

# INAP

Institut national d'administration  
publique

## Rapport d'activité

### 2016



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

# Sommaire

<b>Chapitre I : Les missions de l’Institut</b> .....	<b>3</b>
<b>Chapitre II : Section de la formation générale des stagiaires</b> .....	<b>5</b>
1. Secteur étatique.....	5
a) La structure de la formation pendant le stage.....	5
b) Evolution entre 1983 et 2016.....	6
c) Situation en 2016.....	7
d) Examens de fin de formation générale 2001 - 2016.....	8
e) Formation de début de carrière des employés de l’Etat.....	10
2. Secteur communal.....	12
a) Les carrières visées par la formation pendant le service provisoire.....	12
b) La structure de la formation pendant le service provisoire.....	12
c) Evolution entre 2001 et 2016.....	13
d) Organisation des cycles de formation en 2016.....	14
e) Examens de fin de formation générale 2002 – 2016.....	15
3. Evaluation de la formation générale.....	18
4. Commission de coordination.....	21
<b>Chapitre III : Section de la formation continue</b> .....	<b>23</b>
1. Recensement des besoins de formation continue.....	23
2. Programme de formation continue.....	24
a) Cours de formation continue proposés en 2016.....	24
3. Participation des agents de l’Etat aux actions de formation continue proposées en 2016.....	27
a) Participation en fonction des grands axes de formation.....	27
b) Evolution des demandes entre 2006 et 2016.....	31
4. Pyramide d’âge des participants aux séminaires de formation continue 2016.....	33
5. Cycle de compétences.....	34
6. Formation en ligne (e-learning).....	36
a) E-learning.....	36
b) Blended learning.....	37
7. Evaluation des séminaires et cours de formation continue.....	39
a) Evaluation de la qualité des cours – bilan 2016.....	39
8. Dispenses et assimilations des cours de formation.....	41
a) Dispenses.....	41
b) Assimilations.....	41
9. Ingénierie de formation.....	43
a) Ingénierie de formation et plans de formation.....	43
b) Les administrations impliquées dans le processus de l’ingénierie de formation.....	46
10. Délégués à la formation, analyse des besoins de formation et transfert des connaissances acquises.....	48
a) Rôle et missions.....	48

<b>Chapitre IV : Evaluation des trois langues administratives.....</b>	<b>49</b>
1. Vue générale 2016 .....	50
2. Fonctionnaires de l'Etat .....	51
a) Recrutement centralisé (examen-concours organisés par le MFPRA) .....	51
b) recrutement décentralisé (recrutement organisé directement par les administrations).....	52
3. Recrutement des employés de l'Etat .....	54
a) recrutement centralisé .....	54
b) recrutement décentralisé.....	55
4. Recrutement des fonctionnaires communaux et du Ministère de l'Intérieur.....	56
<b>Chapitre V : Evolution du budget de l'INAP.....</b>	<b>58</b>
<b>Chapitre VI: Enquête de satisfaction relative aux services offerts par l'INAP .....</b>	<b>60</b>

## 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.<sup>1</sup>

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;

---

<sup>1</sup> 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.

### 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

Groupe de traitement	A1 administratif	A2 administratif	B1 administratif	C1 administratif
Durée	134 heures	206 heures	372 heures	350 heures

#### Cycle court

Groupe de traitement	A1 scientifique	A2 scientifique	B1 technique	C1 et D technique
Durée	74 heures	88 heures	88 heures	78 heures

- **Organisation des cycles de formation en 2016**

Pendant l'année 2016, l'Institut national d'administration publique a organisé 13 cycles de formation pour les fonctionnaires-stagiaires des différents groupes de traitement à savoir:

- **Sections administratives – cycle long**
  - 1.1. Section administrative A1 (ET-AA1)
  - 1.2. Section administrative A2 (ET-AA2)
  - 1.3. Section administrative B1 (ET-AB1)
  - 1.4. Section administrative C1 (ET-AC1)
- **Sections scientifiques et techniques – cycle court**
  - 1.1. Section scientifique A1 (ET-SA1)
  - 1.2. Section scientifique A2 (ET-SA2)
  - 1.3. Section technique B1 (ET-SB1)
  - 1.4. Section technique C1 et D (ET-SC1)

- **Sections de l'employé de l'Etat**

- 3.1. Section A des employés de l'Etat (ET-EA)
- 3.2. Section B des employés de l'Etat (ET-EB)
- 3.3. Section C et D des employés de l'Etat (ET-EC)

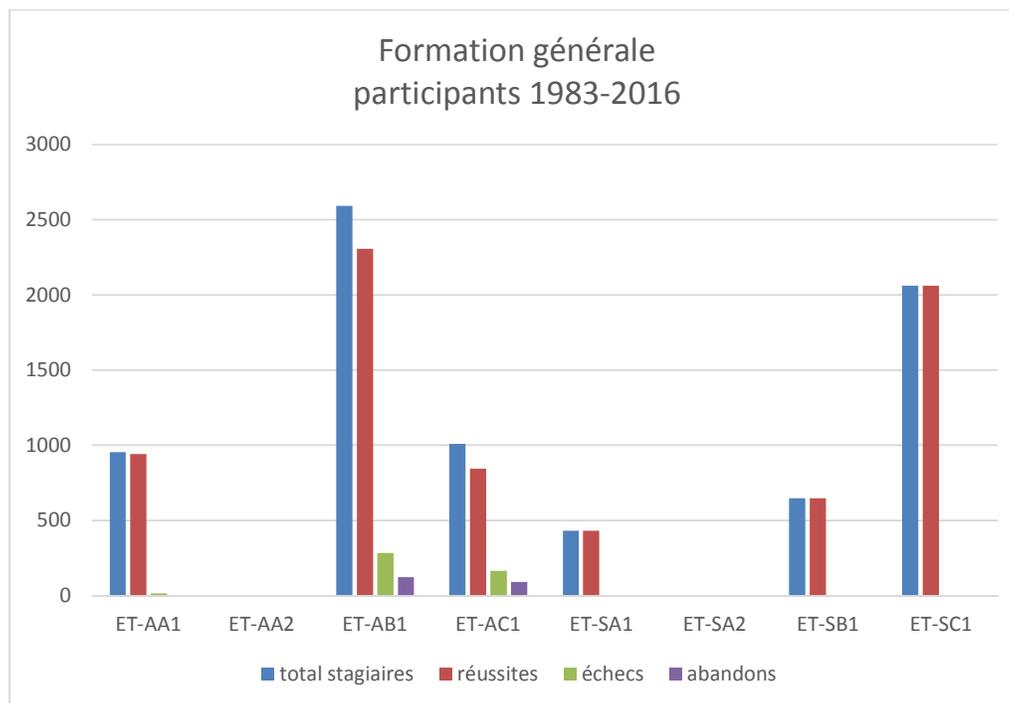
**b) Evolution entre 1983 et 2016**

Entre 1983 et 2016, 7699 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	Echecs	Abandons			
ET-AA1	954	940	98.53 %	14	1.47 %	2	0.21 %
ET-AA2	4	en cours				0	0.00
ET-AB1	2592	2307	89.00 %	283	10.92 %	124	4.78 %
ET-AC1	1008	843	83.63 %	164	16.27 %	91	9.03 %
ET-SA1	431	431	100.00 %	0	0	0	0.00
ET-SA2	3	en cours				0	0.00
ET-SB1	646	646	100.00 %	0	0	0	0.00
ET-SC1	2061	2061	100.00 %	0	0	0	0.00
<b>total</b>	<b>7699</b>	<b>7228</b>	<b>93.88 %</b>	<b>461</b>	<b>5.98 %</b>	<b>217</b>	<b>2.81 %</b>

Légende :

- ET-AA1 = secteur Etat – section A1 administrative
- ET-AA2 = secteur Etat – section A2 administrative
- ET-AB1 = secteur Etat – section B1 administrative
- ET-AC1 = secteur Etat – section C1 administrative
- ET-SA1 = secteur Etat – section A1 scientifique
- ET-SA2 = secteur Etat – section A2 scientifique
- ET-SB1 = secteur Etat – section B1 technique
- ET-SC1 = secteur Etat – section C1 et D technique



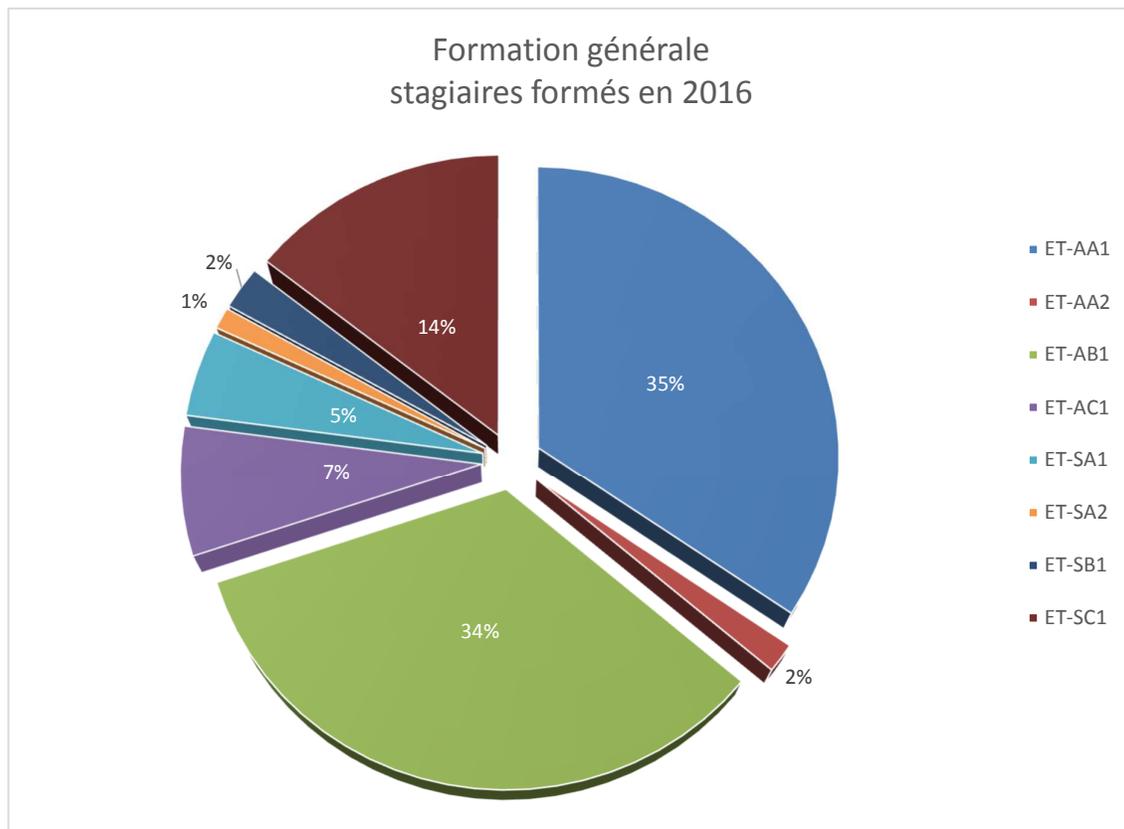
### c) Situation en 2016

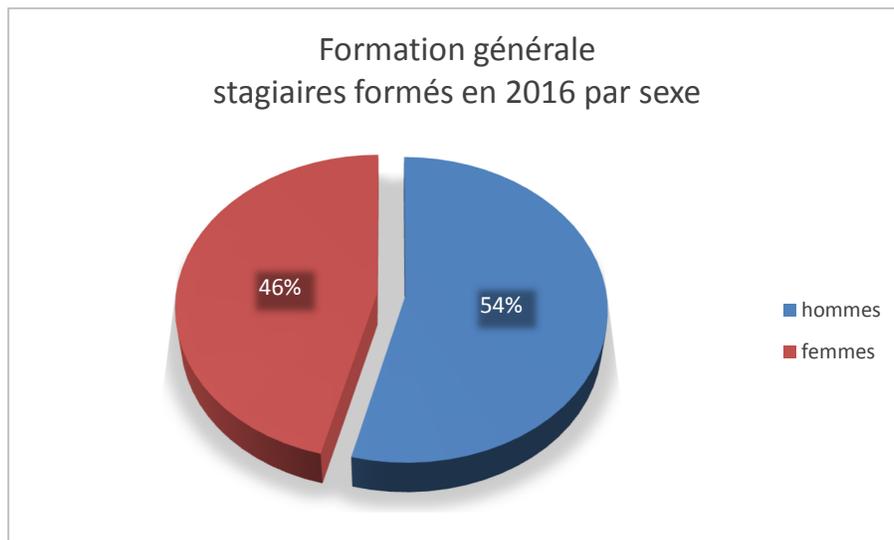
Le tableau suivant illustre le nombre des inscriptions aux cours de formation générale dans les différentes carrières concernées pour l'année 2016:

