



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



Enquête 2025 sur la satisfaction des agents et les pratiques de management auprès de l'État

RAPPORT NATIONAL

CHRISTIAN
SCHUSTER

University College London

LUDIVINE
MARTIN

LISER

JAN
MEYER-SÄHLING

Nottingham University

KIM SASS
MIKKELSEN

Roskilde University

IURI
SHLIAKOV

University College London



Contexte

Le rapport national présente les principaux résultats de l'Enquête 2025 sur la satisfaction des agents et les pratiques de management auprès de l'État.

L'application systématique d'enquêtes nationales auprès des agents dans le secteur public est une politique standard dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), car elle permet de collecter des informations clés pour améliorer les décisions et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines dans le secteur public.

L'enquête a été poursuivie dans 32 organisations publiques au Luxembourg.

L'enquête a été réalisée en ligne entre juin et juillet 2025. Au total, 3729 fonctionnaires de 32 organisations publiques ont participé à l'enquête (taux de réponse de 68%).

Le rapport présente les résultats pour 2025 et les compare avec les résultats de l'Enquête 2024. Dans l'enquête 2024, réalisée en février-mars 2024, au total, 3740 fonctionnaires de 34 organisations publiques ont participé (taux de réponse de 69%). Vous pouvez consulter le rapport 2024 [ici](#).

L'enquête a recueilli des données sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des agents (partie I de ce rapport). **Elle a également examiné leur perception des pratiques de management du personnel** dans leur organisation, telles que le leadership, la gestion du changement ou la communication organisationnelle (partie II du présent rapport). Les pratiques de management mentionnées dans le présent rapport sont statistiquement associées à une augmentation de la motivation, de l'engagement et de la satisfaction du personnel, ainsi qu'à d'autres attitudes clés (Annexe C). En outre, l'enquête a recueilli des informations sur les caractéristiques démographiques des participants. Il est ainsi possible d'analyser **les attitudes au travail et les expériences des agents en matière de gestion des ressources humaines en fonction de ces caractéristiques démographiques** à condition qu'au moins dix agents d'un groupe démographique donné aient répondu (partie III du présent rapport).

Le genre et l'âge des répondants à l'enquête sont très proches des caractéristiques démographiques de tous les agents des 34 organisations participantes (Annexe B). Pour augmenter la représentativité des données présentées dans ce rapport, toutes les données sont pondérées en fonction de l'âge et du genre des répondants au niveau de chaque organisation.

L'enquête a été financée par une bourse de recherche ESRC (Royaume-Uni) -FNR (Luxembourg) et est une collaboration entre le Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO), l'University College London,

L'Université de Nottingham, l'Université de Roskilde et le Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER). Le projet de recherche est dirigé conjointement par le professeur Christian Schuster (University College London) en tant qu'enquêteur principal et Dr Ludivine Martin (LISER) en tant que co-enquêtrice. Les professeurs Kim Sass Mikkelsen (Université de Roskilde) et Jan Meyer-Sahling (Université de Nottingham), Iurii Shliakov en tant qu'assistant de recherche ainsi que des spécialistes du Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO) et du ministère de la Fonction publique au Gouvernement, Anne Tescher, Astrid Spreitzer, Sara Steinmetz, Charles Muller, Ludwig Balmer, et Georg Christ, collaborent également à l'enquête. Les auteurs tiennent à remercier les collaborateurs du CGPO, du ministère de la Fonction publique et de chaque organisation ayant participé dans la mise en œuvre de l'enquête.

Dans le cadre du projet ESRC-FNR, chaque organisation participante a reçu un rapport détaillé reprenant ses résultats au niveau de l'organisation. Les organisations ont également reçu des rapports de résultats pour les unités organisationnelles ayant reçu au moins 10 réponses.

En plus de fournir des données pour la gestion du personnel du gouvernement luxembourgeois, le projet de recherche ESRC-FNR vise à évaluer l'efficacité des preuves (résultats d'enquêtes) pour améliorer la qualité de la gestion. Pour cette évaluation, dans les organisations participantes, les divisions ou les départements ayant reçu au moins 10 réponses à l'enquête ont été répartis de manière aléatoire en deux groupes. Le premier groupe a reçu en 2024 un rapport avec leurs résultats, ainsi qu'un accompagnement pour soutenir l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines dans leur département ou leur division. Le deuxième groupe recevra un rapport de résultats et un accompagnement après l'enquête 2025. En évaluant si le premier groupe - les départements ou divisions recevant un rapport de résultats et un accompagnement déjà en 2024 - améliore leurs résultats d'enquête en 2025 par rapport au deuxième groupe, le projet peut évaluer si les enquêtes auprès des employés et l'accompagnement basé sur les résultats d'enquête sont une approche efficace pour améliorer la qualité de la gestion du personnel et la satisfaction des agents.

Les points de vue et les opinions rédigés dans ce rapport relèvent de la seule responsabilité des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue ou les opinions du Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO), du ministère de la Fonction publique ou des universités. Plusieurs questions de l'enquête, utilisées dans ce rapport, sont dérivées de **L'Enquête mondiale sur les agents**, qui a été créée par plusieurs co-auteurs de ce rapport. Pour plus d'informations, voir www.globalsurveyofpublicservants.org.



Global Survey of
Public Servants

Préface



Ce rapport national présente les principaux résultats de **l'enquête 2025 sur la satisfaction des agents et les pratiques de management auprès de l'État luxembourgeois**. Réalisée entre juin et juillet 2025, cette enquête a mobilisé **3729 répondants issus de 32 organisations**, atteignant un **taux de réponse de 68 %**, comparable à celui de l'édition 2024 (69 % pour 3740 répondants et 34 organisations).

Cette étude constitue un **outil précieux d'éclairage de l'action publique**, en offrant une meilleure compréhension des **attentes, perceptions et expériences des agents**. Elle s'inscrit dans une démarche de **dialogue** entre les administrations et leurs collaborateurs et collaboratrices, et souligne la **nécessité d'adapter les politiques publiques** aux réalités du terrain.

La **légitimité de cette enquête** repose sur une **méthodologie rigoureuse** et une **diversité des répondants** qui reflète fidèlement la pluralité des situations au sein de l'État. Nous remercions chaleureusement les **chercheurs et institutions partenaires** qui ont contribué à cette étude :

- **Christian Schuster** (University College London)
- **Ludivine Martin** (LISER — Luxembourg Institute of Socio-Economic Research)
- **Jan Meyer-Sahling** (University of Nottingham)
- **Kim Sass Mikkelsen** (Université de Roskilde)
- **Lurii Shliakov** (University College London)
- Ainsi que l'**Economic and Social Research Council** et le **Fonds National de la Recherche**

Les **enseignements principaux** de cette édition 2025 révèlent des **tendances globalement positives** :

- **80 % des agents se déclarent satisfaits de leur emploi**, en progression d'un point par rapport à 2024.

- **59 % indiquent que leur travail les inspire**, contre 57 % l'année précédente.
- **69 % estiment que leur organisation favorise l'équilibre vie professionnelle/vie privée** grâce à des modalités de travail flexibles (une augmentation de 8 points).
- **Le pourcentage des agents qui jugent qu'un soutien suffisant à la santé mentale est fourni sur leur lieu de travail progresse de 7 points** par rapport à l'enquête précédente pour passer à 29 %.
- Enfin, **60 % des répondants expriment une évaluation positive des pratiques de leadership** du chef ou de la cheffe de l'unité dans laquelle l'agent travaille, **soit une hausse de 4 points**, en cohérence avec la progression de 11 points pour ceux qui estiment que leur direction **intègre activement le feedback** des agents (45 % en 2025 versus 34 % en 2024).

Ces résultats traduisent une **volonté croissante de renforcer la confiance** entre les agents et leurs directions, tout en soulignant que des **améliorations ciblées** restent nécessaires, notamment en matière de **gestion du changement**, qui demeure la pratique la moins bien évaluée.

Le **Luxembourg se situe légèrement au-dessus de la moyenne internationale** en matière d'attitudes liées à la satisfaction au travail, bien que les résultats varient fortement entre administrations. Si la majorité des agents souhaitent rester dans leur organisation, ils ne sont pas toujours pleinement motivés à s'y investir ou à la recommander.

Le **ministère réaffirme son engagement** à prendre en compte ces résultats dans la **définition et la mise en œuvre des politiques publiques**, en poursuivant une dynamique de **co-construction** avec les agents.

L'accompagnement de **processus d'évolution dans le cadre du développement organisationnel** au sein d'une administration — allant d'ajustements ciblés jusqu'à des transformations organisationnelles plus larges — est au centre de notre initiative **GovPartner qui nous permettra d'intervenir à la demande**, en appui stratégique, et toujours en partenariat étroit avec les directions des administrations concernées.

Nous appelons à **poursuivre ce dialogue**, à **encourager la participation active** des agents, et à **renforcer les pratiques de management** pour bâtir ensemble une administration plus efficace, plus humaine et plus résiliente.

Serge Wilmes, Ministre de la Fonction Publique

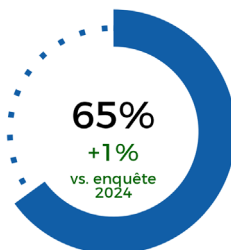
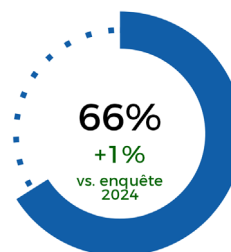
Résumé exécutif

Attitudes au Travail

Les pourcentages dans les cercles reflètent la moyenne du % des agents ayant une évaluation positive (% d'accord et tout à fait d'accord) dans les questions sous-jacentes à l'indice.

Attitudes liées à l'emploi (satisfaction, motivation, engagement)

Cet indice évalue si les agents sont satisfaits et engagés dans leur travail, et s'ils sont motivés pour travailler dur.

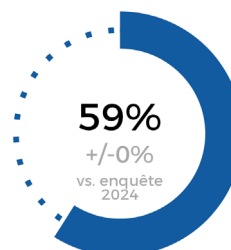


L'engagement organisationnel

Cet indice évalue l'engagement organisationnel des agents, leur désir de rester dans l'organisation et leur motivation à servir le public.

Santé, bien-être et non- discrimination

Cet indice mesure l'auto-évaluation de la santé des personnes interrogées, la perception de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et (l'absence) d'expériences de harcèlement et de discrimination.



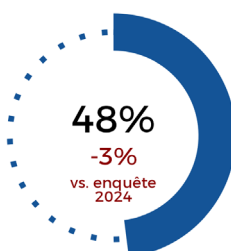
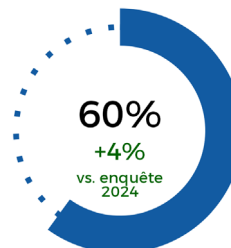


Pratiques de Management

Les pourcentages dans les cercles reflètent la moyenne du % des agents ayant une évaluation positive (% d'accord et tout à fait d'accord) dans les questions sous-jacentes à l'indice.

Leadership

Cet indice évalue les pratiques de leadership du supérieur direct, du chef de l'unité dans laquelle l'agent travaille et de l'encadrement supérieur (par exemple, le comité de direction ou la Direction).

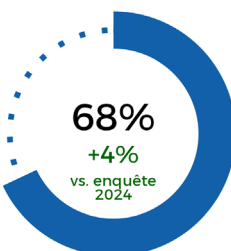
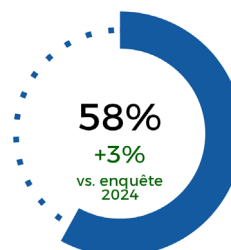


Travail en équipe

Cet indice évalue la fréquence à laquelle les équipes se réunissent pour coordonner, innover ou célébrer, ainsi que les perceptions de la cohésion d'équipe, de la gestion des conflits et de l'efficacité du travail d'équipe.

Participation des agents

Cet indice évalue l'autonomie des agents au travail ainsi que leur implication dans les décisions de l'équipe et de l'organisation.



