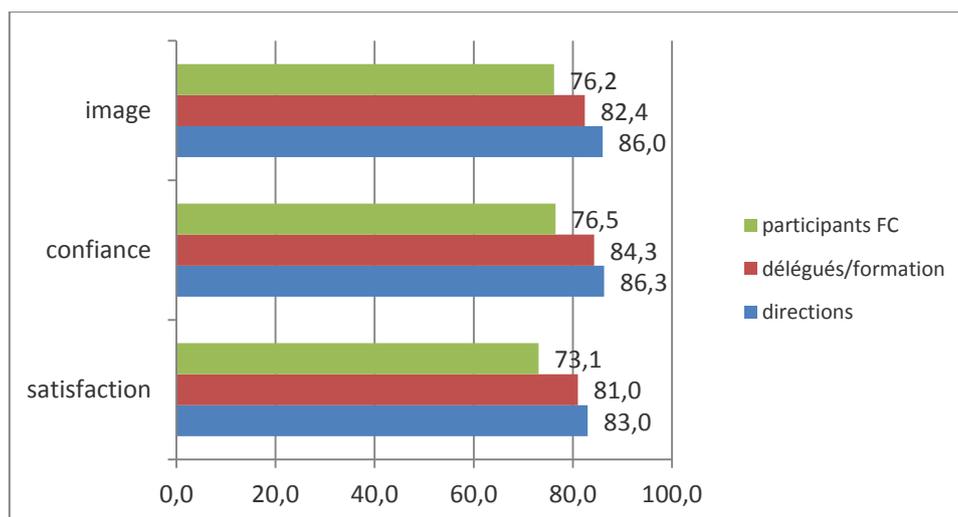
De façon globale, les administrations se sont avérées très satisfaites de l'INAP, avec 86,5 % d'opinions positives exprimées par les directions, 85,5 % par les délégué/e/s à la formation et 79,2 % pour les agents ayant suivi des séminaires de formation continue. La satisfaction des stagiaires envers l'INAP apparaît plus moyenne avec 73,9% d'opinions positives.

Le tableau suivant illustre les résultats obtenus en pourcentage :



En comparaison avec les résultats obtenus lors de l'enquête de satisfaction entreprise par l'INAP en 2008, il s'est avéré que le degré de satisfaction et le degré de confiance auprès des directions des administrations et des délégué/e/s et des participants aux séminaires de formation continue a augmenté de plus de trois points à chaque fois.

Le tableau ci-dessus repris du rapport de **l'enquête de satisfaction en 2008** montre cette progression.



2. Impact des formations suivies à l'INAP

Le résultat de l'enquête de satisfaction a fait ressortir que les directions des administrations et les délégué/e/s à la formation attachent une grande importance à la formation professionnelle de leurs agents telle qu'elle est proposée par l'INAP.