Niveau	Stagiaires formés	Hommes	Femmes	Cycle	Classes	Heures	Total heures
ET-AA1	86	41	44	3	3	134	402
ET-AA2	4	0	4	1	1	206	206
ET-AB1	84	44	40	2	4	372	1488
ET-AC1	18	11	7	1	1	350	350
ET-SA1	12	3	9	2	2	74	148
ET-SA2	3	0	3	1	1	88	88
ET-SB1	6	5	1	1	1	88	88
ET-SC1	36	30	6	2	2	78	156
<b>total</b>	<b>249</b>	<b>134</b>	<b>114</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>1100</b>	<b>2562</b>

Légende :

ET-AA1 = secteur Etat – section A1 administrative  
 ET-AA2 = secteur Etat – section A2 administrative  
 ET-AB1 = secteur Etat – section B1 administrative  
 ET-AC1 = secteur Etat – section C1 administrative  
 ET-SA1 = secteur Etat – section A1 scientifique  
 ET-SA2 = secteur Etat – section A2 scientifique  
 ET-SB1 = secteur Etat – section B1 technique  
 ET-SC1 = secteur Etat – section C1 et D technique



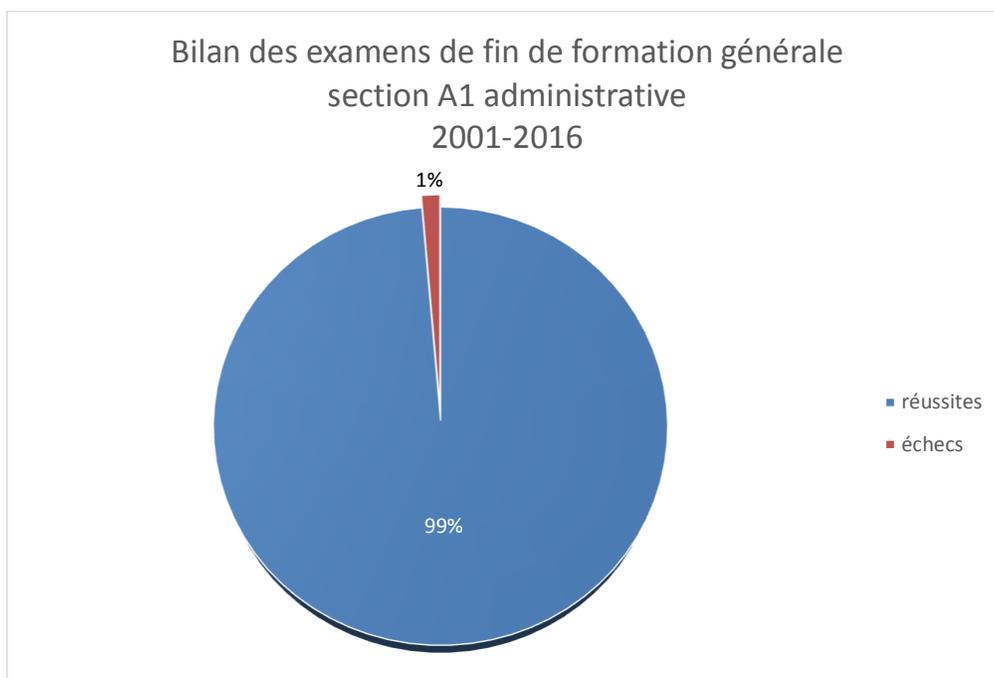


#### ***d) Examens de fin de formation générale 2001 - 2016***

Les résultats obtenus par les stagiaires dans les différentes carrières et les différents cycles de formation entre 2001 et 2016 se présentent ainsi par session d'examen:

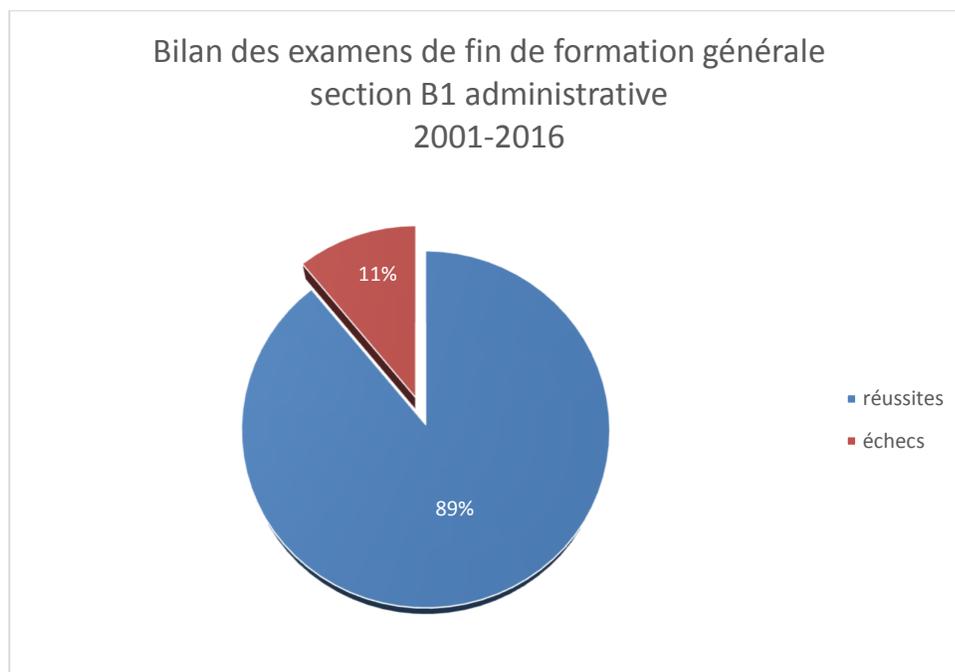
- **Section A1 administrative (ET-AA1)**

Sessions 2001-2016	Réussites	Echecs	Total
<b>TOTAL</b>	<b>584</b>	<b>8</b>	<b>592</b>



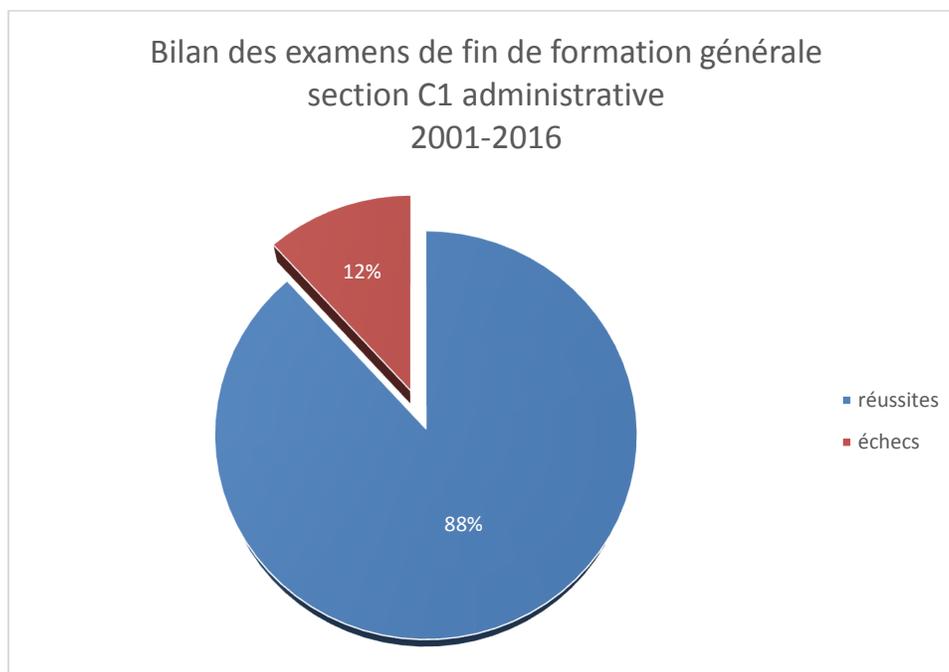
- **Section B1 administrative (ET-AB1)**

Sessions 2001-2016	Réussites	Echecs	Total
<b>TOTAL</b>	<b>1220</b>	<b>150</b>	<b>1370</b>



- **Section C1 administrative (ET-AC1)**

Sessions 2001-2016	Réussites	Echecs	Total
<b>TOTAL</b>	<b>294</b>	<b>39</b>	<b>333</b>



## 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.

Le règlement grand-ducal du 30 septembre 2015 modifiant le règlement grand-ducal modifié du 27 octobre 2000 a mis en place une nouvelle structure des cycles de formation de début de carrière des employés de l'Etat.

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

### Cycle pour des employés de l'Etat

Groupe d'indemnité	A	B	C et D
Durée	128 heures	128 heures	128 heures

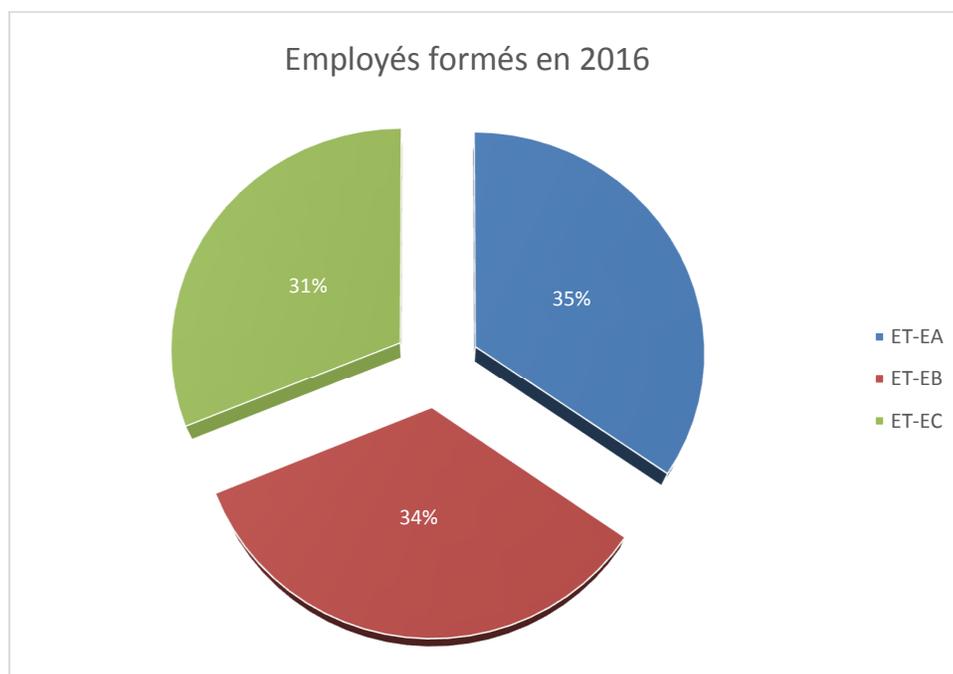
Section	Stagiaires formés	Hommes	Femmes	Cycle	Classes	Heures	Total heures
ET-EA	140	57	83	4	4	128	512
ET-EB	138	48	90	4	4	128	512
ET-EC	125	54	71	5	5	128	640
<b>total</b>	<b>403</b>	<b>159</b>	<b>244</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>384</b>	<b>1664</b>

Légende :

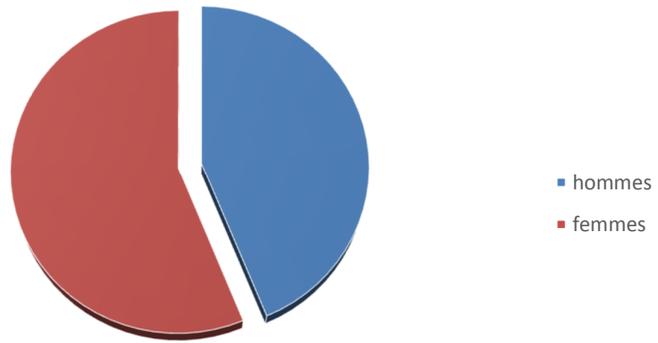
ET-EA = section A des employés de l'Etat

ET-EB = section B des employés de l'Etat

ET-EC = section C et D des employés de l'Etat



## Employés formés en 2016 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

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

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.