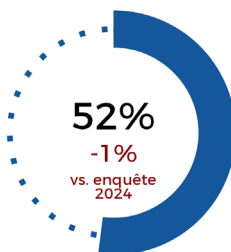
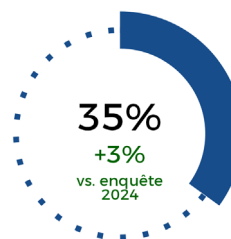
Gestion des performances

Cet indice évalue si les agents ont un entretien individuel, la qualité du retour d'information sur les performances, les éloges et la reconnaissance des performances, et si les agents perçoivent un lien entre leur travail et les objectifs de l'organisation.



Gestion du changement

Cet indice évalue la fréquence des changements, la communication aux agents sur les changements, l'opposition des agents aux changements, l'implication des agents dans les changements, la perception d'une charge de travail excessive due aux changements et l'efficacité de la gestion des changements organisationnels.

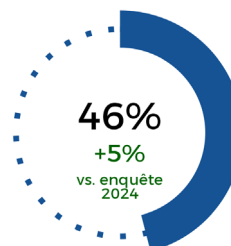


Communication organisationnelle

Cet indice évalue la perception qu'ont les agents de la communication organisationnelle écrite et orale, de la fréquence des réunions et du temps bilatéral avec leur supérieur.

Gestion de la santé et du bien-être

Cet indice évalue le soutien apporté par l'organisation à la santé mentale et physique et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.



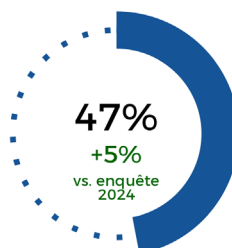
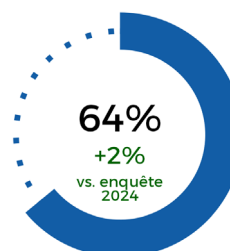


Modules au Choix

Jusqu'à deux par organisation. Les % dans les cercles reflètent la moyenne du % des agents ayant une évaluation positive (d'accord et tout à fait d'accord) dans les questions sous-jacentes à l'indice.

Télétravail

Cet indice évalue la présence du travail à distance, les préférences des agents à travailler à distance à l'avenir, et les perceptions de la productivité et des défis liés au travail à distance.

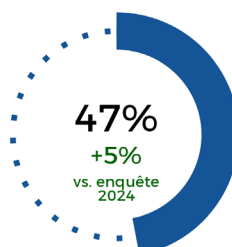
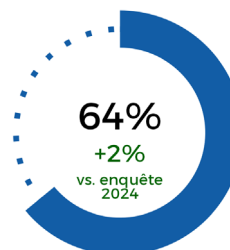


Diversité et inclusion

Cet indice évalue la présence de formations pour le personnel en matière de diversité et d'inclusion, de pratiques de recrutement inclusives et d'efforts généraux de l'organisation pour améliorer la diversité et l'inclusion.

Innovation

Cet indice évalue si les agents se sentent encouragés à innover et à prendre des risques, ainsi que leur attitude à l'égard des nouvelles approches et idées pour l'amélioration de l'organisation.

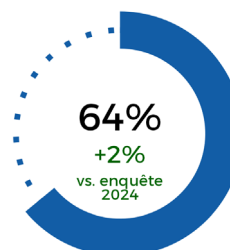


Recrutement et sélection

Cet indice indique si les postes sont annoncés publiquement, des méthodes utilisées pour évaluer les candidats, critères de mérite dans la sélection et si les compétences testées sont pertinentes pour les tâches de l'emploi.

Formation et acquisition de compétences

Cet indice évalue si les agents estiment avoir les compétences nécessaires, s'ils acquièrent de nouvelles compétences au travail et s'ils reçoivent une formation suffisante et adaptée à leurs tâches.



A black and white photograph of a person in a dark suit jacket, seen from the side and back, pointing with a white pen at a document. The document is filled with various business charts, including pie charts, bar charts, and line graphs. The scene is set in an office environment, with a blurred background showing office furniture.

Partie I : Attitudes au travail

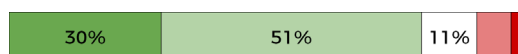
Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice des attitudes liées à l'emploi (satisfaction, motivation, engagement)

Indicateur (% d'accord et tout à fait d'accord)	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
--	---	---

Satisfaction au travail

Je suis satisfait de mon emploi.

*Ech sinn zefridde mat menger Aarbecht.
Ich bin mit meiner Arbeit zufrieden.*



80%

79%

Engagement au travail

Mon travail m'inspire.

*Meng Aarbecht inspiréiert mech.
Meine Arbeit inspiriert mich.*

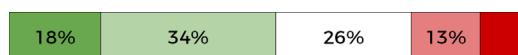


59%

57%

Mon travail me donne un sentiment d'épanouissement.

*Ech hunn d'Gefill, mech bei menger Aarbecht
entfalen ze kënnen.
Meine Arbeit gibt mir ein Gefühl der Erfüllung.*

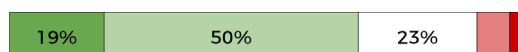


52%

51%

Je me sens heureux lorsque je travaille intensément.

*Ech fille mech glécklech, wann ech intensiv
schaffen.
Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv
arbeite.*

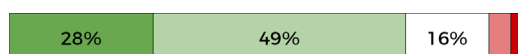


68%

69%

Je suis fier de mon travail.

*Ech sinn houfreg op meng Aarbecht.
Ich bin stolz auf meine Arbeit.*



77%

76%

Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord ni en désaccord
 Pas d'accord
 Pas tout d'accord

Motivation au travail

Quand je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler.

*Wann ech moies opstinn, hunn ech Loscht schaffen ze goen.
Wenn ich morgens aufstehe, habe ich Lust, zur Arbeit zu gehen.*

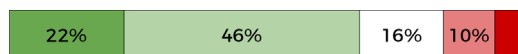


56%

57%

Je suis prêt à faire des tâches supplémentaires, qui ne sont pas vraiment attendues de moi dans ma fonction.

*Ech si bereet, zousätzlech Aufgaben ze iwwerhuelen, déi net wierklech vu mir a menger Funktioun erwaart ginn.
Ich bin bereit, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, die nicht wirklich von mir in meiner Funktion erwartet werden.*



68%

68%

☐ Tout à fait d'accord
 ☐ D'accord
 ☐ Ni d'accord ni en désaccord
 ☐ Pas d'accord
 ☐ Pas tout d'accord

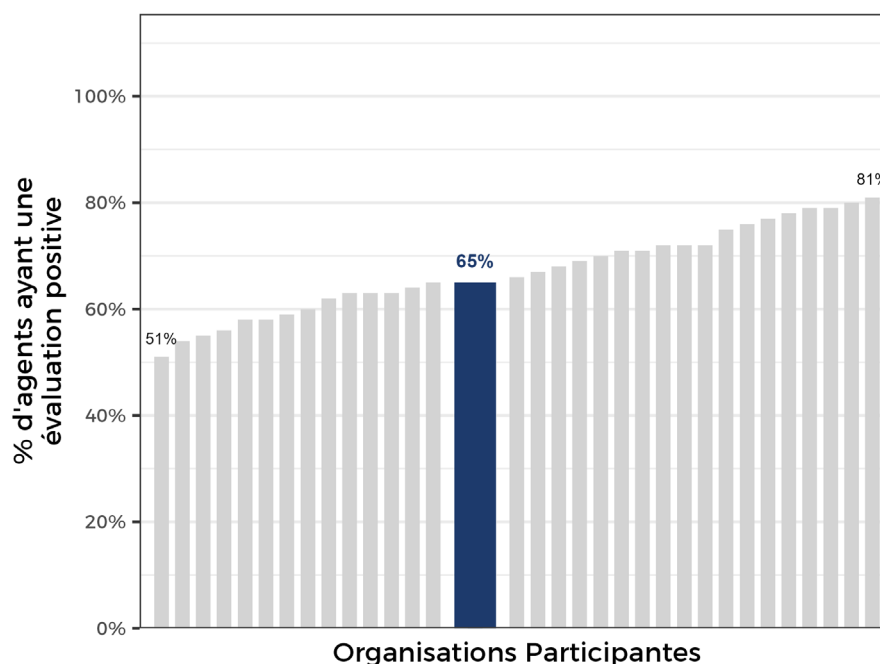
L'engagement organisationnel

Cet indice évalue l'engagement organisationnel des agents, leur désir de rester dans l'organisation et leur motivation à servir le public.

Indice d'engagement organisationnel : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)
65%*	64%	81%	51%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive dans les questions sous-jacentes à l'indice.



La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice d'engagement organisationnel

Indicateur (% d'accord et tout à fait d'accord)	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
Je recommanderais mon organisation comme un bon lieu de travail. <i>Ech géif meng Organisatioun als eng gutt Aarbechtsplaz recommendéieren.</i> <i>Ich würde meine Organisation als guten Arbeitsplatz empfehlen.</i> 19% 43% 21% 11%	62%	60%
J'ai le sentiment que mon organisation est considérée comme un lieu de travail prestigieux au Luxembourg. <i>Ech hunn d'Gefill, datt meng Organisatioun als e prestigiéisen Employeur zu Lëtzebuerg ugesi gëtt.</i> <i>Ich habe das Gefühl, dass meine Organisation als ein prestigeträchtiger Arbeitgeber in Luxemburg gilt.</i> 19% 37% 23% 15%	55%	53%
J'adhère pleinement aux missions de mon organisation. <i>Ech identifizéiere mech voll a ganz mat de Missioun vu menger Organisatioun.</i> <i>Ich identifiziere mich voll mit dem Auftrag meiner Organisation.</i> 21% 46% 22%	67%	66%

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord ni en désaccord

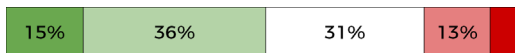
Pas d'accord

Pas tout d'accord



Je me sens très attaché à mon organisation.

Ech fille mech staark verbonne mat menger Organisatioun.
Ich fühle mich mit meiner Organisation eng verbunden.

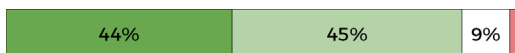


51%

49%

Il est important pour moi que mon travail contribue à l'intérêt général.

Et ass mir wichteg, dass meng Aarbecht zum Gemeinwohl bäidréit.
Mir ist es wichtig, dass meine Arbeit zum Gemeinwohl beiträgt.



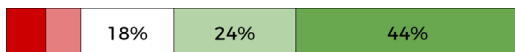
89%

89%

Tout à fait d'accord D'accord Ni d'accord ni en désaccord Pas d'accord Pas tout d'accord

Je souhaite quitter mon organisation au cours des deux prochaines années [échelle inversée].

Ech wëll meng Organisatioun am Laf vun deenen nächsten zwee Joer verloossen.
Ich möchte meine Organisation innerhalb der nächsten zwei Jahre verlassen.



15%

16%

Tout à fait d'accord D'accord Ni d'accord ni en désaccord Pas d'accord Pas tout d'accord

[échelle inversée] : Le désaccord étant souhaitable, l'échelle est inversée pour cette question du sondage dans le calcul de l'indice.

