



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

DIGSKILLS - ANALYSE DES BESOINS EN COMPÉTENCES DIGITALES POUR LA FONCTION PUBLIQUE LUXEMBOURGEOISE

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS

Un projet conjoint du *University of Luxembourg Competence Centre (ULCC)* et du *Luxembourg Centre for Educational Testing (LUCET)* pour le compte de l'Institut national d'administration publique.



UNIVERSITY OF LUXEMBOURG
Luxembourg Centre for
Educational Testing (LUCET)

Auteurs (par ordre alphabétique) :

Rachid Boualam (LUCET)

Joanne Colling (LUCET)

Estelle Derouillat (ULCC)

Prof. Dr. Antoine Fischbach (LUCET, Responsable principal de l'étude quantitative)

Benjamin Labbé (ULCC)

Dr. Jessica Levy (LUCET)

Anne Oberlé (ULCC, Responsable principale de l'étude qualitative)

Dr. Rachel Wollschläger (LUCET)

University of Luxembourg
Competence Centre

Anne Oberlé
Managing Director

Maison du Savoir (10e étage)
2, avenue de l'Université
L-4365 Esch-sur-Alzette
<https://www.competence.lu/>

University of Luxembourg
Luxembourg Centre for Educational Testing

Prof. Dr. Antoine Fischbach
Head of LUCET

Maison des Sciences Humaines
11, Porte des Sciences
L-4366 Esch-sur-Alzette
<https://lucet.uni.lu>

Présentation du projet

Notre société étant caractérisée par une transformation numérique continue et rapide, les compétences numériques sont aujourd’hui décisives et essentielles pour le développement personnel et professionnel, l’employabilité, l’inclusion sociale et la participation active de tous les citoyen(ne)s. C’est notamment la numérisation progressive du monde de l’emploi qui représente un défi d’importance centrale pour l’avenir de notre société et de notre économie.

La numérisation de la main-d’œuvre ayant commencé dans l’industrie et s’étant progressivement étendue au secteur privé, se voit aujourd’hui atteindre le secteur public, son administration et la prestation de services au citoyen. Tandis que le Luxembourg montre un niveau de développement avancé dans l’ensemble des domaines évalués (connectivité, capital humain, utilisation d’internet, intégration de la technologie numérique et services publics numériques) par le *Digital Economy and Society Index* de 2017 et de 2020, l’intégration des technologies numériques par les services publics a été identifiée comme une des relatives faiblesses du Luxembourg. Par conséquent, le gouvernement luxembourgeois considère la digitalisation des services publics comme une priorité (ministère de la Digitalisation, 2019).

Afin de digitaliser efficacement et durablement les services publics, il est nécessaire que les fonctionnaires et employé(e)s d’État au Luxembourg disposent de solides connaissances et compétences numériques. C’est dans ce contexte que le projet DIGSKILLS sur l’analyse des besoins en compétences digitales des fonctionnaires et employé(e)s d’État au Luxembourg a été développé et lancé par le ministère de la Fonction publique (INAP) en collaboration avec le Luxembourg Centre for Educational Testing (LUCET ; étude quantitative) et le University of Luxembourg Competence Centre (ULCC ; étude qualitative).

Le projet DIGSKILLS vise à analyser les compétences digitales actuelles des fonctionnaires et employé(e)s d’État, à identifier des besoins potentiels en formation et à élaborer un cadre de référence pour les compétences numériques adapté au contexte de l’administration publique luxembourgeoise. Afin de générer une évaluation de la situation actuelle, le projet s’est intéressé à l’équipement et à la maturité numérique des fonctionnaires et employé(e)s d’État et à leur attitude vis-à-vis de la numérisation, à leurs compétences numériques actuelles, aux besoins potentiels en formation et à l’impact de la pandémie COVID-19 sur les compétences numériques et les besoins en formation avec l’objectif de doter le ministère de la Fonction publique (INAP) de premiers éléments centraux lui permettant de définir une stratégie globale de formation et d’accompagnement à la digitalisation de la fonction publique.

Dans le rapport de synthèse suivant, les résultats de l’étude quantitative et de l’étude qualitative seront présentés en détails avant de tirer une conclusion générale sur les compétences numériques des fonctionnaires et employé(e)s d’État au Luxembourg et de leurs besoins en formation dans le domaine de la numérisation. Il est également question d’identifier des champs d’actions futurs pour renforcer la position du Luxembourg comme pays performant en matière de digitalisation du secteur public, l’un des objectifs de la stratégie numérique “*Digital Lëtzebuerg*”.