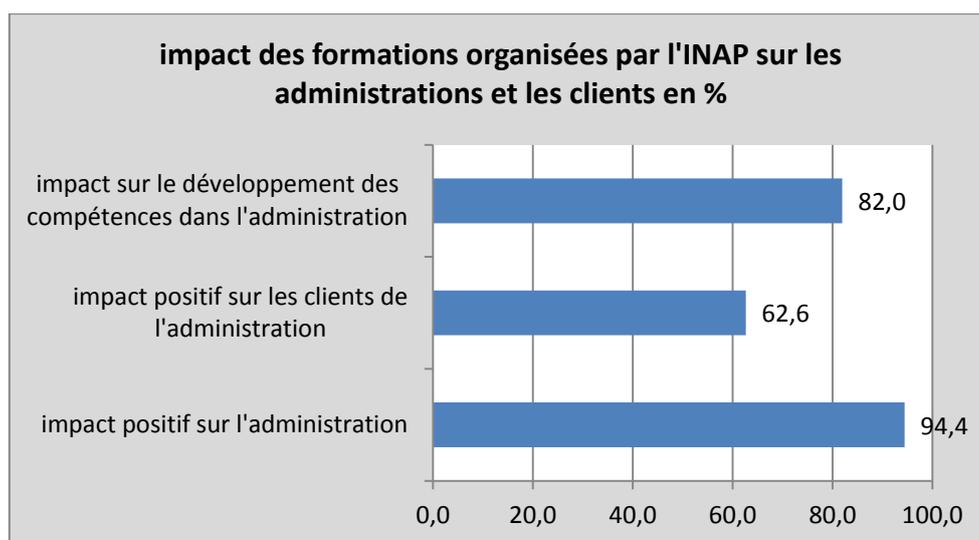
a) Impact global

Dans le cadre de l'enquête de satisfaction, l'INAP a voulu connaître le jugement des directions des administrations quant à l'impact des formations sur l'organisation et le fonctionnement de l'administration, l'impact sur les clients de l'administration et l'impact sur le développement des compétences du personnel au sein de l'administration.

94,4 % des directions ayant répondu à l'enquête ont estimé que les différentes actions de formation proposées par l'INAP ont globalement un impact positif sur l'organisation et le fonctionnement de leurs services.

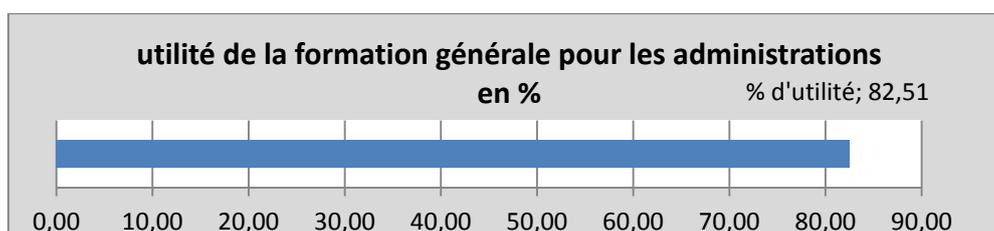
62,6% des directions ont été d'avis que les formations ont une retombée positive quant aux relations entre l'administration et leurs clients et usagers.

82% des directions ont pensé que les formations suivies à l'INAP ont un impact positif sur le développement des compétences du personnel au sein de leurs administrations.

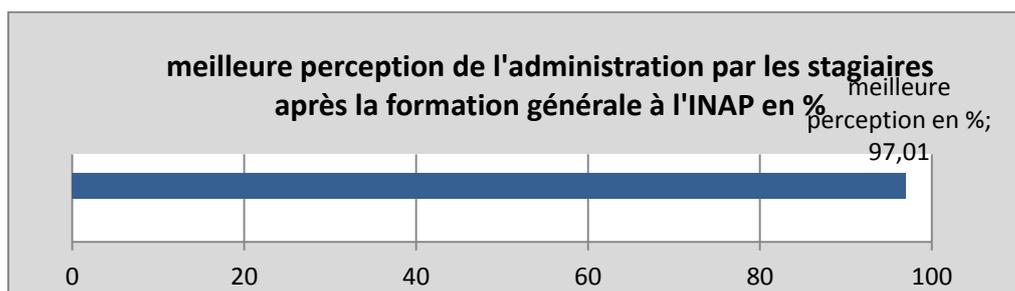


b) Formation générale

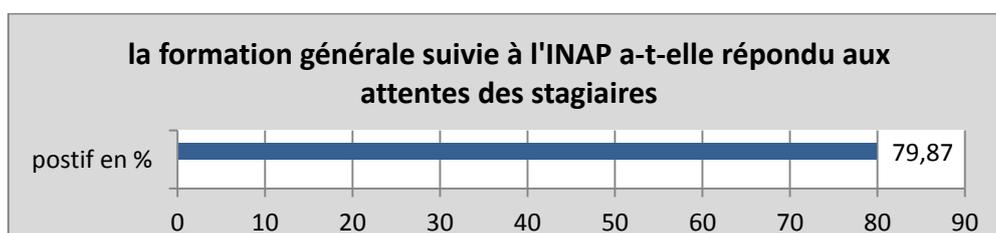
Ainsi, 82,51% des administrations ont estimé que la formation générale telle qu'elle est proposée par l'INAP est utile pour les administrations et les stagiaires.



Dans ce contexte, 97,01 % des directions des administrations ont constaté que les stagiaires ont une meilleure perception et une meilleure compréhension de l'administration publique après avoir suivi la formation générale à l'INAP.