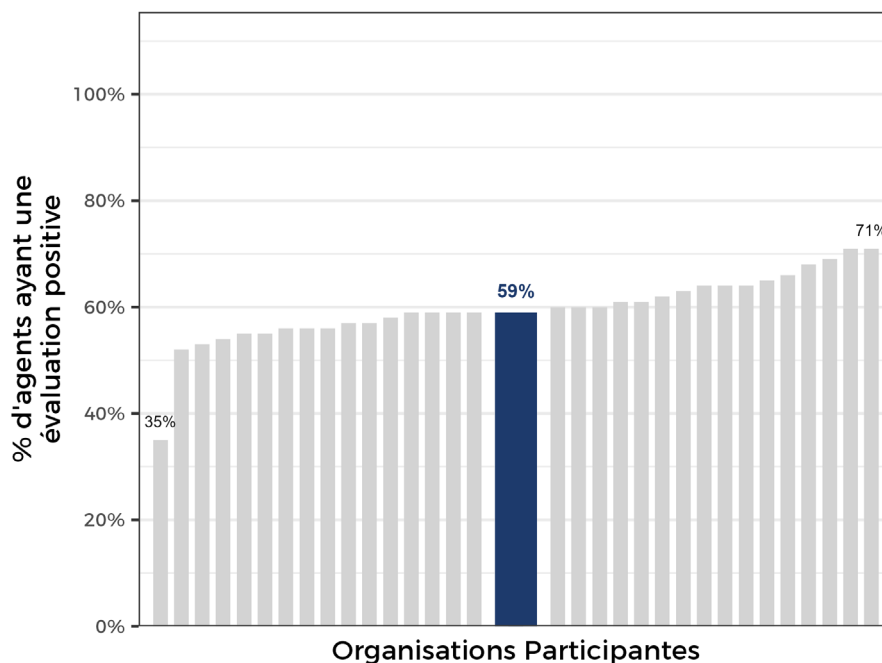
Santé, bien-être et non-discrimination

Cet indice mesure l'auto-évaluation de la santé des personnes interrogées, la perception de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et (l'absence) d'expériences de harcèlement et de discrimination

Indice des santé, bien-être et non-discrimination : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)
59%*	59%	71%	35%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive dans les questions sous-jacentes à l'indice.



La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de santé, bien-être et non-discrimination.

Indicateur (% d'accord et tout à fait d'accord)	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
--	---	---

Bien-être

Je suis capable d'équilibrer mon travail et ma vie personnelle d'une manière qui me convient. <i>Ech bréngen et fäerdeg, meng Aarbecht a mäi Privatliewen op eng fir mech passend Manéier ze equilibréieren.</i> <i>Ich bin in der Lage, meine Arbeit und mein Privatleben gut miteinander zu vereinbaren.</i> 18% 51% 16% 12%	69%	65%
Je me sens souvent épuisé à la fin de la journée de travail. [échelle inversée]. <i>Ech fille mech um Enn vum Aarbechtsdag dacks erleedegt.</i> <i>Am Ende des Arbeitstages bin ich oft erschöpft.</i> 16% 37% 27% 17%	54%	55%
Je me force souvent à venir travailler même les jours où je suis malade. [échelle inversée]. <i>Ech forcéiere mech dacks, schaffen ze goen, och wann ech krank sinn.</i> <i>Ich zwinge mich oft, auch an Tagen, an denen ich krank bin, zur Arbeit zu kommen.</i> 12% 36% 22% 22%	48%	50%

☐ Tout à fait d'accord
 ☐ D'accord
 ☐ Ni d'accord ni en désaccord
 ☐ Pas d'accord
 ☐ Pas tout d'accord

☐ Tout à fait d'accord
 ☐ D'accord
 ☐ Ni d'accord ni en désaccord
 ☐ Pas d'accord
 ☐ Pas tout d'accord



Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de Santé, bien-être et non-discrimination.

Indicateur	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
------------	---	---

Santé

Au cours des six derniers mois, combien de jours à peu près avez-vous été absent pour cause de maladie ?

Wéi vill Deeg ongeféier waart Dir an de leschte sechs Méint krankheetsbedéngt net op der Aarbecht?

Wie viele Tage haben Sie in den letzten sechs Monaten ungefähr krankheitsbedingt gefehlt?

0	27%	28%
1-5	54%	53%
6-10	10%	11%
Plus de 10	9%	8%

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de Santé, bien-être et non-discrimination.

Indicateur (% de oui)	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
--------------------------	---	---

Non-discrimination

Au cours des 12 derniers mois et dans le cadre de votre emploi, vous êtes-vous senti victime d'une discrimination fondée sur vos origines ou sur une caractéristique personnelle (p.ex. âge, sexe, religion, handicap, orientation sexuelle, apparence physique) ? <i>Hat Dir an deene leschten 12 Méint den Androck, opgrond vun Ärer Hierkonft oder enger perséinlecher Eegeschaft (z. B. Alter, Geschlecht, Relioun, Handicap, sexuell Orientéierung, Erscheinungsbild) op Ärer Aarbechtsplaz diskriminéiert ginn ze sinn?</i> <i>Hatten Sie in den letzten 12 Monaten den Eindruck, an Ihrem Arbeitsplatz aufgrund Ihrer Herkunft oder eines persönlichen Merkmals (z. B. Alter, Geschlecht, Religion, Behinderung, sexuelle Orientierung, körperliche Erscheinung) diskriminiert worden zu sein?</i>	11% (Oui)	10%
Au cours des 12 derniers mois, vous êtes-vous senti victime de harcèlement ou d'intimidation sur votre lieu de travail actuel ? <i>Hat Dir an deene leschten 12 Méint den Androck, op Ärer Aarbechtsplaz gemobbt/belästegt oder ageschüchtert ginn ze sinn?</i> <i>Hatten Sie in den letzten 12 Monaten das Gefühl, an Ihrem Arbeitsplatz gemobbt, belästigt oder eingeschüchtert worden zu sein?</i>	16% (Oui)	15%

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de Santé, bien-être et non-discrimination.

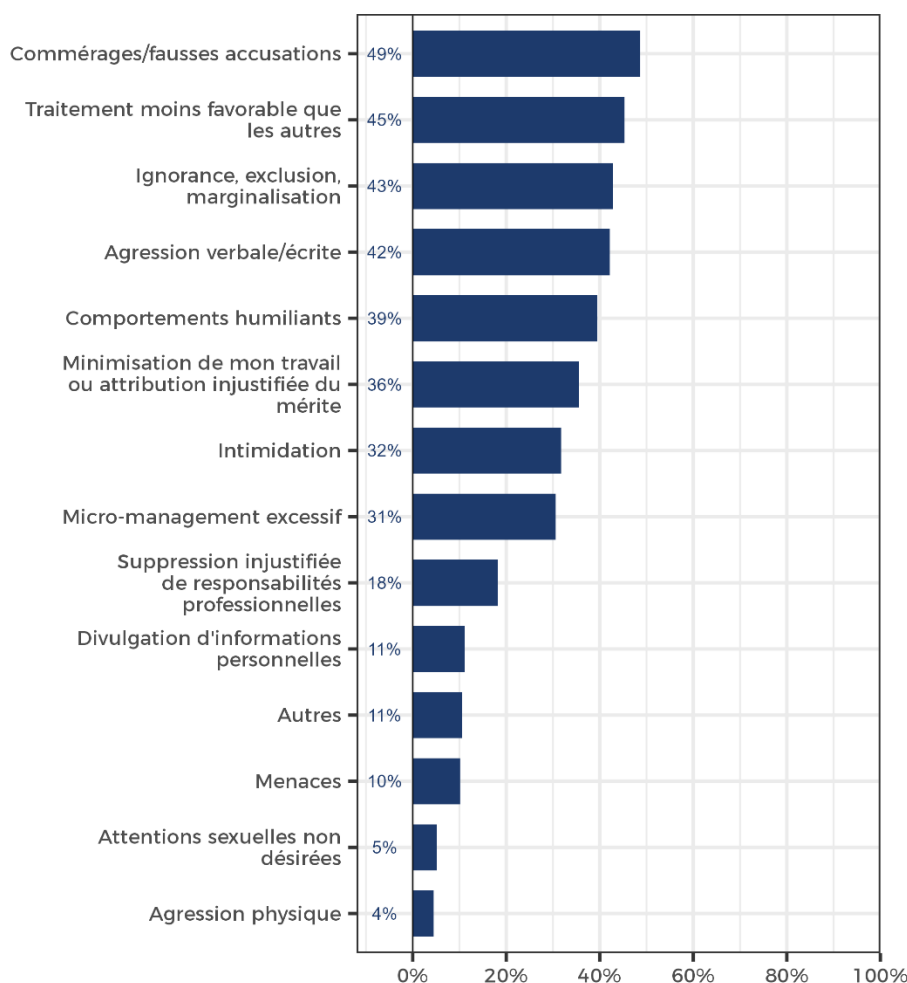
Non-discrimination

Vous avez indiqué que vous vous êtes senti victime, au cours des 12 derniers mois, d'un comportement inapproprié, qu'il s'agisse de discrimination, de harcèlement et/ou d'intimidation. Comment avez-vous perçu ce(s) comportement(s) ?

Dir hutt uginn, datt Dir lech an de leschten 12 Méint als Affer vun engem deplacéierte Verhale gefillt hutt, egal ob dat Diskriminéierung, Mobbing/Belästegung an/oder Aschüchterung war. Wéi hutt Dir dëst/dës Verhalen empfunnt?

Sie haben angegeben, dass Sie sich in den letzten 12 Monaten als Opfer eines unangemessenen Verhaltens gefühlt haben, sei es Diskriminierung, Mobbing/Belästigung und/oder Einschüchterung. Wie haben Sie diese(s) Verhalten wahrgenommen?

Les choix de réponse n'ont pas d'incidence sur l'indice de santé, de bien-être et de non-discrimination.



% de répondants ayant indiqué que le(s) comportement(s) concernaient ce domaine (parmi ceux ayant déclaré avoir été victimes de harcèlement ou discrimination)

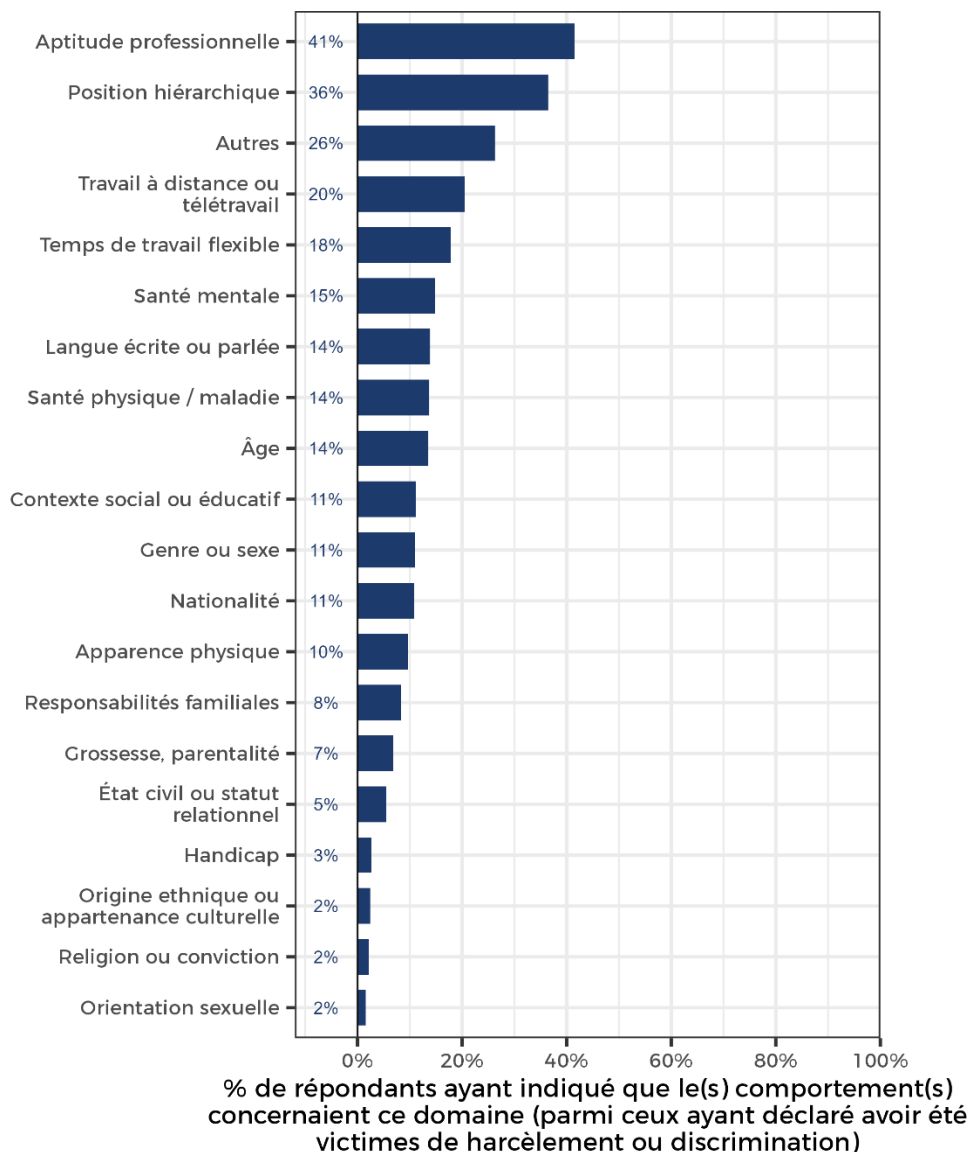
Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de Santé, bien-être et non-discrimination.