### c) Evolution entre 2001 et 2016

Entre 2001 et 2016, 2400 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	Echecs	Abandons			
co_cs	29	28	97%	1	3.45%	0	0%
co_re	543	476	88%	67	12.34%	1	0%
co_rc	54	52	96%	2	3.70%	0	0%
co_ex	332	267	80%	65	19.58%	0	0%
co_it	149	142	95%	7	4.70%	0	0%
co_ts	132	132	100%	0	0.00%	0	0%
co_tm	105	105	100%	0	0.00%	0	0%
co_ti	1056	1056	100%	0	0.00%	0	0%
<b>total</b>	<b>2400</b>	<b>2258</b>	<b>94.08%</b>	<b>142</b>	<b>5.92%</b>	<b>1</b>	<b>0.042%</b>

Légende :

co\_cs = secteur communal - carrières supérieures administratives

co\_re = secteur communal - carrières moyennes - rédacteur

co\_rc = secteur communal - carrières moyennes - receveur

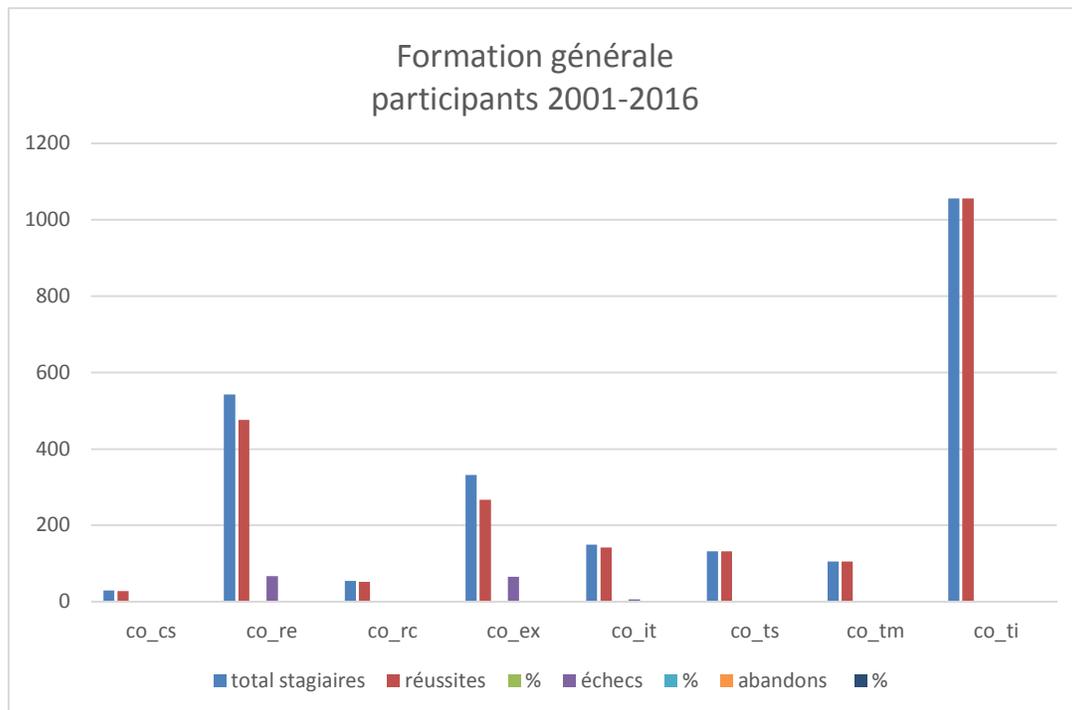
co\_ex = secteur communal - carrières inférieures - expéditionnaire administratif

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



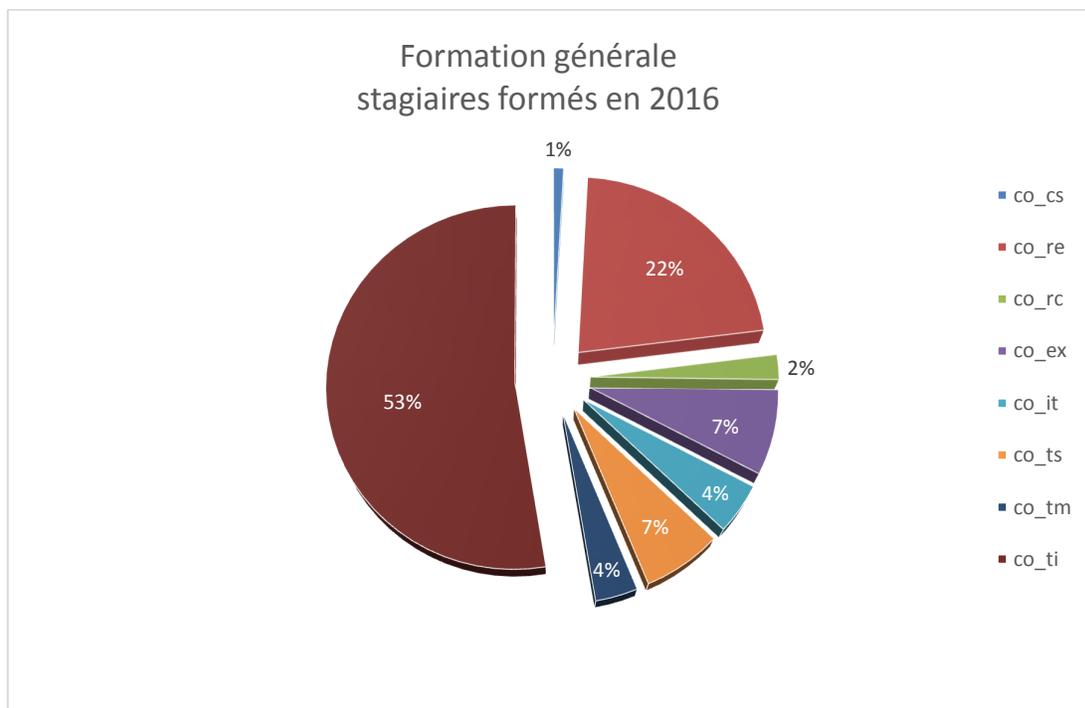
#### d) Organisation des cycles de formation en 2016

Pendant l'année 2016, l'Institut national d'administration publique a organisé 12 cycles de formation pour les fonctionnaires en service provisoire appartenant aux carrières suivantes :

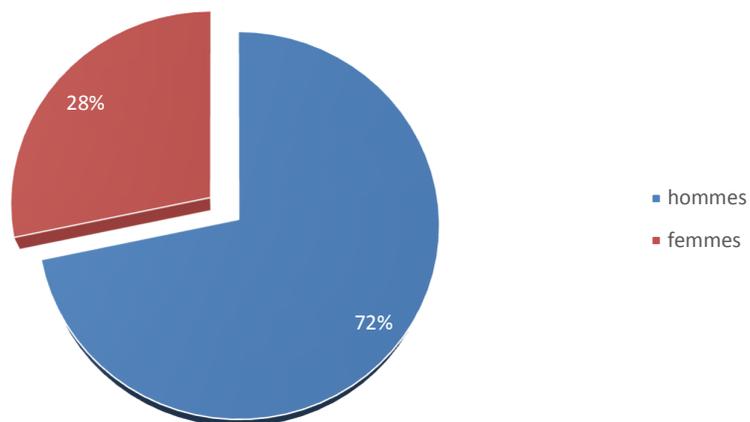
- **Carrières administratives – cycle long**
  - 1.1. Carrière supérieure administrative (co\_cs)
  - 1.2. Carrière du rédacteur communal (co\_re)
  - 1.3. Carrière du receveur communal (co\_rc)
  - 1.4. Carrière de l'expéditionnaire (co\_ex)
  - 1.5. Carrière de l'ingénieur technicien (co\_it)
- **Carrières 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 2016:

Niveau	Stagiaires formés	Hommes	Femmes	Cycle	Classes	Heures	Total heures
co_cs	2	1	1	1	1	142	142
co_re	50	22	28	2	2	366	732
co_rc	5	3	2	1	1	372	372
co_ex	17	11	12	1	1	276	276
co_it	10	9	1	1	1	182	182
co_ts	15	9	6	1	1	72	72
co_tm	8	1	7	1	1	76	76
co_ti	119	113	6	4	4	66	264
<b>total</b>	<b>226</b>	<b>162</b>	<b>64</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>1552</b>	<b>2116</b>



### Formation générale stagiaires formés en 2016 par sexe



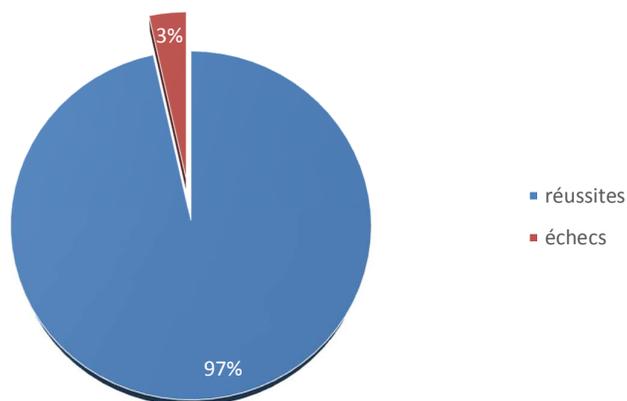
#### e) Examens de fin de formation générale 2002 – 2016

Les résultats obtenus par les fonctionnaires en service provisoire dans les différentes carrières et les différents cycles de formation entre 2002 et 2016 se présentent ainsi par session d'examen:

- **Carrières supérieures administratives (co\_cs)**

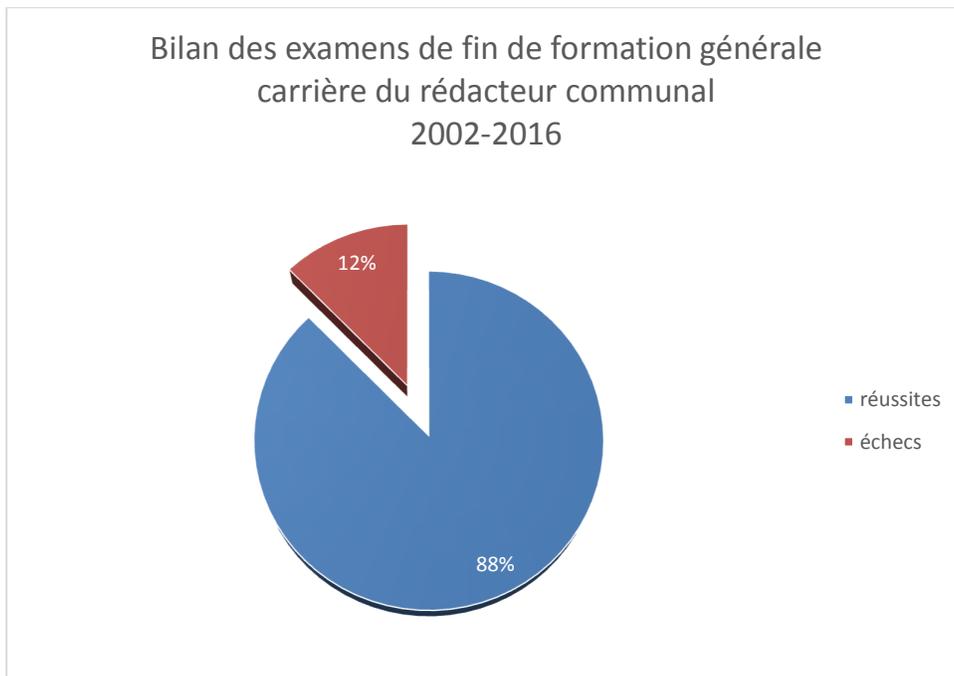
Sessions 2003-2016	Réussites	Echecs	Total
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>29</b>

### Bilan des examens de fin de formation générale carrières supérieures administratives des communes 2003-2016



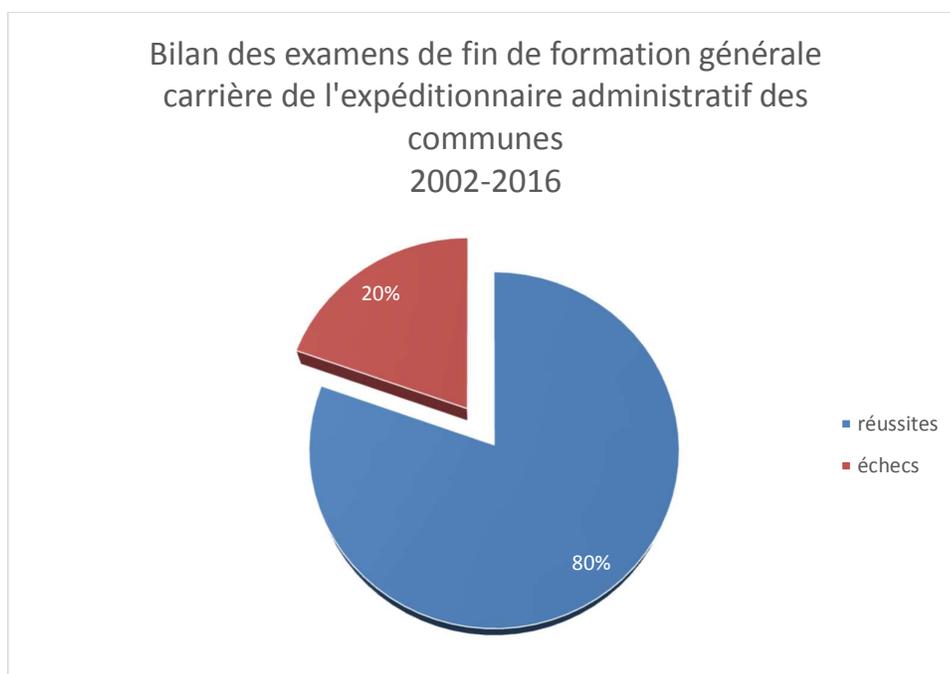
- Carrière du rédacteur (co\_re)