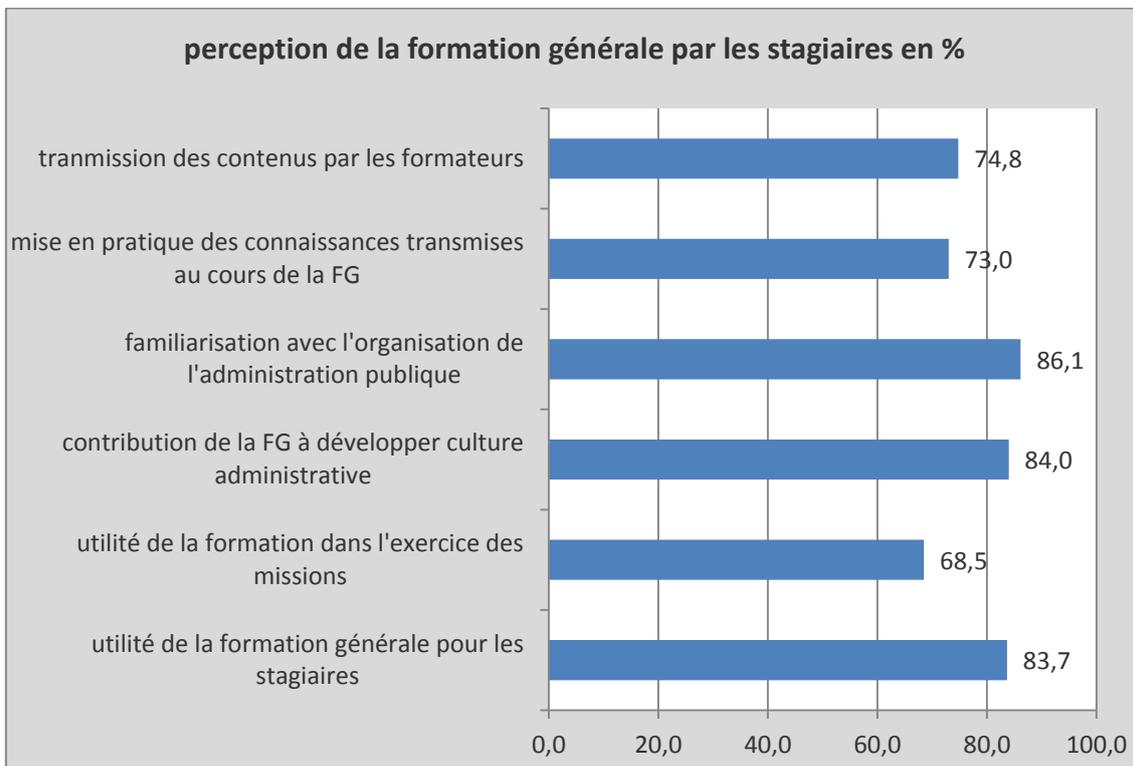
Par ailleurs, 79,87% des stagiaires ont estimé que la formation générale qu'ils ont suivie à l'INAP a répondu à leurs attentes.



83,7 % des stagiaires ayant répondu à l'enquête ont estimé que la formation générale leur est utile. Dans le même ordre d'idées, 86,1 % des stagiaires ont dit que la formation générale leur a permis de se familiariser avec l'organisation de l'administration publique et 84% ont indiqué que la formation générale a permis de développer leur culture administrative.

68,5 % des stagiaires ont été d'avis que la formation générale leur est utile dans l'exercice de leurs fonctions et 73 % ont dit qu'ils ont pu mettre en pratique les connaissances transmises au cours de la formation générale.

Enfin, 74,8 % des stagiaires ont trouvé que les formateurs et formatrices intervenant dans la formation générale à l'INAP ont bien su transmettre les connaissances dans les différentes matières aux stagiaires.