Quel(s) domaine(s) concernai(en)t ce(s) comportement(s) ?

Wéi een/eng Beräich(er) hunn dëst/dës Verhalen betraff?

Welche(n) Bereich(e) betraf diese(s) Verhalten?

Les choix de réponse n'ont pas d'incidence sur l'indice de santé, de bien-être et de non-discrimination.



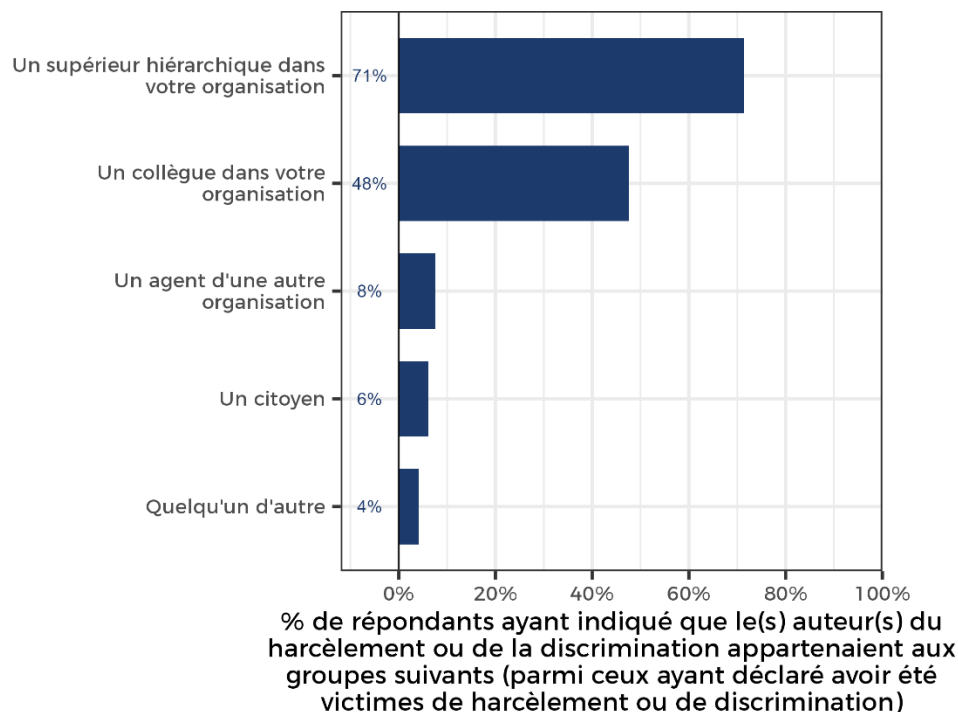
Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de Santé, bien-être et non-discrimination.

Qui a été à l'origine de ce(s) comportement(s) ?

Vu wiem ass dëst/dës Verhalten ausgaang?

Von wem ging diese(s) Verhalten aus?

Les choix de réponse n'ont pas d'incidence sur l'indice de santé, de bien-être et de non-discrimination.





Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de Santé, bien-être et non-discrimination.

Indicateur	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
Avez-vous signalé le(s) comportement(s) en question ? [Seulement si la question "Au cours des 12 derniers mois, vous êtes-vous senti victime de harcèlement ou d'intimidation sur votre lieu de travail actuel ?" = Oui] Hutt Dir dës Belästegung/Mobbing oder Aschüchterung gemellt? Haben Sie das Mobbing, die Belästigung oder die Einschüchterung gemeldet?		
J'ai signalé le comportement dans mon organisation. <i>Ech hunn dëst Verhalten a menger Organisatioun gemellt.</i> <i>Ich habe das Verhalten meiner Organisation gemeldet.</i>	73%	NA*
Le comportement a été signalé par quelqu'un d'autre. <i>D'Verhale gouf vun enger anerer Persoun gemellt.</i> <i>Das Verhalten wurde von einer anderen Person gemeldet.</i>	10%	NA*
Non, je n'ai pas signalé le comportement. <i>Nee, ech hunn dat Verhalten net gemellt.</i> <i>Nein, ich habe das Verhalten nicht gemeldet.</i>	18%	NA*

*Modification du texte de la question à partir de 2024, lorsque la question était uniquement posée aux répondants ayant indiqué qu'ils se sentaient victimes de harcèlement ou d'intimidation sur leur lieu de travail actuel.

A black and white photograph of a meeting table. In the foreground, a laptop is open, displaying a presentation slide titled "Project statistics" which includes a line graph, a bar chart, and two pie charts. A person's hand is visible on the left, holding a pen over a document. Another person's hand is visible on the right, holding a smartphone. A white coffee cup with a lid is on the table. The background shows the arms and hands of several people sitting around the table.

Partie II : Pratiques de management

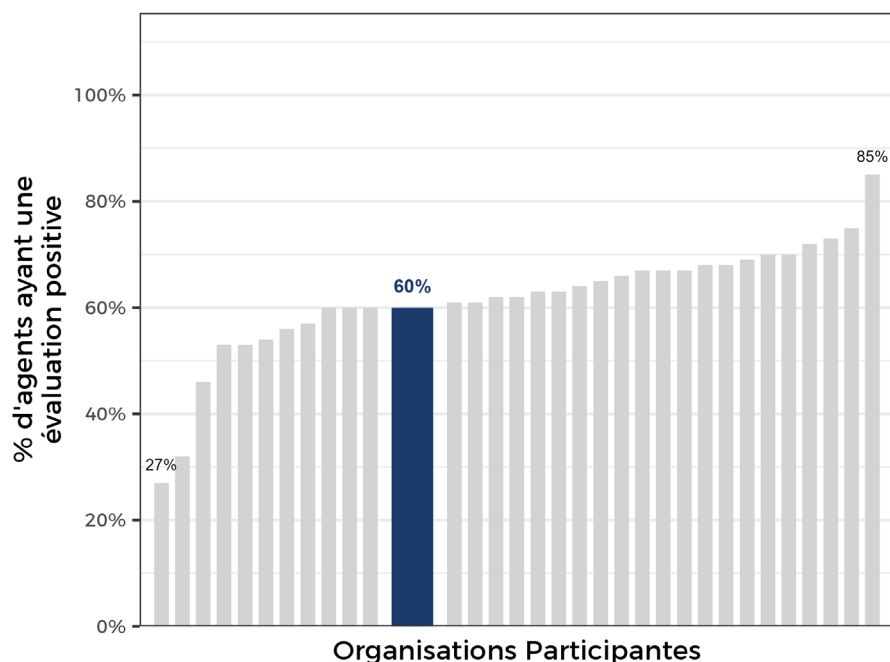
Leadership

Cet indice évalue les pratiques de leadership du supérieur direct, du chef de l'unité dans laquelle l'agent travaille et de l'encadrement supérieur (par exemple, le comité de la direction).

Indice de leadership : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)
60%*	56%	85%	27%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive (% d'accord et tout à fait d'accord) dans les questions sous-jacentes à l'indice.



La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de leadership

Indicateur (% d'accord et tout à fait d'accord)	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
--	---	---

Leadership du supérieur direct: Mon supérieur direct...

Génère et communique de l'enthousiasme pour les missions de l'organisation. <i>Begeeschtert mech fir d'Aufgabe vun der Organisatioun.</i> <i>Begeistert mich für die Aufgaben der Organisation.</i> 18% 38% 25% 12%	56%	54%
M'écoute et prend en compte mes besoins. <i>Lauschtert mir no a berücksichtigt meng Bedarfnesser.</i> <i>Hört mir zu und berücksichtigt meine Bedürfnisse.</i> 30% 42% 13%	72%	70%
M'explique clairement les tâches qui me sont confiées. <i>Erkläert mir däitlech d'Aufgaben, déi mir zougewise ginn.</i> <i>Erklärt mir die mir übertragenen Aufgaben auf verständliche Art und Weise.</i> 24% 42% 18% 9%	66%	65%
Montre l'exemple. <i>Geet mam gudde Beispill vir.</i> <i>Geht mit gutem Beispiel voran.</i> 28% 36% 18% 9% 9%	64%	65%

Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord ni en désaccord
 Pas d'accord
 Pas tout d'accord

Dirige de manière éthique (par ex. honnête, juste, respectueux, orienté vers les valeurs). <i>Huet en eethesche Féierungsstil (z.B. éierlech, gerecht, respektvoll, wäertorientéiert).</i> <i>Hat einen ethischen Führungsstil (z.B. ehrlich, gerecht, respektvoll, wertorientiert).</i> 35% 34% 14% 9%	70%	69%
S'informe régulièrement de mon bien-être. <i>Informéiert sech reegelméisseg, wéi et mir geet.</i> <i>Erkundigt sich regelmäßig über mein Wohlbefinden.</i> 24% 33% 20% 12% 10%	57%	54%
S'engage en faveur d'une culture de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein de notre équipe. <i>Engagéiert sech fir eng Kultur vun der Diversitéit, der Gläichberechtigung an der Inklusioun a menger Ekipp.</i> <i>Setzt sich für eine Kultur der Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion in meinem Team ein.</i> 26% 39% 23%	65%	61%
Répond à mes questions et préoccupations aussi rapidement que possible. <i>Reagéiert esou séier ewéi méiglech op meng Froen oder Suergen.</i> <i>Beantwortet meine Fragen und Anliegen so schnell wie möglich.</i> 34% 41% 12%	75%	74%
Me propose des opportunités pour m'aider à améliorer mes compétences et mes capacités. <i>Bitt mir Geleeënheeten, fir meng Kompetenzen a Fäegkeeten ze verbessern.</i> <i>Bietet mir Möglichkeiten an, um meine Kompetenzen und Fähigkeiten zu verbessern.</i> 25% 39% 20% 9%	64%	62%

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord ni en désaccord

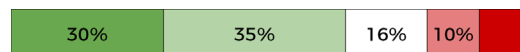
Pas d'accord

Pas tout d'accord



Encourage une communication ouverte et honnête entre les membres de l'équipe.

*Fërdert eng oppen an éierlech Kommunikatioun tëschent de Membere vun der Ekipp.
Fördert eine offene und ehrliche Kommunikation unter den Teammitgliedern.*

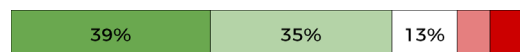


65%

62%

Est digne de confiance.

*Ass vertrauenswürdig.
Ist vertrauenswürdig.*



74%

74%

Leadership du chef de l'unité organisationnelle: Le chef/responsable...

Génère et communique de l'enthousiasme pour les missions de l'organisation.

*Begeeschart mech fir d'Aufgabe vun der Organisatioun.
Begeistert mich für die Aufgaben der Organisation.*



55%

53%

Gère efficacement les changements organisationnels.

*Geréiert d'Verännerungen an der Organisatioun op eng effikass Manéier.
Managt organisatorische Veränderungen effektiv.*

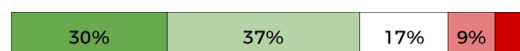


59%

60%

Reconnaît et apprécie les contributions des agents.