Sessions 2002-2016	Réussites	Echecs	Total
TOTAL	476	67	545



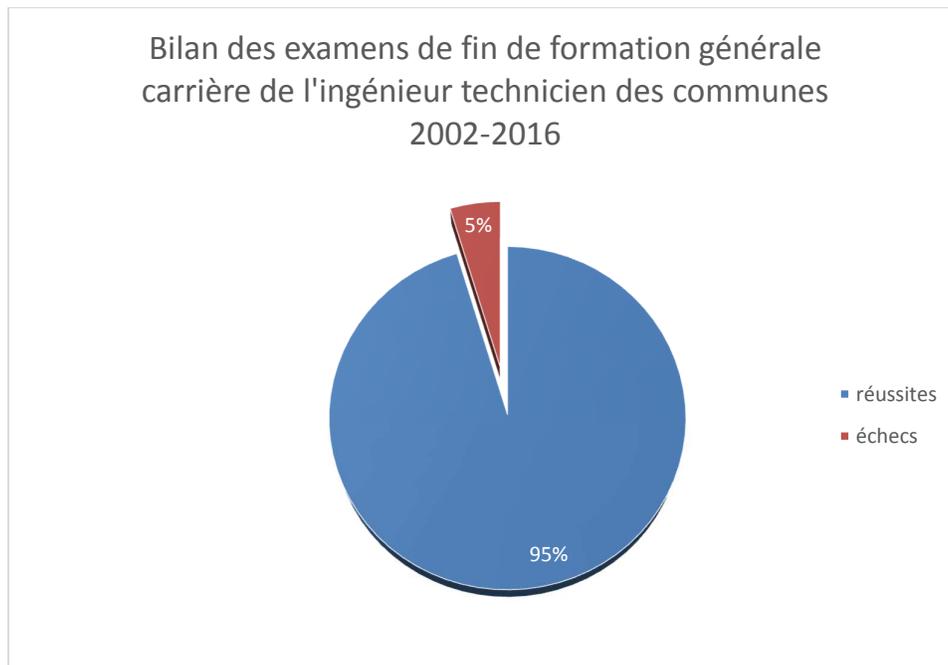
- Carrière de l'expéditionnaire (co\_ex)

Sessions 2002-2016	Réussites	Echecs	Total
TOTAL	267	65	332



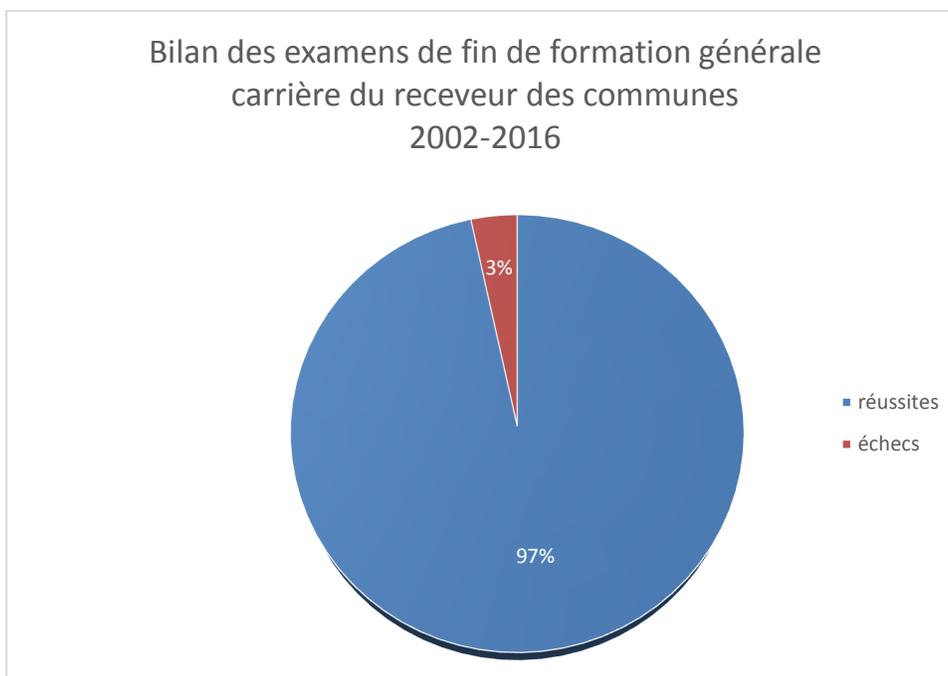
- **Carrière de l'ingénieur technicien (co\_it)**

Sessions 2002-2016	Réussites	Echecs	Total
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>7</b>	<b>149</b>



- **Carrière du receveur communal (co\_rc)**

Sessions 2002-2016	Réussites	Echecs	Total
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>2</b>	<b>59</b>



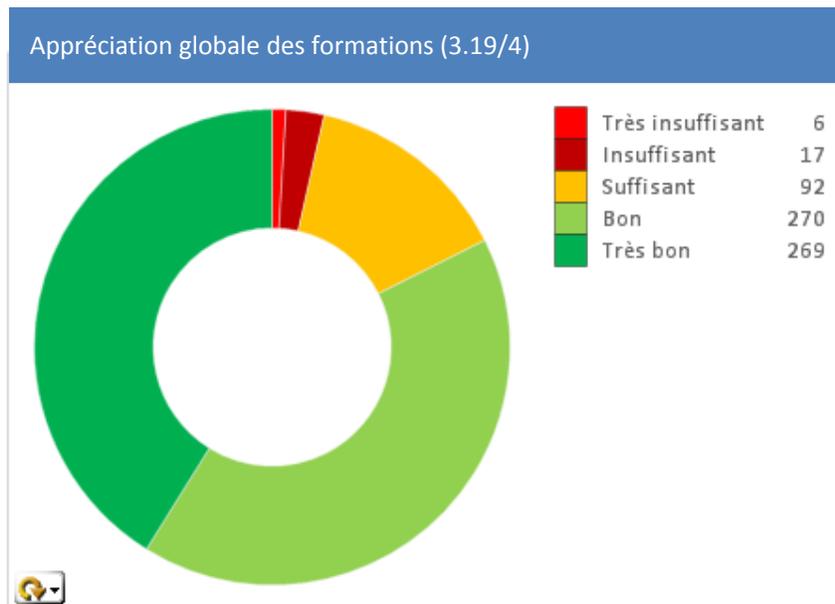
### 3. Evaluation de la formation générale

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.

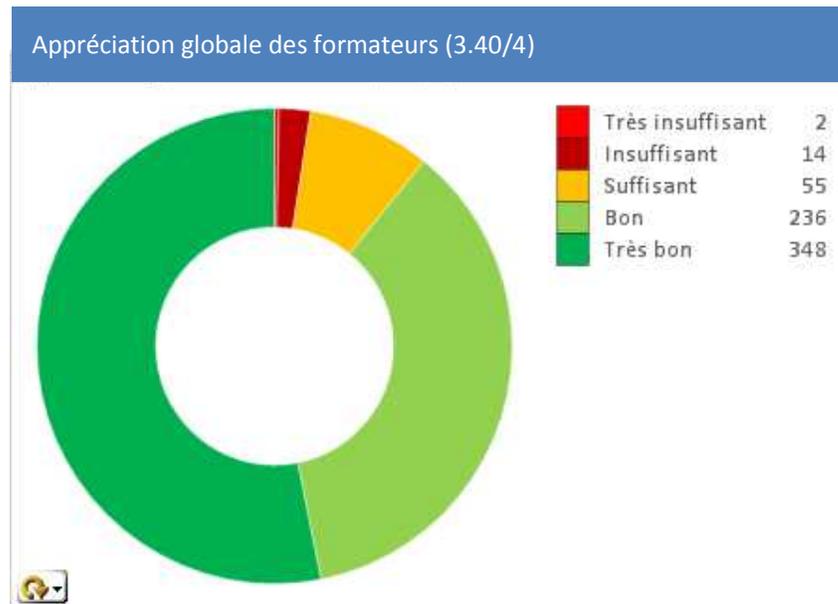
L'exploitation des résultats ainsi obtenus en 2016 a permis de dégager les résultats suivants:

#### Bilan 2016

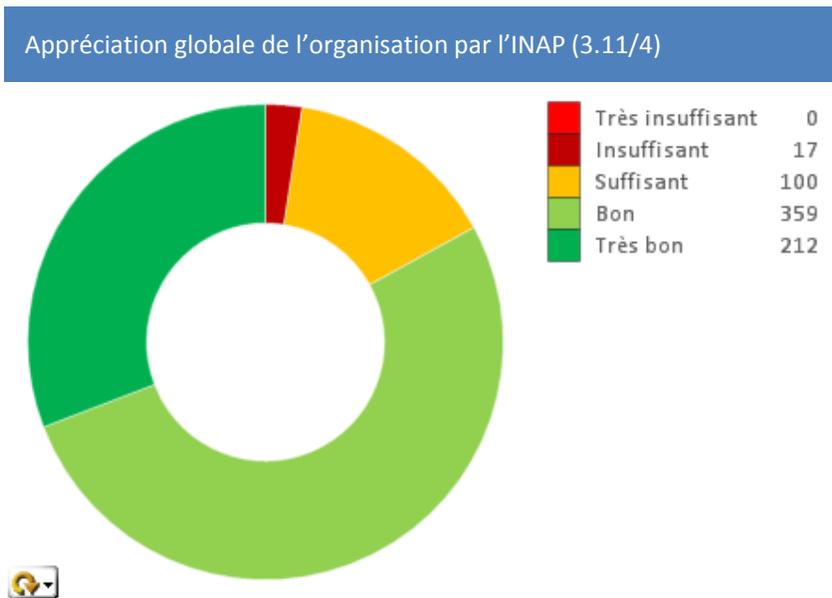
Appréciation globale des cycles-classes		
Answer Options	Response Percent	Response Count
très bon	41	269
bon	41	270
suffisant	14	92
insuffisant	3	17
très insuffisant	1	6
total réponses		654
quote moyenne souhaitée par INAP (70%) = 3,50 - quote moyenne atteinte:		3,19



Appréciation globale des formateurs		
Answer options	Response Percent	Response Count
très bon	53,00	348
bon	36,00	236
suffisant	8,00	55
insuffisant	2,00	14
très insuffisant	0,00	2
total réponses		655
quote moyenne souhaitée par INAP (70%) = 3,50 - quote moyenne atteinte:		3,40



Appréciation globale de l'organisation par l'INAP		
Answer options	Response Percent	Response Count
très bon	31,00	212
bon	52,00	359
suffisant	15,00	100
insuffisant	2,00	17
très insuffisant	0,00	0
total réponses		688
quote moyenne souhaitée par INAP (70%) = 3,50 - quote moyenne atteinte:		3,11



#### 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.

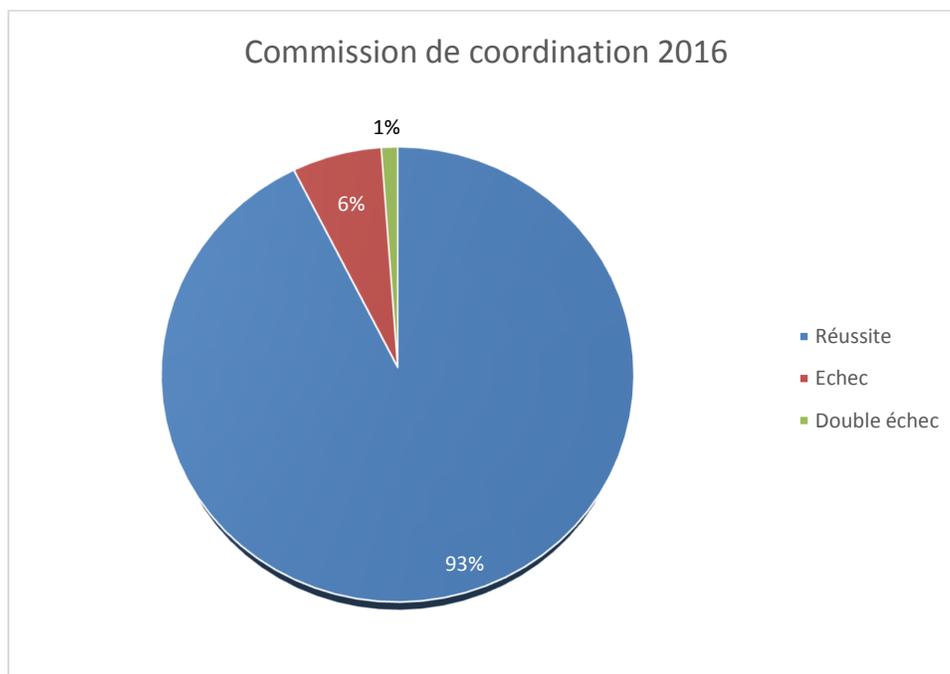
Le candidat qui a obtenu au moins les 3/5 des points visés ci-dessus et qui n'a pas obtenu la moitié des points dans deux matières ou plus, soit de la formation générale, soit de la formation spéciale, a échoué dans la partie correspondante.

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 2016, 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 225 candidats du secteur étatique et du secteur communal.

Le résultat se présente comme suit :

secteur	Groupes de traitement/carières	Total des candidats	Réussite	Echec	Double échec
étatique	A1	25	25	0	0
étatique	B1	55	47	8	0
étatique	C1	21	16	3	2
communal	Rédacteur	43	43	0	0
communal	Receveur	5	5	0	0
communal	Expéditionnaire	25	25	0	0
communal	Ingénieur technicien	8	8	0	0
communal	Rédacteur	43	43	0	0
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>212</b>	<b>11</b>	<b>2</b>



### 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 2016, 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 2016, 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 2016.