Résumé des résultats quantitatifs (enquête)

Joanne Colling, Jessica Levy, Rachid Boualam, Antoine Fischbach & Rachel Wollschläger

Chargé de la réalisation de la partie quantitative du projet, le *Luxembourg Centre for Educational Testing* (LUCET) a adressé une enquête en ligne anonyme à l'ensemble des fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg. La collecte des données s'est déroulée du 30 septembre au 18 décembre 2020 et l'échantillon final de l'étude compte un total de $N = 2.313$ participant(e)s. Afin d'évaluer de manière détaillée les compétences numériques et les besoins en formation des fonctionnaires et employé(e)s d'État en général, ainsi que des expert(e)s en informatique et des personnes occupant des postes de direction, quatre versions différentes du questionnaire ont été proposées aux participant(e)s. Les résultats de l'étude permettent de tirer les principales conclusions suivantes sur les questions de recherche directrices :

A. Quel est l'équipement et la maturité numérique des fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg et quelle est leur attitude vis-à-vis de la numérisation ? Les résultats indiquent que la majorité des fonctionnaires et employé(e)s d'État peuvent s'appuyer sur **une longue expérience d'utilisation** (7 ans ou plus) avec divers outils numériques (p. ex., ordinateurs de bureau/portables, smartphones, tablettes et liseuses numériques) et **sont techniquement bien équipés tant au travail que dans la vie privée**. Quant à la fréquence d'exécution de certaines tâches numériques, l'étude illustre qu'ils/elles disposent dans certains domaines d'un **potentiel numérique inutilisé dans le contexte du travail** (p. ex., l'usage de services de stockage en nuage, la recherche d'informations en ligne ou à la création et au partage de contenus numériques) qui pourrait être exploité à l'avenir et contribuer à l'avancement de la numérisation du secteur public. Sachant que l'attitude peut avoir une influence importante sur le comportement d'utilisation et sur l'acceptation d'innovations numériques, les résultats soulignent que **les fonctionnaires et employé(e)s d'État ont une attitude plutôt favorable face à l'impact de la numérisation sur la société et semblent être conscient(e)s de l'importance du développement professionnel dans le domaine numérique**. En général, il peut être conclu que les fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg semblent percevoir la numérisation comme une opportunité et non comme une menace. Cette attitude positive prépare le terrain à une digitalisation réussie de la fonction publique et à la formation de fonctionnaires et employé(e)s qualifié(e)s afin de répondre aux défis y liés. **Elle peut être mise à profit pour inciter tou(te)s les fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg à améliorer leurs compétences numériques pour répondre aux exigences de leur travail face à une digitalisation progressive du secteur public.**

B. Quelles sont les compétences numériques actuelles des fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg ? Sur base du cadre de référence DigComp, les résultats montrent que les fonctionnaires et employé(e)s d'État disposent d'une **base solide de compétences numériques qui leur permet de répondre à la plupart des exigences de leur vie professionnelle**. Alors que le niveau de compétence global semble adéquat, l'étude a évalué un niveau de compétence intermédiaire et il semble donc que les fonctionnaires et employé(e)s d'État peuvent encore **améliorer leurs compétences numériques actuelles et développer des compétences plus avancées qui leur permettront de répondre le mieux possible aux attentes de la transformation numérique du service public**. Une réflexion plus approfondie des déclarations pour les différentes sous-catégories du cadre de référence DigComp permet de conclure que **les fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg semblent avoir des compétences plus élevées dans des domaines de compétences qui sont axées plutôt sur des connaissances théoriques liées à certaines compétences numériques** telles que la nétiquette ou la protection des données alors que l'application pratique de ces connaissances théoriques reste à améliorer. Les résultats indiquent aussi que **les personnes occupant un poste de direction affichent un score plus élevé concernant leurs compétences numériques** que ceux qui ont

répondu à la version générale du questionnaire et que **les expert(e)s en informatique et les expert(e)s en informatique occupant un poste de direction ont les compétences numériques les plus avancées surtout dans les domaines complexes et spécifiques** comme la création de contenu numérique et la résolution de problèmes. Quant au niveau de connaissances propres dans huit différents domaines numériques dans le contexte professionnel, **les fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg ont en moyenne des connaissances intermédiaires dans la plupart des domaines numériques**, notamment dans les domaines de la recherche, du stockage et de l'évaluation critique d'informations, ainsi que dans les domaines du partage de contenu numérique, de la protection des données et des technologies de communication informatisées. Dans les domaines de la création de contenu numérique et la résolution de problèmes, les fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg ne montrent cependant qu'un niveau de connaissances légèrement supérieur aux connaissances de base.