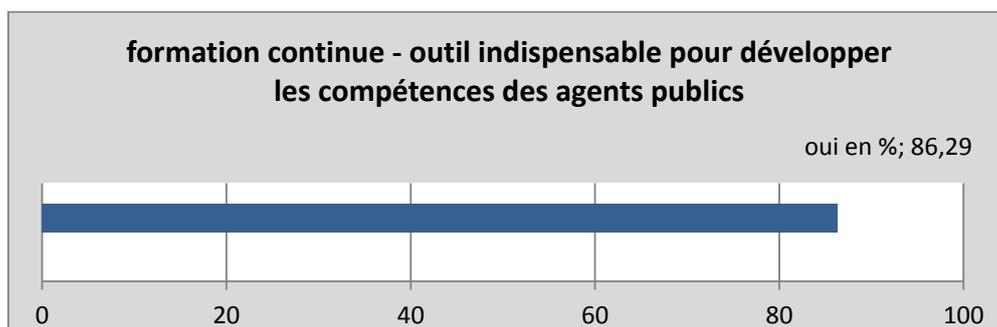


Il s'est dégagé de l'enquête qu'il existe un large consensus parmi les directions des administrations et les stagiaires pour dire que la formation générale des stagiaires telle qu'elle est actuellement proposée par l'INAP atteint dans une très large mesure les objectifs visés, à savoir : conférer aux stagiaires des connaissances de base indispensables concernant l'organisation et le fonctionnement de l'administration publique luxembourgeoise.

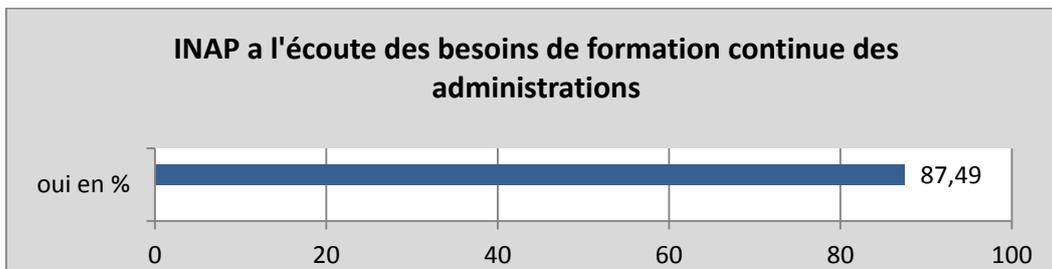
c) Formation continue

Besoins de formation

86,29 % des directions des administrations ayant répondu à l'enquête ont estimé que la formation continue est un outil indispensable pour développer les compétences de leurs agents.

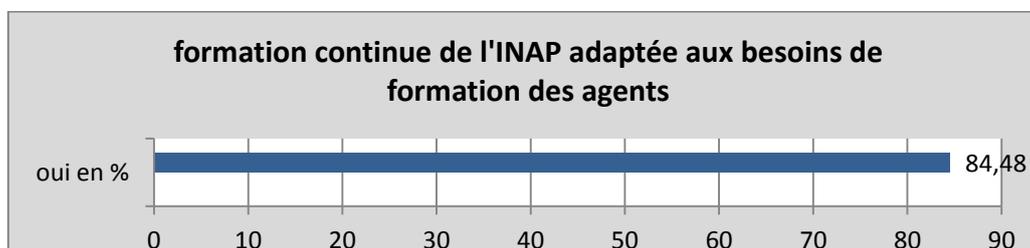
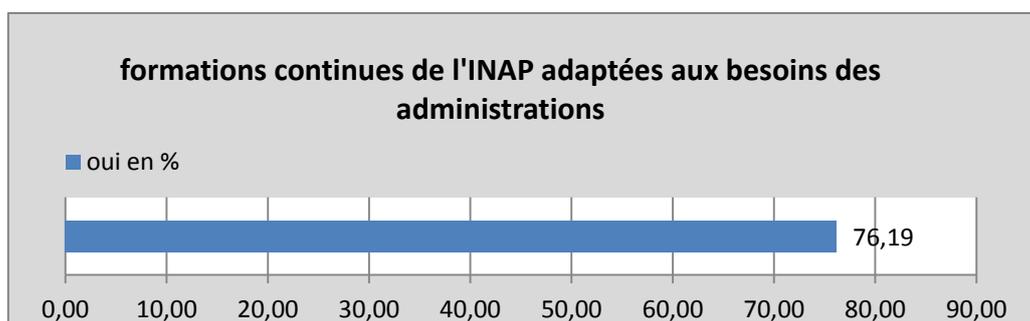


Pour pouvoir offrir des formations et des séminaires qui répondent au mieux aux besoins et aux attentes des administrations de l'Etat et des communes, l'INAP doit collaborer étroitement avec les services étatiques et communaux. 87,49 % des directions ont estimé que l'INAP est à l'écoute des besoins de formation continue des services publics.