## 2. Programme de formation continue

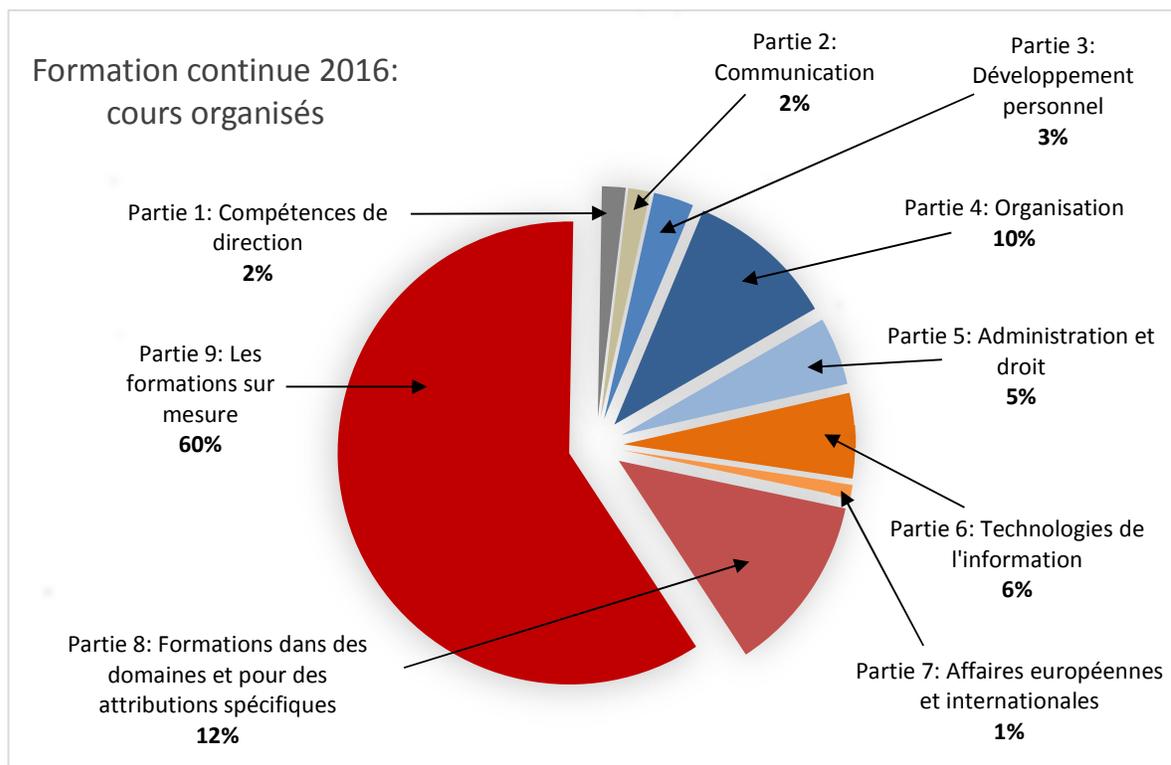
Le programme pour l'année 2016 a été arrêté dans les trois derniers mois de l'année 2015. Il s'est articulé principalement autour des grands axes de formation suivants:

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

### a) Cours de formation continue proposés en 2016

L'Institut a organisé en 2016, 1702 séminaires de formation continue qui se sont répartis comme suit entre les différentes parties :

Partie	Cours	Jours	Heures
01. Compétences de direction	28,0	64,0	384,0
02. Communication	26,0	45,5	273,0
03. Développement personnel	48,0	93,0	558,0
04. Organisation	177,0	215,6	1290,3
05. Administration et droit	81,0	85,1	511,0
06. Technologies de l'information	101,0	154,0	924,0
07. Affaires européennes et internat.	16,0	26,0	156,0
08. Formations dans des domaines et pour des attributions spécifiques	212,0	605,1	3641,0
09. Les formations sur mesure	1013,0	1191,1	7146,5
<b>Total</b>	<b>1702,0</b>	<b>2479,4</b>	<b>14883,8</b>

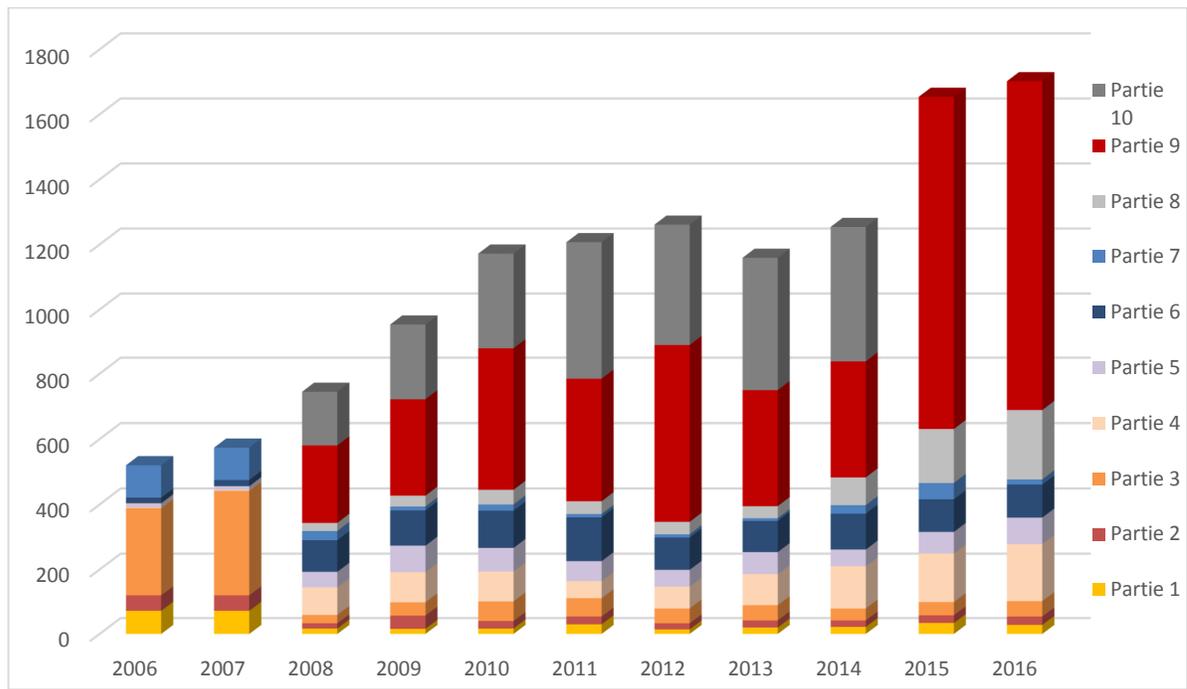


Il y a lieu de relever que 60 % des cours et séminaires de formation continue organisés en 2016 constituent des formations spécifiques sur mesure, organisés en collaboration étroite avec les administrations dans le cadre des formations sur mesure (partie 9).

Cours	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
projets de service	269	307	401	527	727	797	914	764	771	1023	1013
Total	519	574	745	954	1172	1207	1261	1159	1254	1654	1702
% proj_serv	52%	53%	54%	55%	62%	66%	72%	66%	61%	62%	60%

Le tableau ci-dessous donne un aperçu sur l'évolution du nombre des cours dans les différentes parties de la formation continue depuis 2006.

Cours	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	et	ec	co
Partie 1	72	72	17	16	17	30	14	20	22	34	28	5	23	0
Partie 2	48	48	16	41	23	24	19	22	20	24	26	1	21	4
Partie 3	269	322	26	41	61	57	46	47	37	41	48	0	48	0
Partie 4	2	2	86	94	93	53	68	97	131	151	177	84	93	0
Partie 5	12	12	48	82	73	62	52	68	52	66	81	23	34	24
Partie 6	17	19	98	108	114	135	100	96	110	100	101	0	101	0
Partie 7	99	99	28	12	19	10	10	8	26	50	16	3	13	0
Partie 8			25	33	45	39	38	37	85	165	212	1	138	73
Partie 9			237	295	433	375	541	355	355	1023	1013	682	0	331
Partie 10			164	232	294	422	373	409	416					
<b>Total</b>	<b>519</b>	<b>574</b>	<b>745</b>	<b>954</b>	<b>1172</b>	<b>1207</b>	<b>1261</b>	<b>1159</b>	<b>1254</b>	<b>1654</b>	<b>1702</b>	<b>799</b>	<b>471</b>	<b>432</b>



### 3. Participation des agents de l'Etat aux actions de formation continue proposées en 2016

#### a) Participation en fonction des grands axes de formation

Le programme de la formation continue tel qu'il a été proposé en 2016 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 2016 :

- **au niveau des inscriptions**

Partie	Inscriptions								
	Total	et-h	et-f	co-h	co-f	Etat	Communes	Hommes	Femmes
01. Compétences de direction	460	213	155	51	41	368	92	264	196
02. Communication	621	212	251	76	82	463	158	288	333
03. Développement personnel	1254	378	553	156	167	931	323	534	720
04. Organisation	2504	1045	1018	220	221	2063	441	1265	1239
05. Administration et droit	1592	531	495	292	274	1026	566	823	769
06. Technologies de l'information	1816	694	665	287	170	1359	457	981	835
07. Affaires européennes et internationales	211	109	74	15	13	183	28	124	87
08. Formations dans des domaines et pour des attributions spécifiques	2248	695	226	922	405	921	1327	1617	631
09. Les formations sur mesure	10347	3839	3083	2299	1126	6922	3425	6138	4209
<b>total</b>	<b>21053</b>	<b>7716</b>	<b>6520</b>	<b>4318</b>	<b>2499</b>	<b>14236</b>	<b>6817</b>	<b>12034</b>	<b>9019</b>
<b>%</b>		36,65	30,97	20,51	11,87	67,62	32,38	57,16	42,84

Légende :

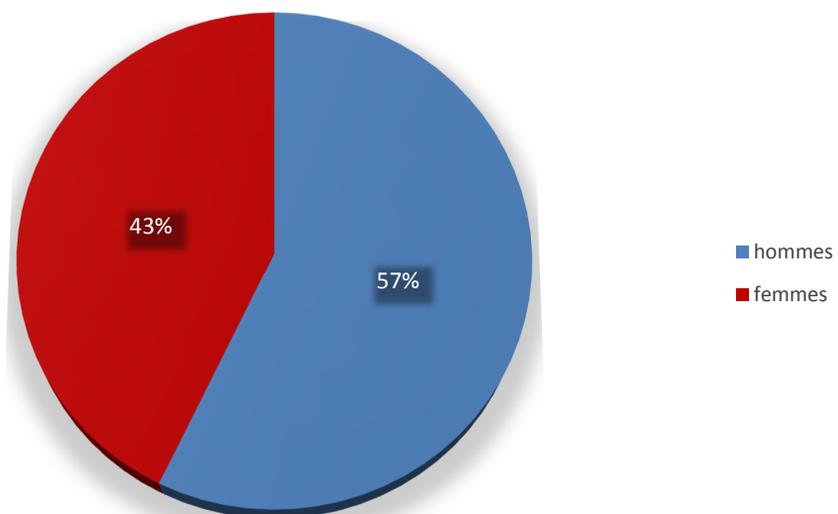
et-h = agents de l'Etat (hommes)

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

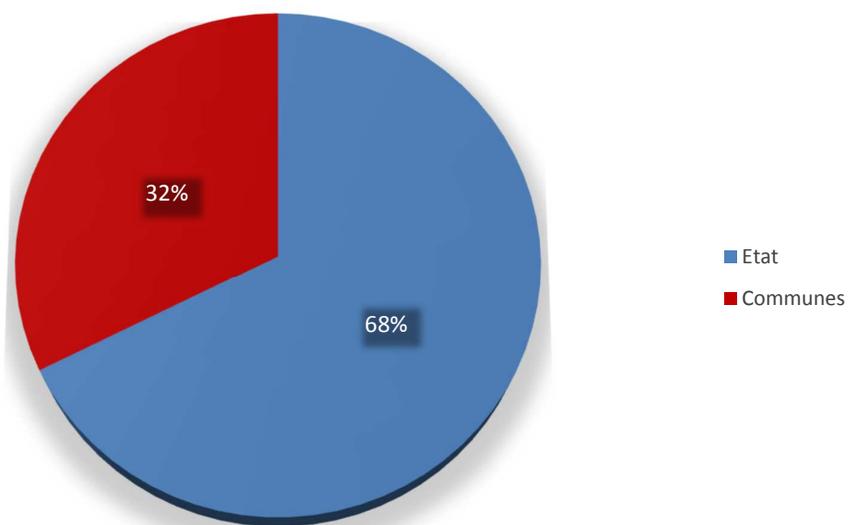
co-h = agents des communes (hommes)

co-f = agents des communes (femmes)