C. Quels besoins potentiels de formation peuvent être identifiés dans le domaine de la numérisation ? Une première conclusion centrale résulte de la sous-catégorie sur l'identification des écarts en termes de compétences numériques indiquant que **les fonctionnaires et employé(e)s d'État ont une compréhension approfondie et fondée de leurs capacités et de leurs limites, leur permettant de comprendre dans quels domaines clés une amélioration de leurs connaissances est requise**, ce qui doit être considéré comme une condition préalable importante à une formation efficace. En ce qui concerne les compétences numériques actuelles sur base du cadre de référence DigComp, il a pu être constaté que **l'application pratique de certaines connaissances théoriques** liées à la netiquette ou à la protection des données semble être plus difficile pour les fonctionnaires et employé(e)s d'État et **pourrait être abordée et améliorée par des offres de formation spécifiques dans des domaines sélectionnés**. En général, les catégories avec les compétences numériques les plus faibles sont la navigation, la recherche et le filtrage des données, l'interaction et la collaboration par les biais des technologies numériques, ce qui suggère que **des offres de formation devraient cibler les domaines clés de la maîtrise de l'information et des données et de la communication et collaboration**. Quant au niveau de connaissances propres dans huit différents domaines numériques dans le contexte professionnel, il semble que **tou(te)s les fonctionnaires et employé(e)s d'État montrent un besoin de formation potentiel dans le domaine de la protection des données**. Ce résultat pourrait être lié au fait que l'introduction du RGPD et la diffusion générale d'informations sur ce sujet dans le secteur public a déclenché une solide prise de conscience de son importance parmi les fonctionnaires et employé(e)s d'État, ce qui leur permet d'évaluer clairement leur niveau de connaissances et d'identifier des écarts qui pourraient être ciblés par des offres de formation spécifiques.

D. Quel a été l'impact de la pandémie COVID-19 sur les compétences numériques et sur les besoins potentiels de formation ? L'étude indique que **41 % des fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg ont travaillé à plein temps ou partiellement à domicile** et que **la satisfaction à l'égard du télétravail varie considérablement en fonction de la version du questionnaire**. La différence la plus importante est que les participant(e)s ayant répondu à la version générale du questionnaire rapportent des niveaux de satisfaction significativement inférieurs pour tous les aspects évalués, indiquant qu'ils/elles semblent s'adapter moins bien aux changements de la situation professionnelle liés à la pandémie COVID-19. Quant à la fréquence et aux moyens de communication avec les supérieurs et collègues, **le courrier électronique, le téléphone et les services de communication, y compris les services couramment utilisés pour les vidéoconférences, ont été utilisés, soit chaque jour soit plusieurs fois par semaine par la majorité des fonctionnaires et employé(e)s d'État**. Quant à l'importance des huit différents domaines numériques dans le contexte professionnel, les résultats montrent que **les fonctionnaires et employé(e)s d'État ont évalué l'importance de tous les domaines numériques comme étant plus forte dans la situation actuelle qu'avant la pandémie COVID-19**. Bien qu'ils/elles aient majoritairement évalué leurs connaissances propres à un niveau plus élevé dans la situation actuelle qu'avant la pandémie COVID-19, cette augmentation n'est statistiquement pas

significative avec la seule exception trouvée dans le domaine des technologies de communication informatisées pour les fonctionnaires et employé(e)s d'État en général. De même, les résultats indiquent que les besoins en formation sont marginalement plus élevés dans la situation actuelle qu'avant la pandémie COVID-19 dans les domaines des technologies de communication informatisées, de la production de contenus numériques et de la résolution de problèmes techniques et il peut être conclu que **les fonctionnaires et employé(e)s d'État sont désormais plus conscient(e)s de leurs besoins en formation, notamment dans les domaines qui ont considérablement gagné en importance tout au long de la pandémie**. Pour conclure, les expert(e)s en informatique et les expert(e)s en informatique occupant un poste de direction sont d'avis que **la pandémie COVID-19 a eu un impact positif et durable sur le processus de numérisation de la fonction publique**.