Dans cet ordre d'idées, 76,10 % des directions ont été d'avis que les séminaires et cours de formation continue offerts par l'INAP sont adaptés aux besoins des administrations.

84,8 % des directions ont pensé par ailleurs que les activités organisées par l'INAP dans le cadre de la formation continue sont conformes aux demandes de formation exprimées par les agents.



Plans de formation

La loi modifiée du 15 juin 1999 portant organisation de l'Institut national d'administration publique a introduit le principe de la formation continue liée aux avancements dans la carrière et aux allongements de grade, faisant ainsi de la formation continue une des conditions indispensables à la promotion dans la carrière des fonctionnaires et employés de l'Etat et des communes.

Afin de pouvoir répondre au mieux à ce principe et dans le but de garantir l'efficacité de la formation professionnelle continue, la mise en place d'une démarche visant à proposer des formations qui répondent de façon précise aux besoins et aux demandes de formation spécifique des administrations et services de l'Etat est indispensable. Cette volonté présuppose évidemment le concours de la direction des administrations et services de l'Etat tout comme la collaboration étroite des délégué/e/s à la formation qui, pour bien remplir leur rôle, devront pouvoir se baser sur une méthode et un outil communs à l'ensemble des acteurs concernés.

L'identification des besoins représente une phase importante pour le succès d'un plan de formation individuel ou collectif. La méthode développée permettra aux administrations :

- de dégager, à l'aide de questionnaires spécifiques permettant une analyse individuelle par agents et collective par service, une vue globale des besoins de formation en fonction des missions et attributions à exercer et des objectifs à atteindre afin d'élaborer un plan de formation approprié, adapté et cohérent;
- de bien cerner les problématiques auxquelles la formation doit répondre;
- de s'assurer d'investir dans le développement des compétences qui méritent une amélioration;
- d'instaurer un climat favorisant l'apprentissage de façon continue ;
- de définir des plans de développement des compétences qui synthétisent les choix à faire concernant les mesures d'amélioration : plan de formation individuel ou collectif, coaching, tutorat, mises en situation, etc.

Toutefois l'identification et l'analyse des besoins de formation et la structuration de ces besoins dans des plans de formation pluriannuels n'assurent pas encore à elles seules le succès de la formation continue. Deux autres volets doivent venir compléter la politique de formation continue dans l'administration publique, à savoir la conduite des plans de formation et la qualité du transfert des connaissances acquises en formation.

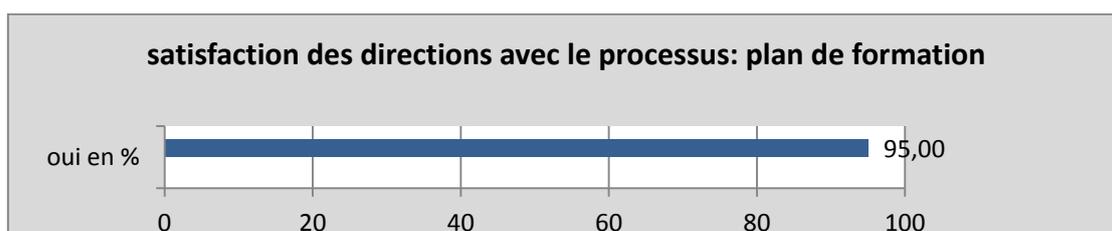
Le volet relatif à la conduite des plans de formation consiste à définir les populations ciblées par la formation, de préciser les programmes de formation détaillés et l'approche pédagogique, de déterminer les formateurs intervenants et d'organiser les formations.