*Weist Unerkennung a Wäertschätzung fir d'Bäitrag vun de Mataarbechter.
Anerkennt und schätzt die Beiträge der Mitarbeiter.*



68%

67%

Tout à fait d'accord D'accord Ni d'accord ni en désaccord Pas d'accord Pas tout d'accord

Recherche et intègre le feedback des agents. <i>Freet no Feedback vun de Mataarbechter an integréiert dësen.</i> <i>Bittet um und integriert das Feedback der Mitarbeiter.</i> 23% 39% 18% 12%	62%	59%
Promeut l'innovation et encourage les nouvelles idées. <i>Fërdert d'Innovatioun an encouragéiert nei Iddien.</i> <i>Fördert Innovation und ermutigt zu neuen Ideen.</i> 26% 37% 21% 9%	63%	59%
Promeut une culture de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. <i>Fërdert eng Kultur vun der Diversitéit, der Gläichberechtigung an der Inklusioun.</i> <i>Fördert eine Kultur der Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion.</i> 26% 39% 23%	65%	61%
Dirige de manière éthique (par ex. honnête, juste, respectueux, orienté vers les valeurs). <i>Huet en eethesche Féierungsstil (z.B. éierlech, gerecht, respektvoll, wäertorientéiert).</i> <i>Hat einen ethischen Führungsstil (z.B. ehrlich, gerecht, respektvoll, wertorientiert).</i> 34% 34% 15% 10%	68%	68%
Est digne de confiance. <i>Ass vertrauenswierdeg.</i> <i>Ist vertrauenswürdig.</i> 37% 35% 14%	72%	73%

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord ni en désaccord

Pas d'accord

Pas tout d'accord

Sait si ses agents sont motivés ou non Weess, ob d'Mataarbechter motivéiert sinn oder net. Weiß, ob die Mitarbeiter motiviert sind oder nicht. 15% 43% 18% 16%	58%	63%
Accorde une attention suffisante à la motivation des agents. Schenkt der Motivatioun vun de Mataarbechter genuch Opmierksamkeit. Achtet ausreichend auf die Motivation der Mitarbeiter. 14% 37% 21% 18%	51%	48%
S'efforce d'améliorer la motivation des agents. Beméit sech, fir d'Motivatioun vun de Mataarbechter ze verbessern. Bemüht sich, die Motivation der Mitarbeiter zu verbessern. 16% 36% 21% 17% 10%	52%	46%
Sait ce qu'il faut faire pour améliorer la motivation des agents. Weess wat ze maachen ass, fir d'Motivatioun vun de Mataarbechter ze verbessern. Weiß, was getan werden muss, um die Motivation der Mitarbeiter zu verbessern. 12% 30% 26% 20% 12%	42%	39%
Prendra des mesures en fonction des résultats de ce sondage. Wäert op der Grondlag vun de Resultater vun dëser Ëmfro Moossnamen ergreifen. Wird auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Umfrage Maßnahmen ergreifen. 21% 37% 20% 10% 12%	59%	52%

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord ni en désaccord

Pas d'accord

Pas tout d'accord

Leadership de l'encadrement supérieur: La direction...

Communique une vision et une orientation claires pour l'organisation.

Vermëttelt eng kloer Visioun an Orientatioun fir d'Organisatioun.

Gibt eine klare Vision und Richtung für die Organisation vor.



52%

44%

Dirige de manière éthique (par ex. honnête, juste, respectueux, orienté vers les valeurs).

Huet en eethesche Féierungsstil (z.B. éierlech, gerecht, respektvoll, wäertorientéiert).

Hat einen ethischen Führungsstil (z.B. ehrlich, gerecht, respektvoll, wertorientiert).



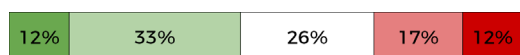
55%

47%

Recherche et intègre le feedback des agents.

Freet no Feedback vun de Mataarbechter an integréiert dësen.

Bittet um und integriert das Feedback der Mitarbeiter.



45%

34%

Promeut une culture de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.

Fërdert eng Kultur vun der Diversitéit, der Gläichberechtigung an der Inklusioun.

Fördert eine Kultur der Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion.



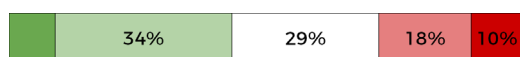
61%

52%

Gère efficacement les changements organisationnels.

Geréiert d'Verännerungen an der Organisatioun op eng effikass Manéier.

Managt organisatorische Veränderungen effektiv.



43%

37%

Tout à fait d'accord D'accord Ni d'accord ni en désaccord Pas d'accord Pas tout d'accord



Reconnaît et apprécie les contributions des agents. Weist Unerkennung a Wäertschätzung fir d'Bäitrag vun de Mataarbechter. Anerkennt und schätzt die Beiträge der Mitarbeiter. 12% 36% 26% 15% 11%	48%	39%
Promeut l'innovation et encourage les nouvelles idées. Fërdert d'Innovatioun an encouragéiert nei Iddien. Fördert Innovation und ermutigt zu neuen Ideen. 15% 41% 25% 11%	56%	43%
Est digne de confiance. Ass vertrauenswierdeg. Ist vertrauenswürdig. 18% 38% 25% 10%	56%	50%

Tout à fait d'accord D'accord Ni d'accord ni en désaccord Pas d'accord Pas tout d'accord

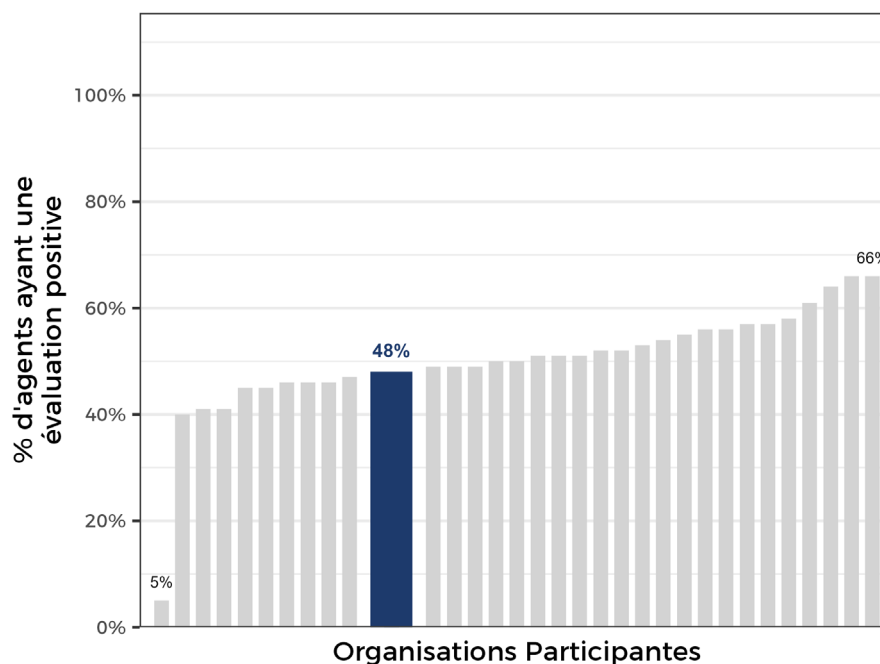
Travail en équipe

Cet indice évalue la fréquence à laquelle les équipes se réunissent pour coordonner, innover ou célébrer, ainsi que les perceptions de la cohésion d'équipe, de la gestion des conflits et de l'efficacité du travail d'équipe.

Indice du travail en équipe : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)
48%*	51%	66%	5%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive dans les questions sous-jacentes à l'indice.



La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice du travail en équipe.

Indicateur (% d'accord et tout à fait d'accord)	Fonction publique (32 organisations participantes)	Fonction publique (34 organisations participantes)
Notre équipe travaille efficacement ensemble. <i>Eis Ekip schafft effikass zesummen.</i> <i>Unser Team arbeitet effektiv zusammen.</i> 26% 47% 15%	73%	71%
Les membres de l'équipe s'aident mutuellement dans leurs tâches, si nécessaire. <i>D'Membere vun der Ekip hëllef sech wann néideg géigesäiteg bei hiren Aufgaben.</i> <i>Bei Bedarf unterstützen sich die Teammitglieder gegenseitig bei ihren Aufgaben.</i> 38% 46% 9%	84%	82%
Les conflits sont bien gérés lorsqu'ils surviennent dans notre équipe. <i>Wann et zu Konflikter an eiser Ekip kënn, ginn dës gutt geréiert.</i> <i>Konflikte werden gut gemanagt, wenn sie in unserem Team auftreten.</i> 20% 40% 21% 12%	61%	57%
Dans l'ensemble, je sens que mon équipe forme une unité cohérente. <i>Am grouse Ganzen hunn ech d'Gefill, datt meng Ekip eng kohärent Unitéit ass.</i> <i>Insgesamt habe ich das Gefühl, dass mein Team eine geschlossene Einheit ist.</i> 28% 42% 15% 9%	70%	67%

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord ni en désaccord

Pas d'accord

Pas tout d'accord

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice du travail en équipe.

Indicateur	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
% deux fois par mois, une fois par semaine et plusieurs fois par semaine		
Coordonner le travail des différents membres de l'équipe. <i>D'Aarbecht vun deenen eenzele Membere vun der Ekip koordinéieren.</i> <i>Koordinierung der Arbeit der einzelnen Teammitglieder.</i>	46%	53%
Réfléchir à de nouvelles solutions aux problèmes auxquels nous sommes confrontés dans le cadre de nos tâches professionnelles. <i>Iwwer nei Léisunge fir Problemer, mat deene mir am Kader vun eise beruflechen Aufgabe konfrontéiert sinn, nodenken.</i> <i>Überlegen neuer Lösungen für die Probleme, mit denen wir bei unseren beruflichen Aufgaben konfrontiert sind.</i>	41%	50%
Célébrer les réussites des uns et des autres. <i>D'Erfolleger vun den eenzelnen Teamkollege feieren.</i> <i>Erfolge der einzelnen Teammitglieder feiern.</i>	10%	13%
Pour des événements sociaux en dehors du travail afin de renforcer l'esprit équipe. <i>Fir sozial Evenementer ausserhalb vun der Aarbecht, déi den Teamgeescht stärke sollen.</i> <i>Veranstaltungen oder Treffen außerhalb der Arbeit zur Stärkung des Teamgeistes.</i>	3%	13%
 Plusieurs fois par semaine Une fois par semaine Deux fois par mois Une fois par mois Une fois par trimestre Moins d'une fois par trimestre Jamais		

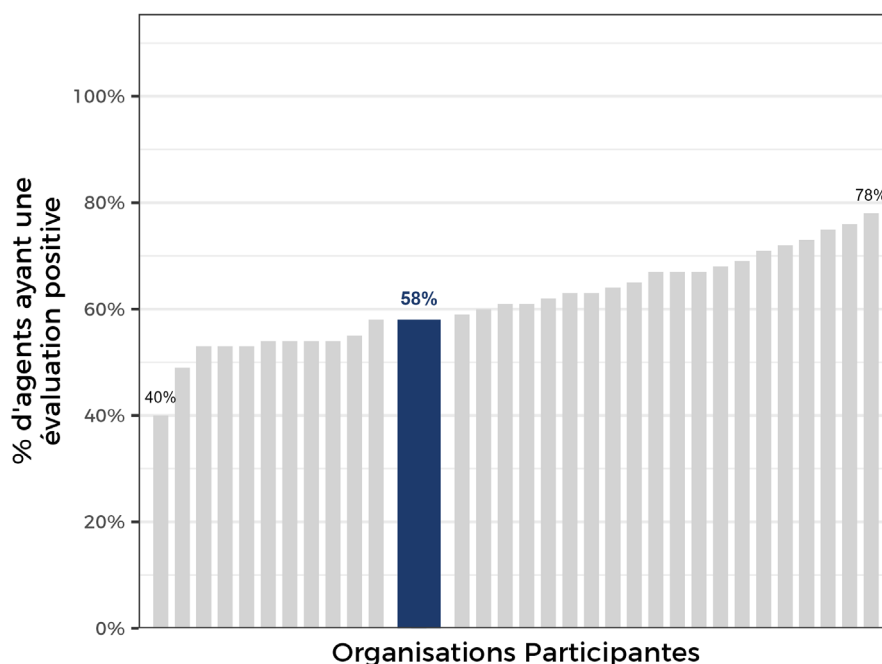
Participation des agents

Cet indice évalue l'autonomie des agents au travail ainsi que leur implication dans les décisions de l'équipe et de l'organisation.