De manière générale, cette première évaluation des compétences numériques des fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg montre que leur **niveau global de compétences numériques** (basé sur le cadre de référence DigComp) semble **adéquat** et leur permet de répondre aux exigences de leur travail quotidien. Dans certains domaines, tels que la maîtrise de l'information et des données, la communication et collaboration, ainsi que la protection des données, **des besoins de formation ont pu être identifiés et ont partiellement été renforcés par la pandémie COVID-19**. Avec les résultats de cette étude quantitative la fonction publique obtient **une référence importante pour identifier des pistes de formation spécifiques et ciblées à ses fonctionnaires et employé(e)s d'État** afin de relever les défis et opportunités d'une digitalisation en rapide progression des administrations et des services publics. Elle propose également des informations nécessaires à l'identification des champs d'actions futurs pour renforcer la position du Luxembourg comme pays performant en matière de digitalisation de la fonction et des services publics.

Une présentation complète et plus détaillée de l'étude quantitative est disponible dans le rapport quantitatif : Colling, J., Levy, J., Boualam, R., Fischbach, A., & Wollschläger, R. (2021). *DIGSKILLS - Analyse des besoins en compétences digitales pour la Fonction publique luxembourgeoise : Rapport Quantitatif*. University of Luxembourg, Luxembourg Centre for Educational Testing.

Résumé des résultats qualitatifs (entretiens et focus groupes)

Estelle Dérouillat, Benjamin Labbé, Anne Oberlé

L'**étude qualitative**, en tant qu'étude exploratoire, a été réalisée par le *University of Luxembourg Competence Centre* (ULCC). Elle a pour objectif de compléter l'enquête quantitative afin d'approfondir les thématiques, d'expliquer des faits spécifiques, des opinions, des attitudes, des motivations et des comportements, et d'identifier les freins et leviers face à l'acquisition de nouvelles compétences. Elle s'est déroulée en deux temps :

- une première phase avec la **tenue de vingt-huit entretiens individuels** d'octobre 2020 à février 2021 qui visaient des personnes clés de la fonction publique occupant un poste de management ;
- une seconde phase consacrée à l'animation de **dix focus groupes thématiques** (N = 54 participant(e)s), de mars à mai 2021 et qui visaient un public de fonctionnaires et employé(e)s d'État plus hétérogène.

Il est à noter que tous les entretiens et focus groupes ont été retranscrits de manière anonyme.

Point d'attention : la structure de ce résumé ne peut être identique à celle du résumé de l'étude quantitative en raison même de la méthodologie de l'analyse qualitative. En effet, les questions posées étaient des questions ouvertes qui ont amené à aborder les thématiques initiales de façon transversale.

I. **Digitalisation de l'environnement de travail**

Les fonctionnaires et employé(e)s d'État semblent, dans leur majorité, suffisamment matures quant à la digitalisation de leur environnement de travail. **Cette maturité est supérieure à l'intégration effective des outils et processus digitaux car la digitalisation est considérée comme un moyen de travailler plus efficacement.** La digitalisation est largement perçue comme un processus sociétal, naturel et inévitable. **Cette perception de la digitalisation peut encourager l'appétence au développement des compétences digitales des fonctionnaires et employé(e)s d'État.**

Il ressort de l'étude que ce sont les habitudes de travail, les perceptions et les mentalités qui influent en grande partie la transformation digitale des administrations et ce, quel que soit le niveau hiérarchique des fonctionnaires et employé(e)s d'État. La diversité des approches et des stratégies rend la digitalisation complexe à implémenter. L'approche parfois trop technique et le manque de considération de l'expérience utilisateur pourrait expliquer ce sentiment qu'ont les agents de ne pas se sentir concernés par la digitalisation. Entrent également en jeu les écarts générationnels, mais ceux-ci n'expliqueraient pas à eux seuls une certaine réticence à l'égard de la digitalisation.

Concernant les moyens, il existerait encore un **manque d'outils digitaux au sein de certaines administrations.** Par ailleurs, les **outils disponibles ne seraient pas suffisamment standardisés**, de même que les manières de les utiliser. Cette situation complexifie la mise en place d'un plan de formation dont une des conditions serait l'harmonisation d'une partie des pratiques. Enfin, la dépendance des administrations vis-à-vis des centres informatiques contribuerait à ralentir la digitalisation. **La limitation des ressources, qu'elles soient budgétaires, techniques ou humaines**, a par ailleurs été mise en avant comme l'un des principaux obstacles à la digitalisation, et ce, dans la plupart des administrations.