Formation continue - inscriptions 2016 par sexe



Formation continue - inscriptions 2016 par secteur



- **au niveau de la participation**

Partie	Participation								
	Total	et-h	et-f	co-h	co-f	Etat	Communes	Hommes	Femmes
01. Compétences de direction	299	141	100	30	28	241	58	171	128
02. Communication	374	141	142	47	44	283	91	188	186
03. Développement personnel	770	232	350	89	99	582	188	321	449
04. Organisation	1805	782	720	145	158	1502	303	927	878
05. Administration et droit	1192	392	351	224	225	743	449	616	576
06. Technologies de l'information	1317	488	487	216	126	975	342	704	613
07. Affaires européennes et internat.	150	76	56	11	7	132	18	87	63
08. Formations dans des domaines et pour des attributions spécifiques	1718	464	175	751	328	639	1079	1215	503
09. Les formations sur mesure	9933	3675	2942	2238	1078	6617	3316	5913	4020
<b>total</b>	<b>17558</b>	<b>6391</b>	<b>5323</b>	<b>3751</b>	<b>2093</b>	<b>11714</b>	<b>5844</b>	<b>10142</b>	<b>7416</b>

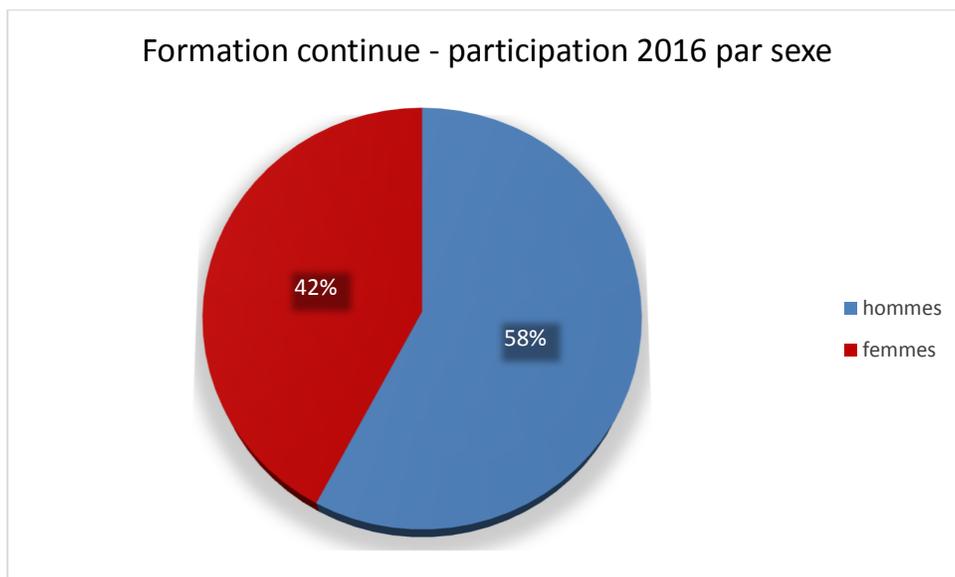
Légende :

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

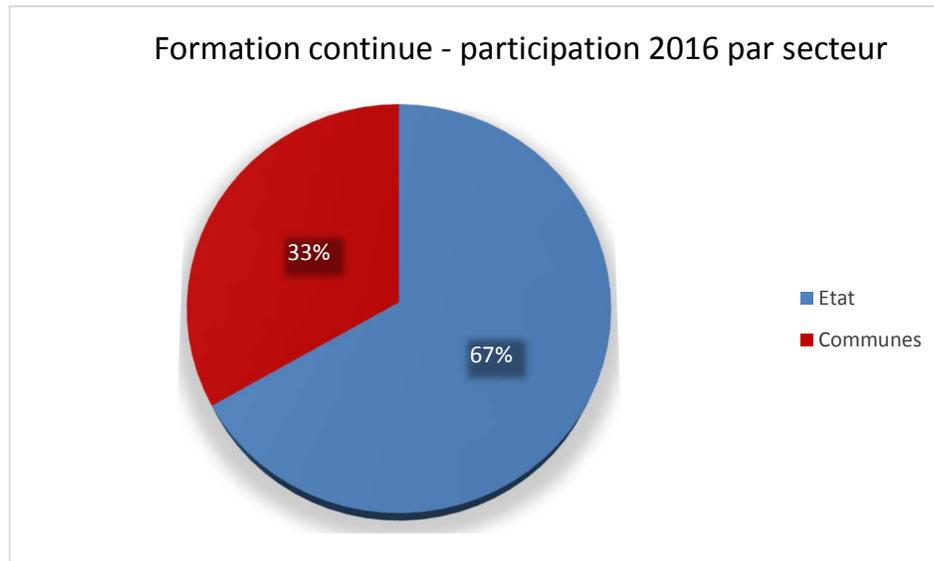
et-f = agents de l'Etat (femmes)

co-h = agents des communes (hommes)

co-f = agents des communes (femmes)



## Formation continue - participation 2016 par secteur



- **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 2012	3252	1307	976	702	267	2283	969	2009	1243
Total 2013	3730	1228	1083	676	396	2603	1127	2219	1511
Total 2014	1159	395	372	245	147	767	392	640	519
Total 2015	815	321	282	123	89	603	212	444	371
<b>Total 2016</b>	<b>1062</b>	<b>396</b>	<b>319</b>	<b>216</b>	<b>131</b>	<b>715</b>	<b>347</b>	<b>612</b>	<b>450</b>

Légende :

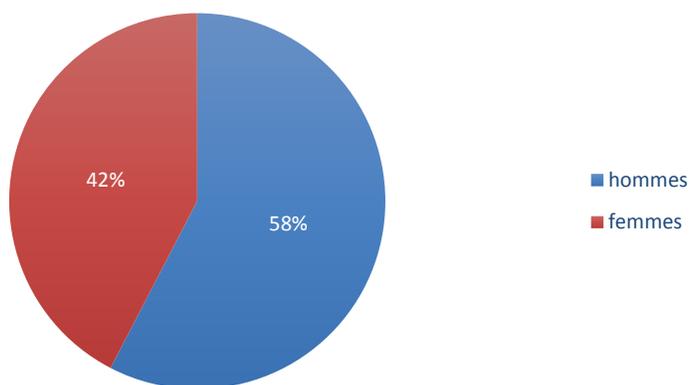
et-h = agents de l'Etat (hommes)

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

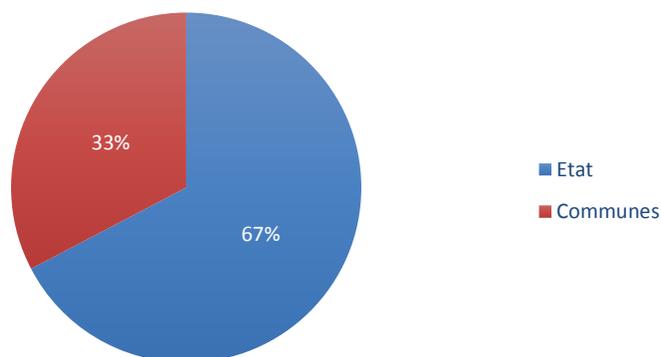
co-h = agents des communes (hommes)

co-f = agents des communes (femmes)

Formation continue - inscriptions non retenues en 2016 par sexe



Formation continue - inscriptions non retenues en 2016 par secteur



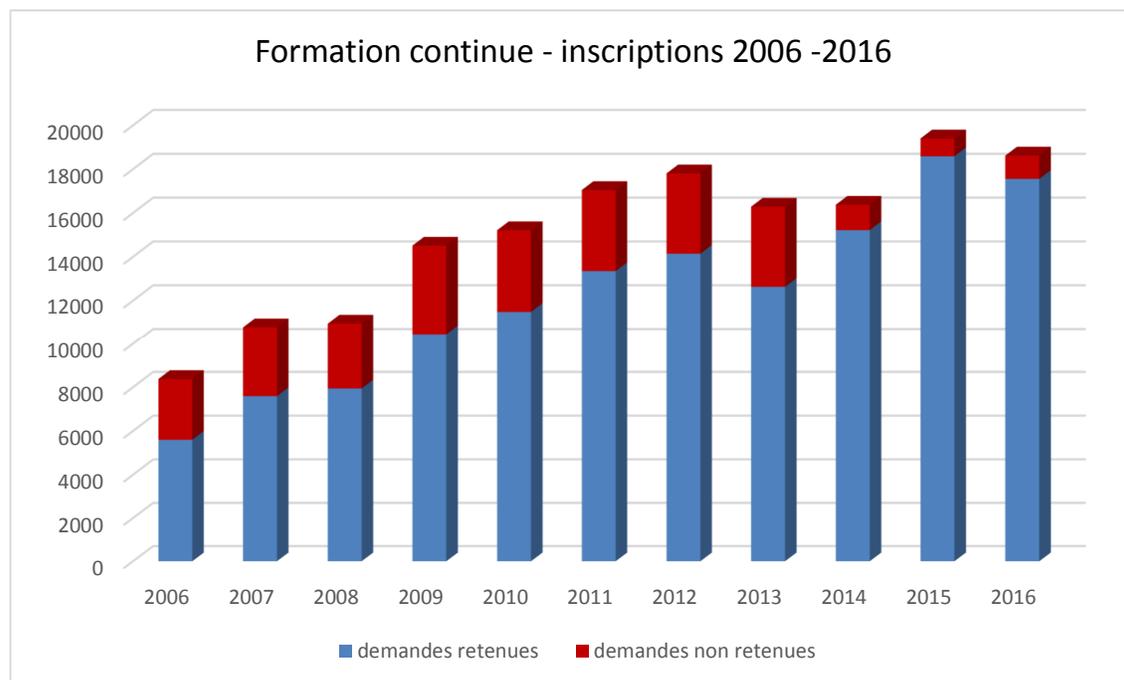
**b) Evolution des demandes entre 2006 et 2016**

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 2006.

Année de formation	Demandes retenues	Demandes non retenues	%	Total des demandes
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
2016	17558	1062	6,05	21053

Il ressort du tableau ci-avant que l'intérêt général pour les cours proposés a nettement augmenté depuis 2006. 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.

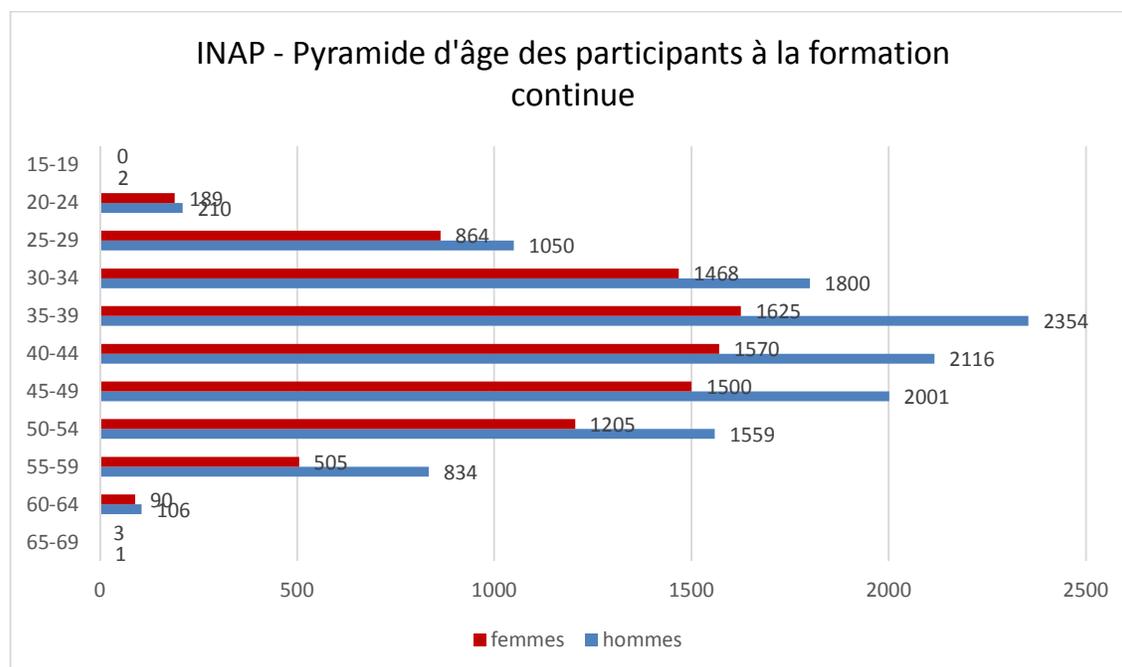
A cela vient s'ajouter que les nouvelles dispositions légales qui lient l'avancement dans la carrière aux conditions de formation continue introduites par la loi modifiée du 15 juin 1999 ont fait monter en flèche les demandes de participation au cours des années 2002 à 2016.