Indice de participation des agents : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)
58%*	55%	78%	40%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive (% d'accord et tout à fait d'accord) dans les questions sous-jacentes à l'indice.



La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

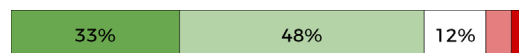
Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de participation des agents

Indicateur (% d'accord et tout à fait d'accord)	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
J'ai la possibilité d'apporter ma contribution aux décisions qui concernent mon organisation. <i>Ech kann zu den Decisiounen, déi meng Organisatioun betreffen, mäi Bäitrag leeschten.</i> <i>Ich habe die Möglichkeit, zu Entscheidungen beizutragen, die meine Organisation betreffen.</i>	43%	41%
Mes idées et mes suggestions sont prises au sérieux par mon supérieur direct. <i>Meng Iddien a Virschléi gi vu mengem direkte Virgesetzten eescht geholl.</i> <i>Meine Ideen und Vorschläge werden von meinem direkten Vorgesetzten ernst genommen.</i>	67%	64%
Je suis satisfait de mon degré d'implication dans la prise de décision au sein de mon organisation. <i>Ech sinn zefridde mam Ëmfang, an deem ech an d'Decisiounen vu menger Organisatioun mat agebonne ginn.</i> <i>Ich bin mit dem Maß meiner Beteiligung an der Entscheidungsfindung in meiner Organisation zufrieden.</i>	44%	40%



Je dispose d'une grande autonomie pour déterminer comment je fais mon travail.

*Ech verfügen iwwer vill Autonomie, fir ze bestëmmen, wéi ech meng Aarbecht maachen.
Ich habe viel Autonomie darüber, wie ich meine Arbeit mache.*

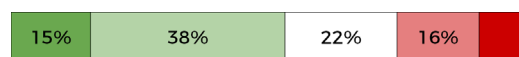


80%

79%

Dans mon équipe, nous participons tous à la planification et à la définition des objectifs de l'équipe.

*A menger Ekipp bedeelege mir eis all un der Planifikatioun an un der Definitioun vun den Ziler vun der Ekipp.
In meinem Team beteiligen wir uns alle an der Planung und an der Festlegung der Ziele des Teams.*



53%

50%

☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni en désaccord ☐ Pas d'accord ☐ Pas tout d'accord

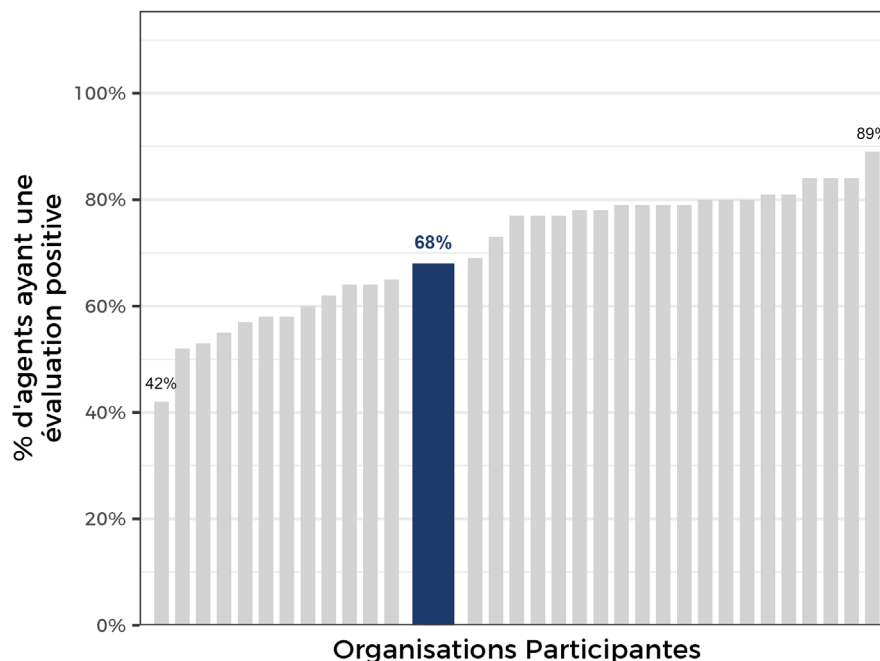
Gestion des performances

Cet indice évalue si les agents ont un entretien individuel, la qualité du retour d'information sur les performances, les éloges et la reconnaissance des performances, et si les agents perçoivent un lien entre leur travail et les objectifs de l'organisation.

Indice de gestion des performances : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)
68%*	64%	89%	42%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive dans les questions sous-jacentes à l'indice.





Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de gestion des performances

Indicateur	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
Avez-vous eu un entretien individuel concernant votre travail avec votre supérieur hiérarchique au cours des deux dernières années ? <i>Hat Dir an deene leschten zwee Joer e Mataarbechtergespräch ("entretien individuel") mat Ärem Virgesetzten iwwer Är Aarbecht? Hatten Sie in den letzten zwei Jahren ein Mitarbeitergespräch („entretien individuel“) mit Ihrem Vorgesetzten über Ihre Arbeit?</i>	68% (Oui)	64% (Oui)
Disposez-vous d'un plan de travail individuel formel ? <i>Hutt Dir e formellen individuellen Aarbechtsplang ("plan de travail individuel")? Haben Sie einen formellen individuellen Arbeitsplan („plan de travail individuel“)?</i>	70% (Oui)	65% (Oui)

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de gestion des performances

Indicateur (% d'accord et tout à fait d'accord)	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
Le feedback que je reçois au sujet de mon travail m'aide à améliorer mes performances. <i>De Feedback, deen ech iwwer meng Aarbecht kréien, hëlleft mir, meng Leeschtungen ze verbessern.</i> <i>Das Feedback, das ich zu meiner Arbeit bekomme, hilft mir, meine Leistung zu verbessern.</i> 18% 45% 22% 9%	63%	62%
Lorsque j'atteins de bons résultats, je reçois des éloges et de la reconnaissance au travail. <i>Wann ech gutt Resultater erzielen, kréien ech op menger Aarbecht Luef an Unerkennung.</i> <i>Wenn ich gute Ergebnisse erziele, bekomme ich bei der Arbeit Lob und Anerkennung.</i> 15% 37% 24% 14% 10%	53%	48%
Je comprends de quelle manière mon travail contribue aux missions et aux objectifs de mon organisation. <i>Ech verstinn, wéi meng Aarbecht zu den Aufgaben an Ziler vu menger Organisatioun bäidréit.</i> <i>Ich verstehe, wie meine Arbeit zur Erfüllung der Aufgaben und Ziele meiner Organisation beiträgt.</i> 30% 54% 10%	84%	83%

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord ni en désaccord

Pas d'accord

Pas tout d'accord

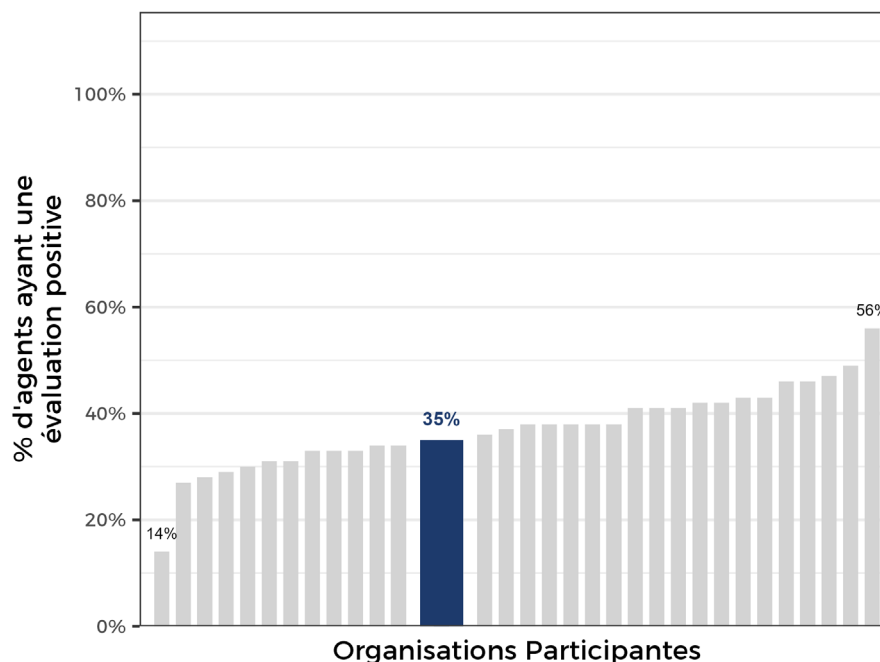
Gestion du changement

Cet indice évalue la fréquence des changements, la communication aux agents sur les changements, l'opposition des agents aux changements, l'implication des agents dans les changements, la perception d'une charge de travail excessive due aux changements et l'efficacité de la gestion des changements organisationnels.

Indice de gestion du changement : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)
35%*	32%	56%	14%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive dans les questions sous-jacentes à l'indice.



La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de gestion du changement.

Indicateur (% d'accord et tout à fait d'accord)	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
Dans mon organisation, le changement est généralement géré de manière efficace. <i>A menger Organisatioun gi Verännerungen an der Reegel effikass geréiert. In meiner Organisation werden Veränderungen im Allgemeinen effektiv gemanagt.</i> 36% 28% 22% 10%	41%	36%
Les agents sont invités à des réunions au cours desquelles leur avis est pris en compte avant que des changements spécifiques ne soient décidés. <i>D'Mataarbechter ginn a Reuniounen invitéiert, an deenen hir Meenung berücksichtegt gëtt, éier spezifesch Verännerungen ëmgesat ginn. Die Mitarbeiter werden zu Meetings eingeladen, bei denen ihre Meinungen berücksichtigt werden, bevor konkrete Veränderungen beschlossen werden.</i> 25% 28% 26% 18%	29%	24%
Les agents reçoivent une formation suffisante au sujet des nouvelles pratiques ou procédures organisationnelles. <i>D'Mataarbechter gi genuch forméiert, wann an der Organisatioun nei Praktiken oder Prozeduren agefouert ginn. Die Mitarbeiter erhalten eine ausreichende Schulung zu neuen organisatorischen Praktiken oder Verfahren.</i> 40% 24% 22%	45%	41%

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord ni en désaccord

Pas d'accord

Pas tout d'accord

Les membres de la direction expriment clairement leur soutien et expliquent la raison d'être des changements. <i>D'Membere vun der Direktioun drécken hir Ënnerstëtzung däitlech aus an erklären d'Ursaach vun de Verännerungen.</i> <i>Die Mitglieder der Direktion bringen für Veränderungen ihre Unterstützung deutlich zum Ausdruck und erläutern die Gründe.</i> 34% 28% 21% 11%	40%	31%
Les informations fournies lors des réunions et autres communications répondent généralement à toutes les questions que je me pose sur le changement organisationnel. <i>D'Informatiounen an de Reuniounen an déi aner Matdeelunge beäntweren an der Reegel all d'Froen, déi ech mir iwwer d'Verännerungen an der Organisatioun stellen.</i> <i>Die in Meetings und Mitteilungen bereitgestellten Informationen beantworten im Allgemeinen alle Fragen, die ich zu organisatorischen Veränderungen habe.</i> 36% 32% 20%	41%	34%