Les personnes interrogées rapportent également que **l'organisation de la digitalisation ne serait pas encore optimale, soit en termes de stratégie déployée, soit en raison d'imprévus** inhérents à un projet de cette envergure. La transversalité du projet et son impact sur l'ensemble du fonctionnement des administrations, complexifie encore sa mise en œuvre. **Le soutien politique et du**

management sont des moteurs importants dans la transformation digitale. Or, les plans de formation viennent en soutien d'une stratégie qui doit être clairement établie.

Enfin, **un facteur externe**, non négligeable, est à prendre en considération : **la législation et le cadre réglementaire qui selon leur adaptation accélèrent ou freinent la digitalisation de la fonction publique.** L'utilisation de la signature électronique en est un exemple parlant.

II. Pratiques actuelles et besoins de connaissances

La crise sanitaire a permis de franchir les premières barrières liées au déploiement et à l'utilisation des outils digitaux et la plupart des personnes interrogées adhèrent à leur utilisation dans l'ensemble des administrations. Néanmoins, **ces outils ne seraient pas encore totalement maîtrisés.** Par ailleurs, ils ne remplacent pas les contacts sociaux présentiels. **La communication elle-même doit encore s'adapter aux outils** afin d'être la plus efficace possible, à la fois en interne et vis-à-vis des administrés. **Le partage des informations et le travail collaboratif** seraient **insuffisamment développés** au sein de la fonction publique et nécessiteraient également le développement de compétences en la matière.

La quantité de données qui transite par les administrations augmente avec le temps, et il semble donc **important de développer dès à présent des stratégies de classement de l'information** afin de faire face à ces flux. Ce classement se fait de plus en plus sous forme digitale, **ce qui implique de maîtriser les principes de l'encodage, mais également les règles qui régissent l'archivage.** Le sujet des données a, par ailleurs, inévitablement amené à aborder **le RGPD qui reste une thématique centrale** pour les fonctionnaires et les employé(e)s d'État.

Quant au développement des connaissances techniques (ex : installation de programmes ou résolution de problèmes informatiques), **il n'est pas perçu comme fondamental** par les personnes interrogées en dehors des besoins spécifiques pour les personnels IT. En effet, la restriction des droits et des accès pour une majorité des fonctionnaires et des employé(e)s d'État limite leur autonomie pour la résolution de problèmes techniques simples. **Savoir utiliser les outils digitaux de manière adéquate est jugé suffisant**, car ce sont les centres informatiques qui sont en charge des questions plus pointues ou purement techniques.

III. Développement des compétences et modalités de formation

Les personnes interrogées ont expliqué que l'appétence à développer ses compétences est inhérente à chaque individu. Il est à noter que les **facteurs qui influencent la motivation à se former sont, en partie, similaires à ceux qui impactent la maturité digitale.** En effet, l'acceptation d'une formation dépend de la **prise de conscience individuelle et de l'identification de ses besoins**, ainsi que de sa **plus-value.** De plus, une formation ayant reçu des **retours positifs motivera davantage les fonctionnaires à s'y inscrire.** Ces retours positifs reposent sur différents critères : **la transférabilité de la formation dans la pratique du métier, l'adéquation des objectifs pédagogiques aux besoins identifiés, une communication claire des objectifs, la valorisation de la formation, son interactivité, la reconnaissance des compétences acquises, ainsi que l'expertise des formateurs.** L'ensemble de ces critères participent à définir ce que les personnes interrogées ont identifié comme une **formation motivante et de qualité.**

Par ailleurs, les **modalités de formation jouent également un rôle dans la motivation des fonctionnaires et des employé(e)s d'État.** Ainsi, les **formations à distance sont appréciées pour leur flexibilité**, mais sont perçues comme n'étant pas suffisamment encadrées et plus difficiles à suivre que les formations en présentiel. Le **présentiel**, quant à lui, reste la **modalité synchrone la plus sollicitée en ce qu'elle permet plus facilement la création de réseaux et de contacts humains.** Le

blended learning, mélange de présentiel et de distanciel, **serait une solution permettant de combiner le meilleur des deux modalités.**

Outre les modalités de formation, l'environnement de travail de la fonction publique a également une influence sur la volonté des fonctionnaires et des employé(e)s d'État à se former. **Le soutien des managers apparaît comme indispensable** pour encourager les personnes à se former.