#### 4. Pyramide d'âge des participants aux séminaires de formation continue 2016

La pyramide d'âge des participants aux séminaires de formation continue organisés par l'INAP pour l'année 2016 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	1	3	25,00	75,00	4	0,02
60-64	106	90	54,08	45,92	196	0,93
55-59	834	505	62,29	37,71	1339	6,36
50-54	1559	1205	56,40	43,60	2764	13,13
45-49	2001	1500	57,16	42,84	3501	16,63
40-44	2116	1570	57,41	42,59	3686	17,51
35-39	2354	1625	59,16	40,84	3979	18,90
30-34	1800	1468	55,08	44,92	3268	15,52
25-29	1050	864	54,86	45,14	1914	9,09
20-24	210	189	52,63	47,37	399	1,90
15-19	2	0	100,00	0,00	2	0,01
<b>Total</b>	<b>12033</b>	<b>9019</b>			<b>21052</b>	<b>100</b>



## 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	110 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 et
- 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 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 présentiels 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 désirant se perfectionner dans l'utilisation et le maniement du langage administratif.

L'INAP fourni 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
2016	entretien individuel	211
2016	management (CQMP)	382
2016	bureautiques	401
2016	langues	8
	Total	1002

## ***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.

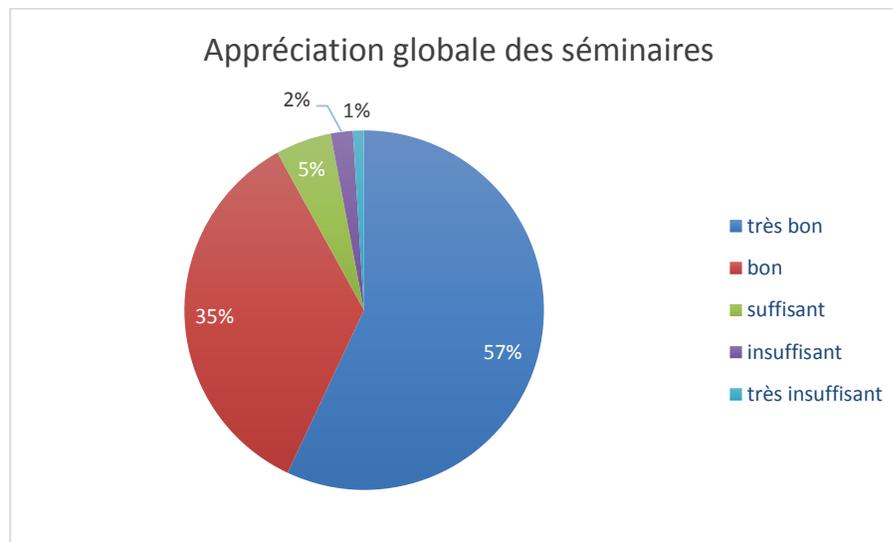
## 7. Evaluation des séminaires et cours de formation continue

Depuis 1990, l'Institut procède à la fin de chaque cours à une évaluation des matières exposées.

### a) Evaluation de la qualité des cours – bilan 2016

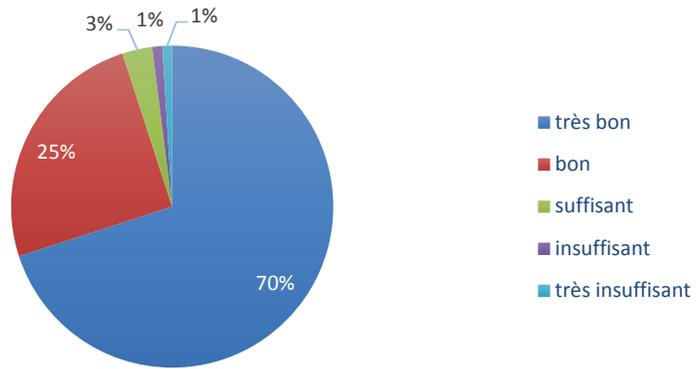
Depuis 2012, tout le processus d'évaluation se fait en ligne à la fois pour les participants et les formateurs. L'exploitation se fait dans une banque de donnée dont les chiffres peuvent être analysés à la fin de chaque année. Dans cet ordre d'idée, l'évaluation globale pour 2016 donne les résultats suivants :

Appréciation globale des séminaires		
	réponses %	nombre de réponses
très bon	57	2069
bon	35	1285
suffisant	5	197
insuffisant	2	53
très insuffisant	1	40
Total réponses	100	3644



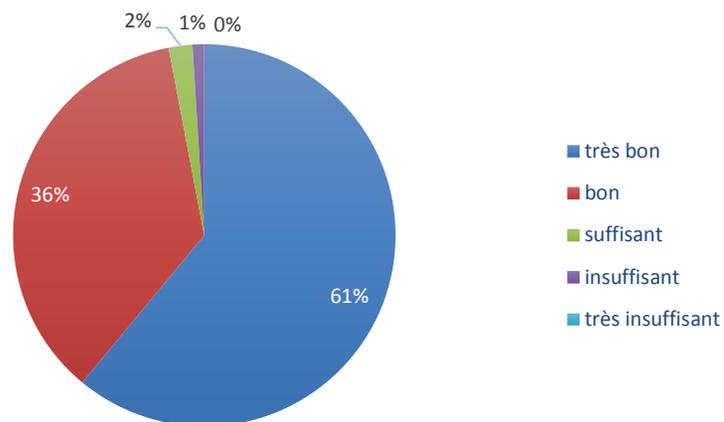
Appréciation globale des formateurs et formatrices		
	réponses %	nombre de réponses
très bon	70	2565
bon	25	895
suffisant	3	123
insuffisant	1	35
très insuffisant	1	25
Total réponses	100	3643

### Appréciation globale des formateurs et formatrices



Appréciation globale de l'organisation		
	réponses %	nombre de réponses
très bon	61	2211
bon	36	1326
suffisant	2	81
insuffisant	1	16
très insuffisant	0	8
Total réponses	100	3642

### Appréciation globale de l'organisation



## 8. Dispenses et assimilations des cours de formation

### a) *Dispenses*

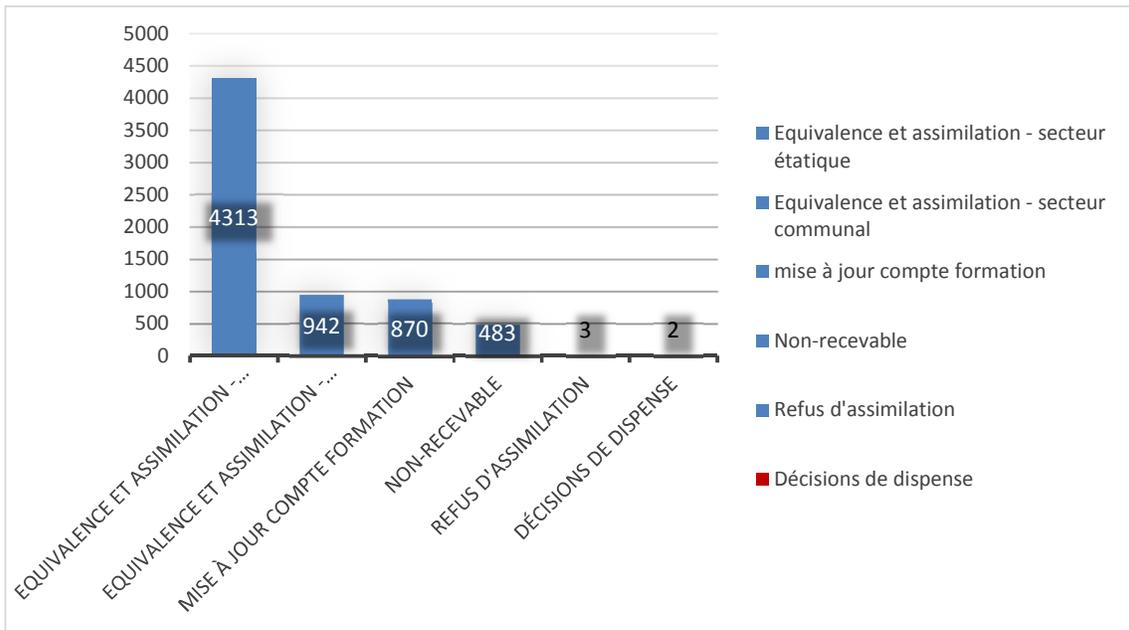
Dans le cadre des différentes législations concernant les traitements des fonctionnaires de l'Etat et les indemnités des employés de l'Etat, les conditions d'avancement dans la carrière ont été liées à des conditions de formation continue. Toutefois, le Ministre de la Fonction publique et de la Réforme 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 2016, le Ministre de la Fonction publique et de la Réforme administrative a retenu 5255 demandes de dispenses et d'assimilation pour des cours 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.

Demandes de dispenses et d'assimilation	
Partie	Cours
Equivalence et assimilation - secteur étatique	4313
Equivalence et assimilation - secteur communal	942
mise à jour compte formation	870
Non-recevables	483
Refus d'assimilation	3
Décisions de dispense	2
<b>total</b>	<b>6613</b>



## 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 et
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 et
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'efficacé 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 central d'Assistance sociale
- 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<sup>er</sup> 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.

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<sup>er</sup> (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<sup>er</sup> e) de la loi modifiée du 27 janvier 1972 fixant le régime des employés de l'Etat à l'Institut national d'administration publique.

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 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 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.

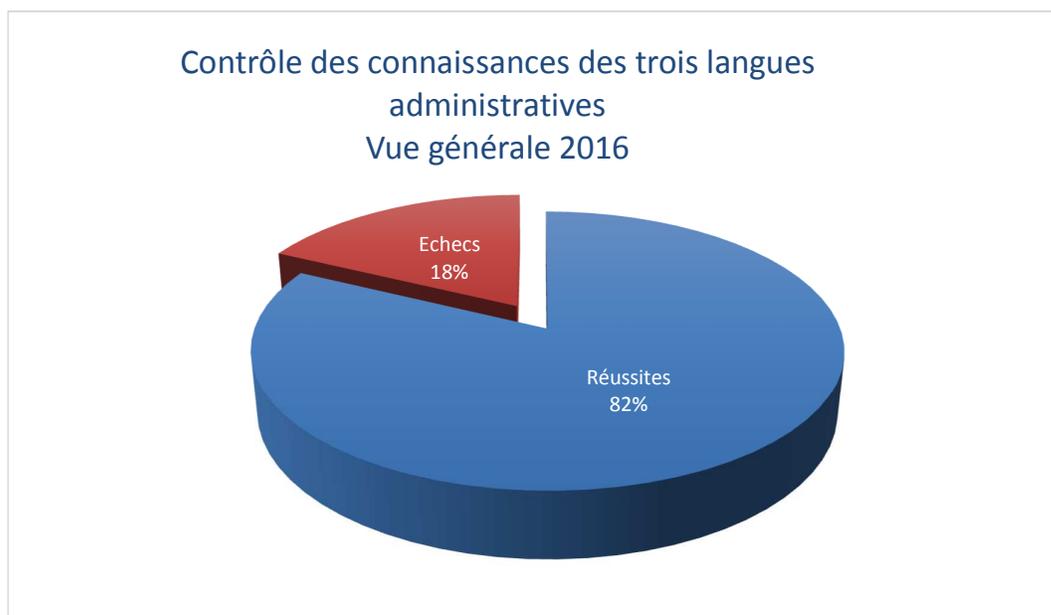
L'admissibilité à l'examen-concours est subordonnée à la réussite aux épreuves préliminaires.

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 2016 par l'Institut se présentent comme suit :

## 1. Vue générale 2016

Contrôle des connaissances des trois langues administratives Vue générale 2016											
	Inscriptions	Absences	Nombre de personnes testées			Réussites			Echecs		
	total	total	total	H	F	total	H	F	total	H	F
Secteur étatique Recrutement centralisé	204	28	176	89	87	154	75	79	22	14	8
Secteur étatique Recrutement décentralisé	92	1	91	29	62	68	25	43	23	4	19
Secteur communal Recrutement centralisé	50	8	42	31	11	32	22	10	10	9	1
<b>total</b>	<b>346</b>	<b>37</b>	<b>309</b>	<b>149</b>	<b>160</b>	<b>254</b>	<b>122</b>	<b>132</b>	<b>55</b>	<b>27</b>	<b>28</b>



## 2. 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 2016										
Examen-concours	Inscriptions		Participations		Absences		Réussites		Echecs	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
A1	30	32	28	29	2	3	21	24	7	5
A2	14	14	11	10	3	4	7	9	4	1
B1	36	21	30	19	6	2	29	19	1	0
C1	3	2	2	1	1	1	2	1	0	0
D1, D2, D3	12	4	7	3	5	1	6	3	1	0
<b>sous-total</b>	<b>95</b>	<b>73</b>	<b>78</b>	<b>62</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>65</b>	<b>56</b>	<b>13</b>	<b>6</b>
<b>total</b>	<b>168</b>		<b>140</b>		<b>28</b>		<b>121</b>		<b>19</b>	

Légende :