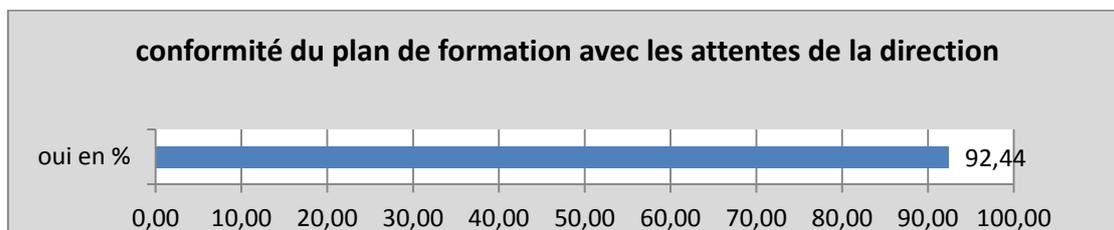
Au niveau du volet concernant l'analyse de la qualité du transfert des connaissances acquises en formation il s'agit de procéder à une évaluation qualitative des formations, de mesurer le transfert des connaissances et d'analyser les effets sur les capacités et connaissances acquises en cours ou en fin de formation, de mesurer les effets sur les comportements professionnels en situation de travail, de vérifier si les objectifs généraux fixés au plan de formation ont été atteints.

Ces deux volets indispensables à la mise en œuvre des plans de formation et complémentaires à l'identification des besoins de formation viennent compléter le processus communément appelé « **ingénierie de formation** » et que l'Institut national d'administration publique se propose de mettre en place progressivement ensemble avec les administrations et services de l'Etat et des communes.

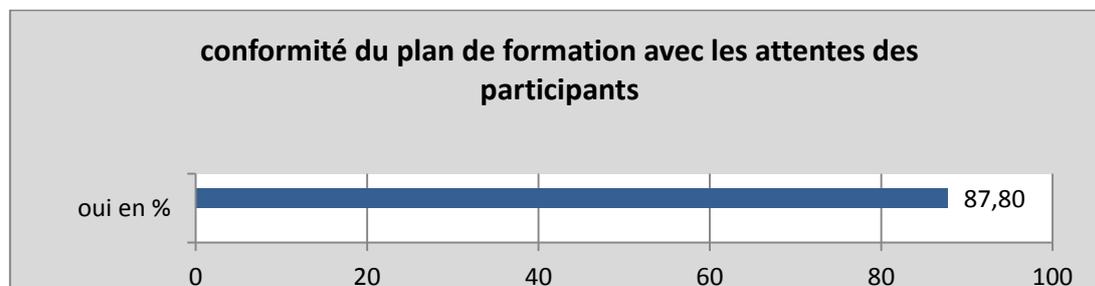
95 % des directions des administrations qui sont actuellement engagées dans l'établissement et la mise en œuvre de plans de formation ont estimé que cette manière de procéder permet de répondre aux mieux aux besoins de formation de leur administration.

92,44 % des répondants ont été d'avis que les résultats de formation obtenus suite à la mise en œuvre des projets de formation spécifiques définis dans le cadre des plans de formation répondent parfaitement aux attentes de la direction.





87,80 % des agents ayant participé à des séminaires et des cours de formation continue proposés dans le cadre de plans de formation ont estimé que ces formations correspondent à leurs attentes.