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord ni en désaccord

Pas d'accord

Pas tout d'accord

Le changement crée souvent une charge de travail excessive pour moi [échelle inversée]. <i>Verännerunge schafe fir mech dacks eng iwwerméisseg Aarbechtsbelaaschtung. Veränderungen bedeuten für mich oft eine übermäßige Arbeitsbelastung.</i>	39%	37%
Dans mon organisation, il y a trop de changement [échelle inversée]. <i>A menger Organisatioun ginn et ze vill Verännerungen. In meiner Organisation gibt es zu viele Veränderungen.</i>	30%	28%
Dans mon organisation, les agents s'opposent souvent au changement [échelle inversée]. <i>A menger Organisatioun sinn d'Mataarbechter dacks géint Verännerungen. In meiner Organisation gibt es oft Widerstand von Seiten der Mitarbeiter gegen Veränderungen.</i>	37%	38%
Tout à fait d'accord D'accord Ni d'accord ni en désaccord Pas d'accord Pas tout d'accord		



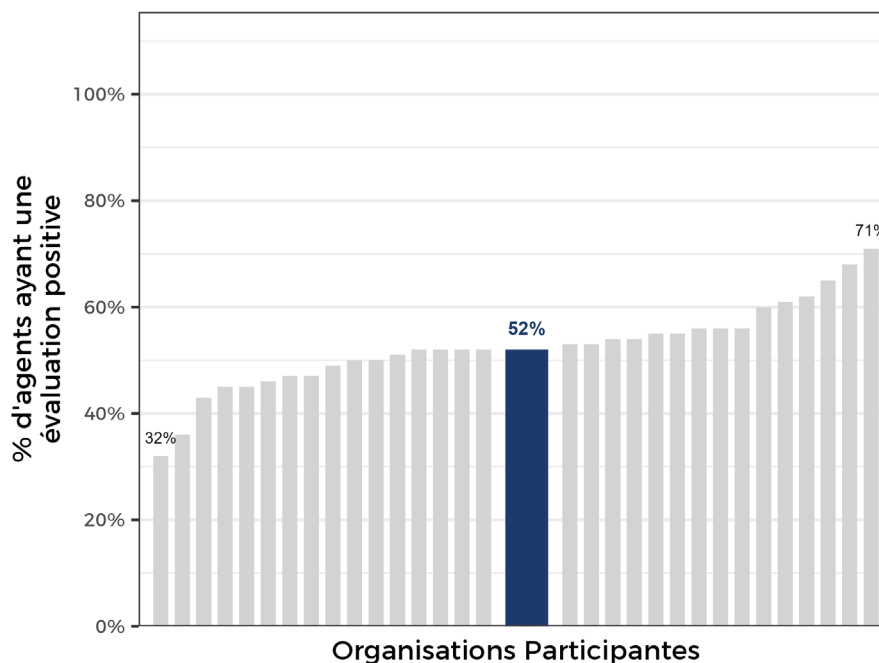
Communication organisationnelle

Cet indice évalue la perception qu'ont les agents de la communication organisationnelle écrite et orale, de la fréquence des réunions et du temps bilatéral avec leur supérieur.

Indice de communication organisationnelle : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)
52%*	53%	71%	32%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive dans les questions sous-jacentes à l'indice.



La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

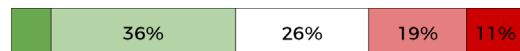
Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de communication organisationnelle.

Indicateur (% d'accord et tout à fait d'accord)	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
Mon organisation communique efficacement avec les agents. <i>Meng Organisatioun kommunizéiert op eng effikass Manéier mat de Mataarbechter.</i> <i>Meine Organisation kommuniziert effektiv mit den Mitarbeitern.</i>	46%	39%
Les communications écrites (par exemple bulletins d'information, courriels) que je reçois de mon organisation sont claires. <i>Déi schrëftlech Matdeelungen (zum Beispill Informatiounsbulletinen, E-Mailen), déi ech vu menger Organisatioun kréien, si kloer verständlech.</i> <i>Die schriftlichen Mitteilungen (z. B. Newsletter, E-Mails), die ich von meiner Organisation erhalte, sind klar verständlich.</i>	70%	65%
Les réunions dans mon organisation sont bien organisées. <i>D'Reuniounen a menger Organisatioun si gutt organiséiert.</i> <i>Meetings in meiner Organisation sind gut organisiert.</i>	57%	52%

Mon organisation dispose de canaux efficaces permettant aux agents de faire part de leurs préoccupations ou de leurs griefs (par exemple via les supérieurs directs, les délégués à l'égalité, les RH, les représentations du personnel).

A menger Organisatioun ginn et effikass Kanäl, iwwer déi d'Mataarbechter hir Suergen oder Onzefriddenheete matdeele kënnen (zum Beispill iwwer de Wee vun hiren direkte Virgesetzten, de Gläichstellungsdelegéierten, den RH, de Personalvertrieder).

Meine Organisation verfügt über effektive Kanäle für die Mitarbeiter, um Bedenken oder Beschwerden vorzubringen (z. B. über die direkten Vorgesetzten, den Gleichstellungsbeauftragten, die Personalabteilung, die Personalvertretung).

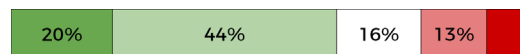


44%

35%

Je dispose de suffisamment de temps en bilatéral avec mon supérieur direct pour discuter de mon travail et de mes préoccupations.

Ech hu genouch Zäit, fir ënner véier Ae mat mengem direkte Virgesetzten iwwer meng Aarbecht a meng Suerge schwätzen ze kënnen. Ich habe ausreichend Zeit, um mit meinem direkten Vorgesetzten unter vier Augen über meine Arbeit und meine Anliegen zu sprechen.



63%

60%

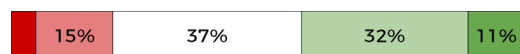
Tout à fait d'accord D'accord Ni d'accord ni en désaccord Pas d'accord Pas tout d'accord



Mon organisation organise trop de réunions [échelle inversée].

Meng Organisatioun organiséiert ze vill Reuniounen.

In meiner Organisation gibt es zu viele Meetings.



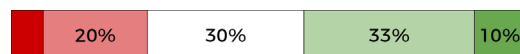
20%

16%

Mon organisation communique trop rarement par écrit avec les agents (par exemple bulletins d'information, courriels) [échelle inversée].

Meng Organisatioun kommunizéiert ze vill seele schrëftlech mat de Mataarbechter (zum Beispill iwwer Informatiounsbulletinen, E-Mailen).

Meine Organisation kommuniziert schriftlich zu selten mit den Mitarbeitern (z. B. Newsletter, E-Mails).



27%

29%

☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni en désaccord ☐ Pas d'accord ☐ Pas tout d'accord

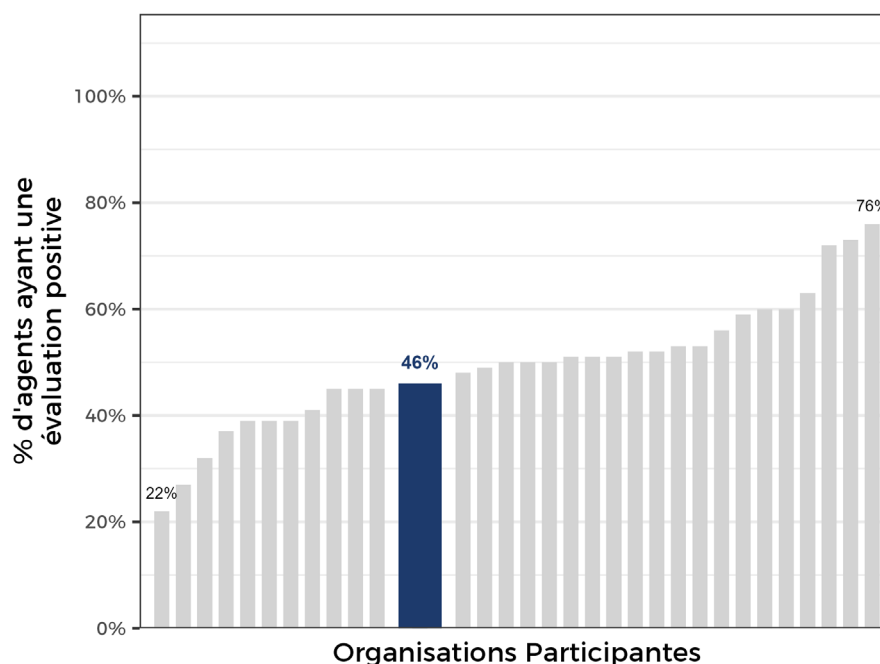
Gestion de la santé et du bien-être

Cet indice évalue le soutien apporté par l'organisation à la santé mentale et physique et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Indice de gestion de la santé et du bien-être : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)
46%*	41%	76%	22%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive (% d'accord et tout à fait d'accord) dans les questions sous-jacentes à l'indice.



La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de gestion de la santé et du bien-être

Indicateur (% d'accord et tout à fait d'accord)	Fonction publique 2025 (32 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (34 organisations participantes)
Mon organisation apporte un soutien suffisant à la santé physique (par exemple, un poste de travail ergonomique, des offres sportives, une alimentation saine). <i>Meng Organisatioun bitt genuch Ënnerstëtzung fir d'kierperlech Gesondheet (z. B. ergonomesch Aarbechtsplaz, Sportoffer, gesond Ernährung). Meine Organisation bietet genügend Unterstützung für die körperliche Gesundheit (z.B. ergonomischer Arbeitsplatz, Sportangebot, gesunde Ernährung).</i> 24% 22% 28% 19%	31%	24%
Les conditions physiques sur mon lieu de travail (par exemple le niveau de bruit, la propreté, l'éclairage) me permettent de travailler sainement. <i>Déi physesch Konditiounen op menger Aarbechtsplaz (z. B. de Geräischpegel, d'Propretéit, d'Beliichtung) erlabe mir, gesond ze schaffen. Die physischen Bedingungen an meinem Arbeitsplatz (z. B. Lärmpegel, Sauberkeit, Beleuchtung) ermöglichen mir ein gesundes Arbeiten.</i> 16% 40% 16% 17% 10%	56%	56%
Sur mon lieu de travail, un soutien suffisant à la santé mentale est fourni (par exemple un suivi psychologique). <i>Op menger Aarbechtsplaz gëtt genuch Ënnerstëtzung fir déi mental Gesondheet ugebueden (zum Beispill psychologesch Betreuung). Bei meiner Arbeit wird genügend Unterstützung für die mentale Gesundheit angeboten (z. B. psychologische Betreuung).</i> 24% 25% 26% 20%	29%	22%

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord ni en désaccord

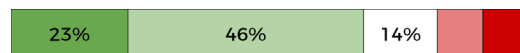
Pas d'accord

Pas tout d'accord



Mon organisation favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, par exemple en proposant des modalités de travail flexibles ou le télétravail.

*Meng Organisatioun fërdert d'Gläichgewiicht tëschent Berufs- a Privatliewen, zum Beispill duerch d'Ubidde vu flexibelen Aarbechtsmodellen oder vum Teletravail.
Meine Organisation fördert die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, zum Beispiel durch flexible Arbeitsregelungen oder Homeoffice.*



69%

61%

☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni en désaccord ☐ Pas d'accord ☐ Pas tout d'accord

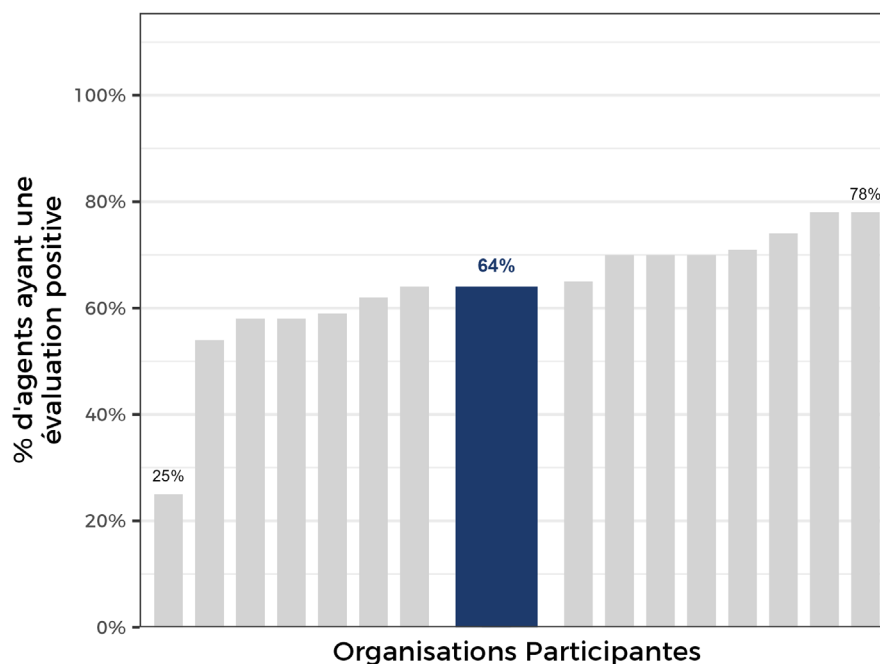
Module optionnel : Télétravail (15 organisations participantes)

Cet indice évalue la présence du travail à distance, les préférences des agents à travailler à distance à l'avenir, et les perceptions de la productivité et des défis liés au travail à distance.