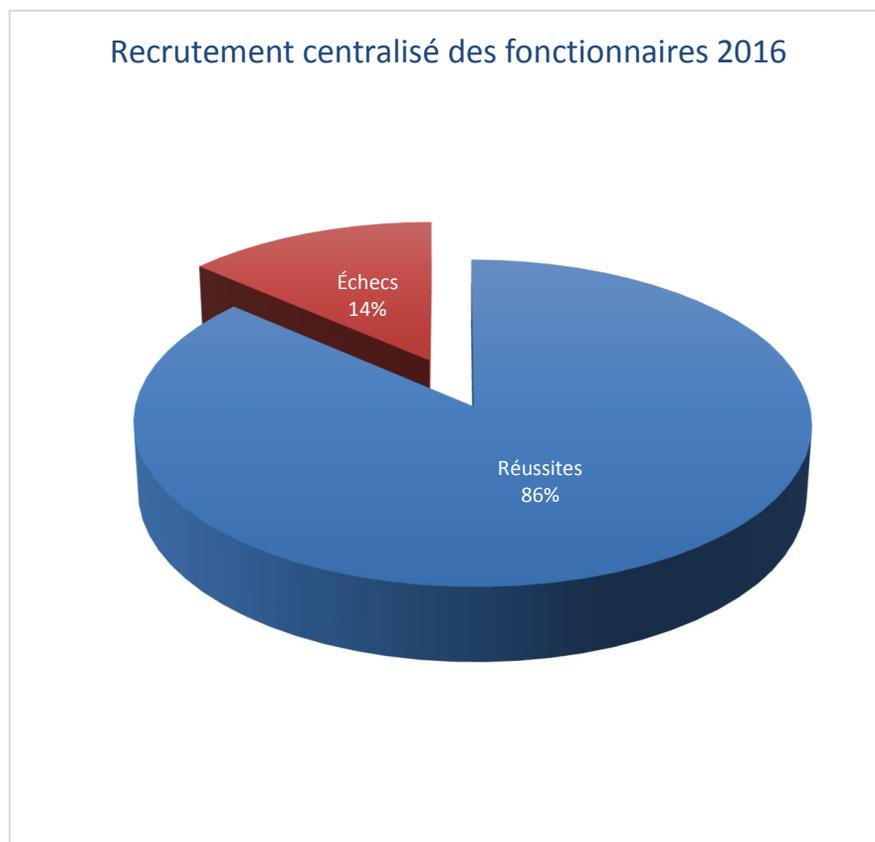
A1 = groupe de traitement A1

A2 = groupe de traitement A2

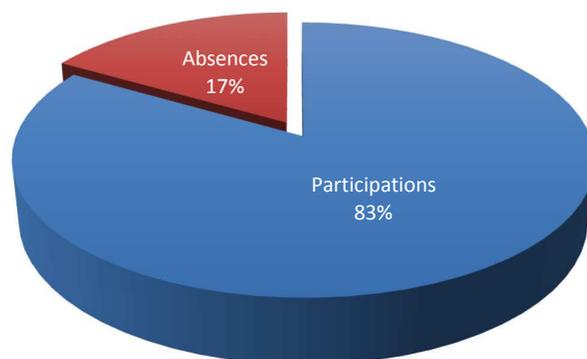
B1 = groupe de traitement B1

C1 = groupe de traitement C1

D1, D2, D3 = groupe de traitement D1, D2, D3



## Recrutement centralisé des fonctionnaires 2016 participations



### ***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 2016										
Examen-concours	Inscriptions		Participations		Absences		Réussites		Echecs	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
A1	7	6	6	6	1	0	5	1	1	5
A2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B1	1	3	1	3	0	0	0	2	1	1
C1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D1, D2, D3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>sous-total</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>total</b>	<b>17</b>		<b>16</b>		<b>1</b>		<b>8</b>		<b>8</b>	

Légende :

A1 = groupe de traitement A1

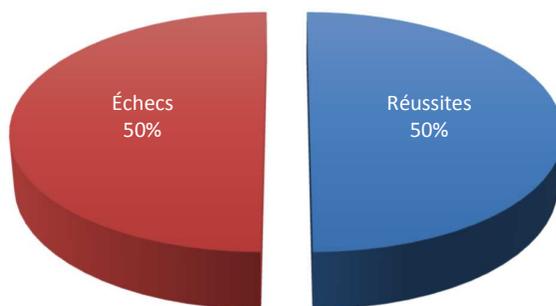
A2 = groupe de traitement A2

B1 = groupe de traitement B1

C1 = groupe de traitement C1

D1, D2, D3 = groupe de traitement D1, D2, D3

## Recrutement décentralisé des fonctionnaires 2016



### 3. 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 2016										
sessions	Inscriptions		Participations		Absences		Réussites		Echecs	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
ep_A1	5	12	5	12	0	0	5	11	0	1
ep_A2	1	2	1	2	0	0	0	1	1	1
ep_B1	2	7	2	7	0	0	2	7	0	0
ep_C1	3	1	3	1	0	0	3	1	0	0
ep_D1	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0
ep_D2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ep_D3	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
<b>sous-total</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>total</b>	<b>36</b>		<b>36</b>		<b>0</b>		<b>33</b>		<b>3</b>	

Légende :

ep\_A1 = employés de l'Etat du groupe d'indemnité A1  
ep\_A2 = employés de l'Etat du groupe d'indemnité A2  
ep\_B1 = employés de l'Etat du groupe d'indemnité B1  
ep\_C1 = employés de l'Etat du groupe d'indemnité C1  
ep\_D1 = employés de l'Etat du groupe d'indemnité D1  
ep\_D2 = employés de l'Etat du groupe d'indemnité D2  
ep\_D3 = employés de l'Etat 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 2016										
Sessions	Inscriptions		Participations		Absences		Réussites		Echecs	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
ep_A1	4	19	4	19	0	0	4	10	0	9
ep_A2	6	15	6	15	0	0	5	14	1	1
ep_B1	1	19	1	19	0	0	1	16	0	3
ep_C1	11	0	1	0	0	0	10	0	1	0
ep_D1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ep_D2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ep_D3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>sous-total</b>	<b>22</b>	<b>53</b>	<b>12</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>13</b>
<b>total</b>	<b>75</b>		<b>65</b>		<b>0</b>		<b>60</b>		<b>15</b>	

Légende :

ep\_A1 = employés de l'Etat du groupe d'indemnité A1  
ep\_A2 = employés de l'Etat du groupe d'indemnité A2  
ep\_B1 = employés de l'Etat du groupe d'indemnité B1  
ep\_C1 = employés de l'Etat du groupe d'indemnité C1  
ep\_D1 = employés de l'Etat du groupe d'indemnité D1  
ep\_D2 = employés de l'Etat / du groupe d'indemnité D2  
ep\_D3 = employés de l'Etat du groupe d'indemnité D3



## 4. 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 2016										
examen-concours	Inscriptions		Participations		Absences		Réussites		Echecs	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
co_cs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
co_ts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
co_re	13	7	12	6	1	1	12	5	0	1
co_tm	4	0	3	0	1	0	2	0	1	0
co_ex	3	5	2	3	1	2	2	3	0	0
co_ti	16	2	14	2	2	0	6	2	8	0
<b>sous-total</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>1</b>
<b>total</b>	<b>50</b>		<b>42</b>		<b>8</b>		<b>32</b>		<b>10</b>	

Légende :

co\_cs = secteur communal – carrières supérieures administratives

co\_ts = secteur communal – carrières supérieures scientifiques

co\_re = secteur communal – carrières moyennes - rédacteur

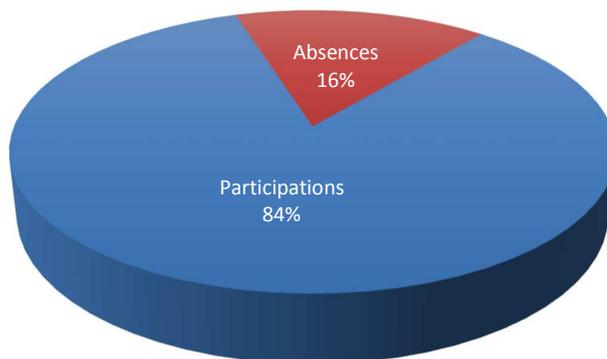
co\_tm = secteur communal – carrières moyennes techniques, socio-éducatives, paramédicales

co\_ex = secteur communal – carrières inférieures – expéditionnaire

co\_ti = secteur communal – carrières inférieures techniques, socio-éducatives, paramédicales



### Recrutement centralisé des communes et du MINT 2016 - participations

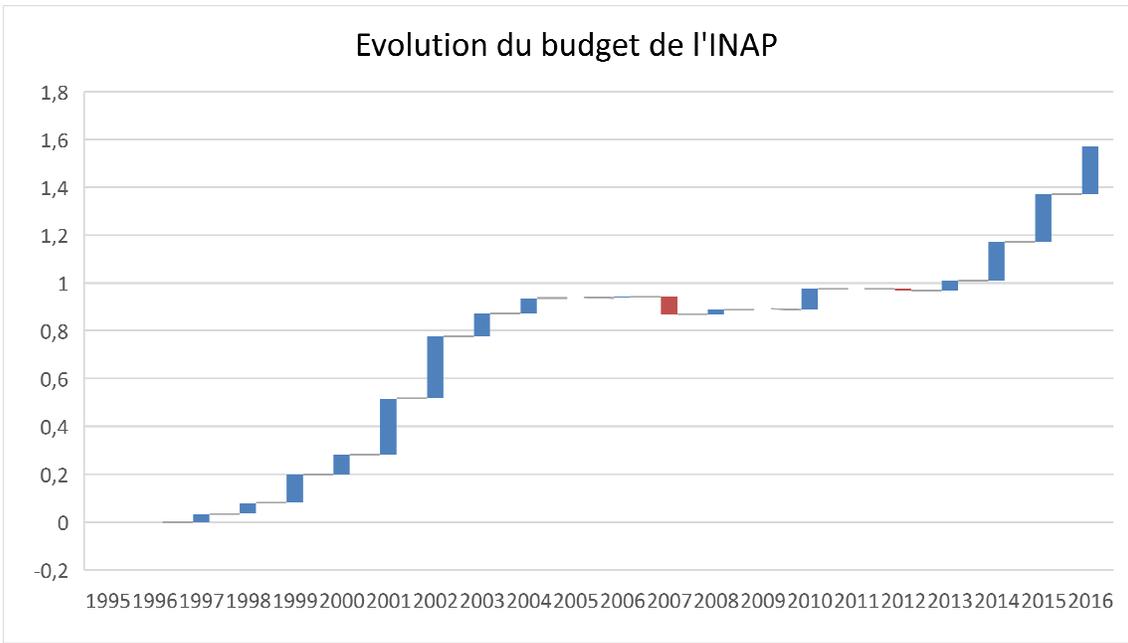
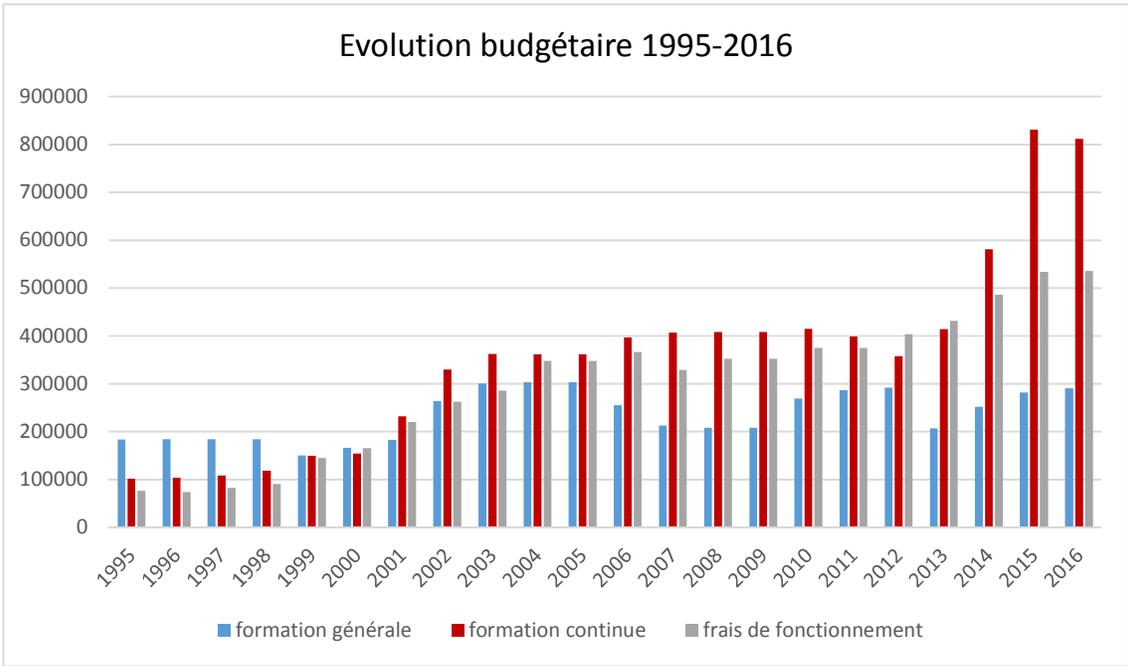


## Chapitre V : Evolution du budget de l'INAP

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.

Annee	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%
2016	290 654	17.74%	811 427	49.53%	536 207	32.73%	1638288	-8394	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.



## Chapitre VI: 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.

Pour de plus amples informations sur 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, veuillez consulter le [Portail de la Fonction publique](#).