IV. Quelle offre de formations ?

L'étude qualitative fait ressortir non seulement des besoins en formation techniques métiers ce qui semble assez évident lorsque l'on parle de digitalisation, mais aussi de nombreuses formations en développement personnel.

Les propositions de formations métiers s'articulent principalement autour **des outils digitaux**, dans une optique d'optimiser leur utilisation. **Toute la chaîne de traitement des données et de l'information** fait également l'objet de demandes de formations, depuis la création à l'archivage. **Quant au sujet de la sécurité informatique, il s'oriente davantage sur l'acquisition de bonnes pratiques. Les demandes de formations sur la protection des données** se focalisent sur des applications métiers du RGPD. Enfin, d'autres sujets de formation plus spécifiques ont été mentionnés mais plus à la marge.

En parallèle, une formation sur **ce qu'est la digitalisation, ses impacts et ses enjeux** apparaît nécessaire, notamment dans le cadre de la conduite du changement vers la transformation digitale des services publics. Tous les niveaux hiérarchiques seraient concernés, mais avec une adaptation du contenu selon le public d'apprenants. De nombreuses autres demandes de formations portent justement sur des **aspects de la conduite du changement et des nouvelles méthodes de travail**, à la fois du côté des managers et du côté des collaborateurs. Les impacts de ces nouvelles méthodes de travail engendrent également une demande de formation sur tout ce qui a trait au **bien-être physique et psychologique**. Enfin, **la communication interne comme externe** est un sujet prégnant et récurrent dans les propositions de formation.

Enfin, il est à noter que les personnes interrogées ont évoqué d'autres pistes pour le développement des compétences :

- **l'accompagnement individuel** : mentorat, coaching (déblocage et développement individualisé des compétences) ;
- **la mise en place de réseaux métiers et de communautés d'apprenants** pour la résolution de problèmes ou le codéveloppement (développement collectif des compétences internes) ;
- **la mise à disposition d'un catalogue d'outils digitaux** précisant leurs fonctionnalités afin de communiquer sur l'existant et, par conséquent, d'encourager à la formation sur ces outils.

Une présentation complète et plus détaillée de l'étude qualitative est disponible dans le rapport qualitatif : *Analyse qualitative des besoins en compétences digitales pour la Fonction publique luxembourgeoise*, University of Luxembourg Competence Centre.

Conclusion commune

Afin d'analyser les compétences digitales actuelles des fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg et des potentiels besoins en formation, l'étude quantitative réalisée par le *Luxembourg Centre for Educational Testing* (LUCET) et l'étude qualitative réalisée par le *University of Luxembourg Competence Centre* (ULCC) ont utilisé différentes méthodes (questionnaire en ligne, entretiens individuels et focus groupes thématiques) s'appuyant sur des échantillons respectifs. En combinant les avantages méthodologiques de ces approches distinctives, le sujet complexe des besoins en compétences digitales dans la fonction publique a pu être analysé de manière extensive et les principales conclusions suivantes peuvent être tirées :

Tout d'abord, les deux études confirment une **attitude favorable des fonctionnaires et employé(e)s d'État face à la digitalisation** et ils/elles semblent être conscient(e)s de l'importance du développement des compétences métiers dans ce domaine. De même, l'étude quantitative indique que les fonctionnaires et employé(e)s d'État semblent, dans leur majorité, avoir **une compréhension approfondie et fondée de leurs capacités et limites dans le numérique**, leur permettant de déterminer dans quels domaines clés une amélioration de leurs connaissances est requise. Cette attitude favorable et la capacité d'identifier des besoins en formation sont des conditions préalables importantes et posent une base solide au développement des compétences digitales des fonctionnaires et employé(e)s d'État. L'étude qualitative souligne qu'**il reste néanmoins des personnes à convaincre de la plus-value de la digitalisation, et donc du développement de leurs compétences dans ce domaine**. Des pistes futures possibles pour convaincre les fonctionnaires et employé(e)s d'État pourraient être le travail sur la conduite du changement, le déploiement et la communication d'une stratégie digitale prenant en compte des aspects tels que l'équipement adéquat des services en fonction de leurs besoins, ainsi que la standardisation d'outils et de pratiques numériques.