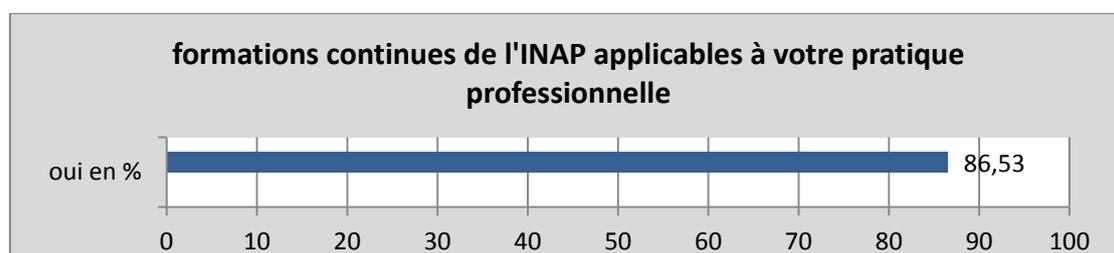


Transfert des connaissances

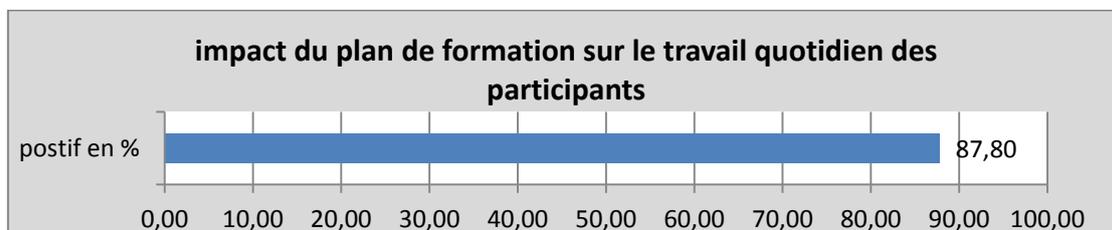
Le point le plus important mais aussi le plus critique dans le processus de la formation professionnelle continue constitue celui du transfert des connaissances.

En effet, pour être efficace et efficiente, les connaissances transmises au cours d'un séminaire de formation continue doivent pouvoir être appliquées et mise en œuvre par les participants dans leur travail quotidien. Les nouvelles connaissances acquises doivent venir enrichir et renforcer le niveau de compétences des agents et doivent contribuer pour chaque participant à améliorer sa pratique professionnelle dans le cadre de l'exercice de ses missions.

86,53 % des participants aux séminaires de formation proposés par l'INAP qui ont répondu à l'enquête ont été d'avis que les formations suivies à l'INAP et partant les connaissances acquises au cours de ces formations sont effectivement applicables à leur pratique professionnelle.



Pour les activités suivies dans un plan de formation, 87,80 % des participants ont estimé que ces formations ont eu un impact positif sur leur travail quotidien.



3. Communication avec l'INAP

L'analyse de l'enquête de satisfaction a fait ressortir que tant les stagiaires ayant suivi la formation générale à l'INAP que les participants aux séminaires de formation continue sont très satisfaits avec la communication et l'encadrement à l'INAP.

Les stagiaires de la formation générale ont évalué très positivement le personnel de l'INAP quant à la politesse, à la serviabilité et à l'amabilité mais également en ce qui concerne la disponibilité des responsables de la gestion des formations à l'INAP.

Sujets	Réponses positives en %
politesse - serviabilité - amabilité	97,3
disponibilité des gestionnaires FG	98,7
INAP à l'écoute des stagiaires	96,9
facilité pour joindre le gestionnaire de formation	95,1

Le résultat a été aussi positif **pour les participants aux cours et séminaires de formation continue** :

Sujets	Réponses positives en %
politesse - serviabilité - amabilité	99,62
disponibilité des gestionnaires FC	99,36
INAP à l'écoute des participants	99,32
facilité pour joindre le gestionnaire de formation	95,05

Par ailleurs, 96,9 % des participants aux cours de formation continue ont estimé pouvoir trouver facilement les coordonnées de leurs interlocuteurs à l'INAP, 91,8 % ont connu le site internet de l'INAP et 96,3 % de ceux qui connaissent le site ont estimé que la navigation sur le site est facile.

92,4 % des participants aux cours de formation continue ont estimé le processus d'inscription aux séminaires simple voire très simple.

70,7 % des agents ont estimé qu'en cas de refus d'une inscription, les raisons fournies par l'INAP étaient pertinentes. A relever que le degré de satisfaction avec les motifs en 2008 se situait à seulement 58,9%.

4. Délégué à la formation

A 96,7 %, le délégué à la formation a été bien informé de son rôle et de ses missions.

83,1 % des délégué/e/s à la formation ont pensé que le temps consacré à leur fonction était suffisant. Pour 68,4 % des délégué/e/s, le temps investi dans leur rôle n'a pas dépassé 2 heures par semaine.

Néanmoins le temps consacré n'apparaissait pas homogène mais apparaissait logiquement lié à la taille des administrations. Ainsi, 4,3 % des délégué/e/s ont passé plus de 8 heures par semaine à cette fonction.

Les délégué/e/s ont exprimé leur satisfaction envers le support apporté par l'INAP, la conformité et la rapidité des réponses apportées, la facilité de joindre le bon interlocuteur et la satisfaction des informations et du support reçus.

Relations INAP – délégué/es à la formation	%
facilité pour joindre interlocuteur INAP	98,3
rapidité et pertinences des réponses par l'INAP	98,0
support de l'INAP quant au rôle de délégué à la formation	91,7