De manière générale, les fonctionnaires et employé(e)s d'État sont plutôt bien équipés, ont une expérience d'utilisation d'outils digitaux de plusieurs années et semblent avoir **une certaine maturité numérique qui se reflète dans une base solide de compétences digitales** leur permettant de répondre à la plupart des exigences professionnelles. C'est dans ce contexte que l'étude quantitative a pu identifier **un potentiel numérique personnel inutilisé** dans le contexte professionnel qui pourrait être exploité à l'avenir et contribuer à l'avancement de la numérisation du secteur public. L'étude qualitative a cependant constaté que les fonctionnaires et employé(e)s d'État **ne semblent pas toujours avoir les connaissances suffisantes pour exploiter tout le potentiel des outils digitaux**, ce qui s'est démontré notamment pendant la pandémie lors de laquelle une large partie des fonctionnaires et employé(e)s d'État ont travaillé à plein temps ou partiellement à domicile. Ils ont alors dû prendre en main de (nouveaux) outils digitaux avec peu ou pas de formation préalable.

En ce qui concerne les principaux domaines dans lesquels des formations ciblées permettraient le développement de compétences digitales, les deux études ont identifié **des besoins de formations dans la maîtrise de l'information et des données** (recherche, évaluation critique et vérification de sources), **la communication et la collaboration**, ainsi que **le partage et la protection des données** (encodage, stockage, archivage et destruction). Bien que la protection des données soit déjà bien intégrée dans les consciences, il semble nécessaire de déployer de nouvelles **formations RGPD avec une application pratique métier**. L'étude qualitative a également fait apparaître un besoin important de **formations en développement personnel** directement ou indirectement liées à la digitalisation et ciblant les thématiques suivantes : **impacts de la digitalisation, conduite du changement, nouvelles méthodes de travail, bien-être au travail, communication et relations administrations-administrés**. Pour **encourager plus efficacement les fonctionnaires et employé(e)s d'État à participer à des formations**, l'étude quantitative a pu déterminer l'importance de **l'attitude**

positive des personnes occupant un poste de direction envers le développement professionnel de leurs agents dans le domaine numérique. Leur soutien est un élément central de motivation pour la participation à des formations. Il semble donc **important de renforcer la prise de conscience de la plus-value de la digitalisation parmi des personnes occupant un poste de direction pour mettre à profit leur attitude positive et ainsi inciter les fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg à améliorer leurs compétences en la matière**. Ils pourront alors mieux répondre aux exigences de leur fonction face à une digitalisation progressive du secteur public. L'étude qualitative confirme cette tendance. La fonction publique devrait proposer des **offres mieux adaptées au contexte spécifique du secteur public, communiquer clairement les objectifs et valoriser les formations et les compétences numériques acquises**. Quant aux modalités d'organisation des formations, l'étude qualitative souligne aussi que le présentiel reste la plus sollicitée, car facilitant la création de réseaux et contacts, et ne devrait pas disparaître au profit du distanciel. **Un équilibre entre distanciel et présentiel semble le plus opportun**.

Il est important de noter qu'avec une large partie des fonctionnaires et employé(e)s d'État ayant travaillé à plein temps ou partiellement à domicile pendant la pandémie de COVID-19, **la crise sanitaire a permis d'accélérer le déploiement et l'utilisation d'outils digitaux** au sein de la fonction publique. Les besoins en formation sont marginalement plus élevés dans la situation actuelle qu'avant la pandémie dans les domaines des technologies de communication informatisées, de la production de contenu numérique et de la résolution de problèmes techniques. Il peut être conclu que **les fonctionnaires et employé(e)s d'État sont désormais plus conscient(e)s de leurs besoins en formation, notamment dans les domaines qui ont considérablement gagné en importance tout au long de la pandémie**.

Avec les résultats du projet DIGSKILLS donnant une première évaluation des compétences digitales et des besoins en formation des fonctionnaires et employé(e)s d'État au Luxembourg, le ministère de la Fonction publique (INAP) dispose d'**un cadre de référence important lui permettant de définir une stratégie globale de formation et d'accompagnement à la digitalisation de la fonction publique**. Ce premier projet devrait être complété par une analyse plus ciblée (par administration, thématique) afin de définir un plan de formation détaillé et efficient. L'ensemble de ces réflexions permettra également d'identifier et de renforcer des champs d'actions futurs pour consolider la position du Luxembourg comme pays performant en matière de digitalisation de la fonction publique.



UNIVERSITY OF LUXEMBOURG
Luxembourg Centre for
Educational Testing (LUCET)