Indice de télétravail : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 15 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (14 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (15 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (15 organisations participantes)
64%*	62%	78%	25%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive dans les questions sous-jacentes à l'indice.



La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de télétravail

Indicateur (% de Oui)	Fonction publique 2025 (15 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (14 organisations participantes)
A télétravaillé au moins un jour par semaine au cours du dernier mois. <i>Huet am leschte Mount op d'mannst een Dag pro Woch am Teletravail geschafft.</i> <i>Hat im letzten Monat mindestens einen Tag pro Woche im Homeoffice gearbeitet.</i>	56%	54%
Se sent plus productif/ve en télétravail ou aussi productif/ve en télétravail qu'au bureau ou sur le terrain [uniquement parmi les répondants qui télétravaillent à temps plein ou à temps partiel]. <i>Fillt sech méi produktiv am Teletravail oder sou produktiv am Teletravail wéi am Büro oder um Terrain [nëmmen ënner den Ëmfruedeelnehmer, déi vollzäit oder deelzäit am Teletravail schaffen].</i> <i>Fühlt sich im Homeoffice produktiver oder genauso produktiv wie im Büro oder vor Ort [nur unter den Befragten, die in Vollzeit oder Teilzeit im Homeoffice arbeiten].</i>	91%	90%
Ne rencontre pas de difficultés ou d'obstacles dans le cadre du travail à distance (tels qu'une mauvaise connexion à l'internet, un équipement informatique insuffisant ou des espaces de travail à domicile) [uniquement parmi les répondants qui télétravaillent à temps plein ou à temps partiel]. <i>Begéint keng Schwieeregkeeten oder Hindernisser beim Teletravail (wéi schlecht Internetverbindung, onzureechend Computer-Ausrüstung oder inadäquat Aarbechtsplazen doheim) [nëmmen ënner den Ëmfruedeelnehmer, déi vollzäit oder deelzäit am Teletravail schaffen].</i> <i>Stößt auf keine Schwierigkeiten oder Hindernisse bei der Arbeit im Homeoffice (wie schlechte Internetverbindung, unzureichende Computerausrüstung oder ungeeignete Arbeitsplätze zu Hause) [nur unter den Befragten, die in Vollzeit oder Teilzeit im Homeoffice arbeiten].</i>	86%	80%



Souhaite télétravailler au moins 3 jours
par semaine à l'avenir.

*Wëllt an Zukunft op d'mannst 3 Deeg pro Woch
am Teletravail schaffen.
Möchten in Zukunft mindestens 3 Tage pro
Woche im Homeoffice arbeiten.*

23%

23%

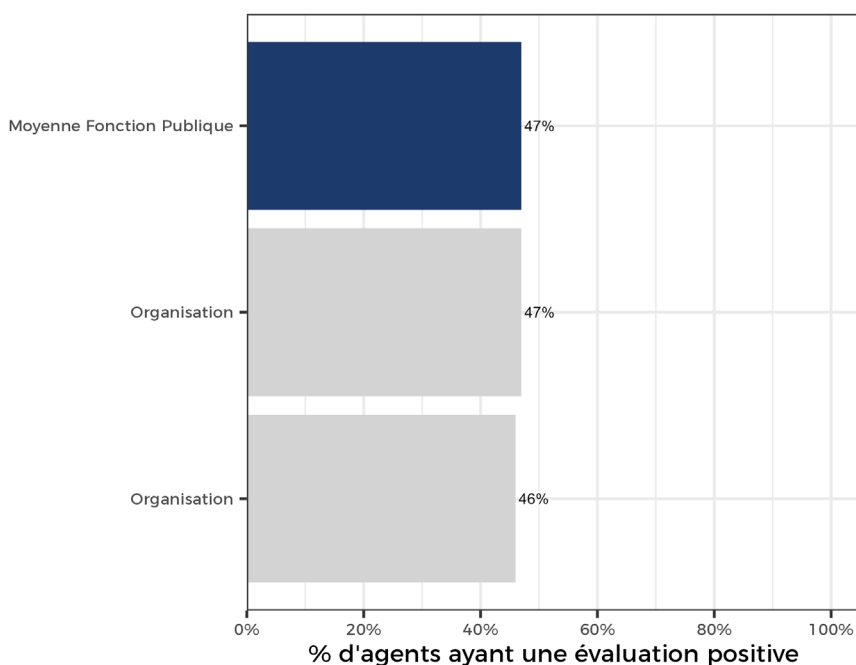
Module optionnel : Diversité et inclusion (2 organisations participantes)

Cet indice évalue la présence de formations pour le personnel en matière de diversité et d'inclusion, de pratiques de recrutement inclusives et d'efforts généraux de l'organisation pour améliorer la diversité et l'inclusion.

Indice de diversité et inclusion : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 2 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (2 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (2 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (2 organisations participantes)
47%*	42%	47%	46%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive dans les questions sous-jacentes à l'indice.



La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de diversité et d'inclusion

Indicateur (% d'accord et tout à fait d'accord)	Fonction publique 2025 (2 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (2 organisations participantes)
A participé à une formation sur le genre, la diversité, l'inclusion et/ou la non-discrimination à l'État ? <i>Hutt Dir schonn un enger Formatioun zu den Theeme Geschlecht, Diversitéit, Inklusioun an/oder Net-Diskriminatioun beim Staat deelgeholl?</i> <i>Haben Sie bereits an Schulungen zu Gender, Diversität, Inklusion und/oder Nichtdiskriminierung im Staatsdienst teilgenommen?</i>	21% (Oui)	10% (Oui)
Les pratiques de recrutement et de sélection dans mon organisation permettent d'avoir un personnel plus diversifié et inclusif. <i>D'Recrutements- a Selektiounspraktiken a menger Organisatioun suergen dofir, datt d'Personal méi diversifiéiert an inklusiv ass. Die Einstellungs- und Auswahlpraktiken in meiner Organisation führen zu einer vielfältigeren und inklusiveren Belegschaft.</i> 12% 39% 30% 10% 9%	51%	44%
Mon organisation déploie des efforts significatifs pour accroître la diversité et l'inclusion au travail. <i>Meng Organisatioun ass staark beméit, fir d'Diversitéit an d'Inklusioun op der Aarbecht ze steigern. Meine Organisation unternimmt erhebliche Anstrengungen, um die Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz zu erhöhen.</i> 11% 34% 36% 10%	45%	42%

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord ni en désaccord

Pas d'accord

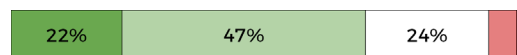
Pas tout d'accord



Faire de mon organisation un endroit
plus diversifié et inclusif est important
pour moi.

*Et ass wichtig fir mech, aus menger
Organisatioun eng méi diversifiéiert an inklusiv
Aarbechtsplaz ze maachen.*

*Es ist mir wichtig, dass meine Organisation zu
einem vielfältigeren und inklusiveren
Arbeitsplatz wird.*



69%

72%

☒ Tout à fait d'accord ☒ D'accord ☐ Ni d'accord ni en désaccord ☐ Pas d'accord ☐ Pas tout d'accord

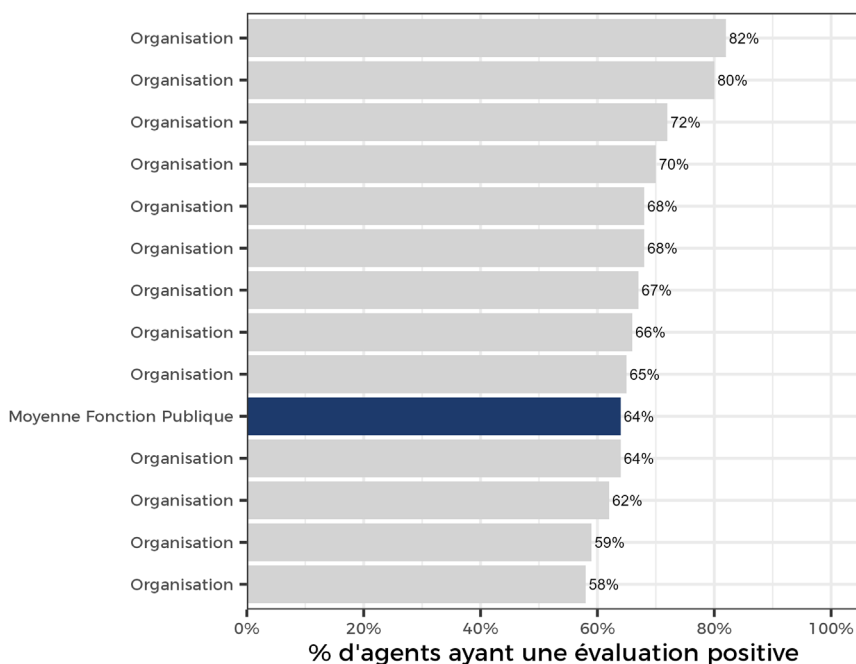
Module optionnel : Innovation (13 organisations participantes)

Cet indice évalue si les agents se sentent encouragés à innover et à prendre des risques, ainsi que leur attitude à l'égard des nouvelles approches et idées pour l'amélioration de l'organisation.

Indice d'innovation : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 13 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (14 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (13 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (13 organisations participantes)
64%*	60%	82%	58%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive (% d'accord et tout à fait d'accord) dans les questions sous-jacentes à l'indice.



La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice d'innovation

Indicateur	Fonction publique 2025 (13 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (14 organisations participantes)
Dans mon travail, je me sens encouragé à proposer des méthodes de travail nouvelles et améliorées. <i>Ech fille mech bei menger Aarbecht encouragéiert, fir nei a besser Aarbechtsmethode virzeschloen.</i> <i>Bei meiner Arbeit fühle ich mich ermutigt, neue und bessere Arbeitsmethoden vorzuschlagen.</i> 11% 41% 25% 15%	52%	46%
Je n'hésite pas à prendre des risques dans mon travail pour trouver de nouvelles idées et faire les choses différemment. <i>Ech zécken net, bei menger Aarbecht Risiken anzegoen, fir nei Iddien ze fannen an d'Saachen anescht unzegoen.</i> <i>Ich zögere nicht, bei meiner Arbeit Risiken einzugehen, um neue Ideen zu finden und Dinge anders zu machen.</i> 13% 42% 25% 15%	55%	52%
Je pense qu'il est essentiel d'essayer de nouvelles approches et de nouvelles idées pour que notre organisation atteigne ses objectifs. <i>A mengen Aen ass et immens wichtig, nei Usätz an nei Iddien auszuprobéieren, fir datt eis Organisatioun hir Ziler erreecht</i> <i>Ich glaube, dass es für unsere Organisation unerlässlich ist, neue Ansätze und neue Ideen auszuprobieren, um ihre Ziele zu erreichen.</i> 29% 55% 13%	83%	82%
 Tout à fait d'accord D'accord Ni d'accord ni en désaccord Pas d'accord Pas tout d'accord		

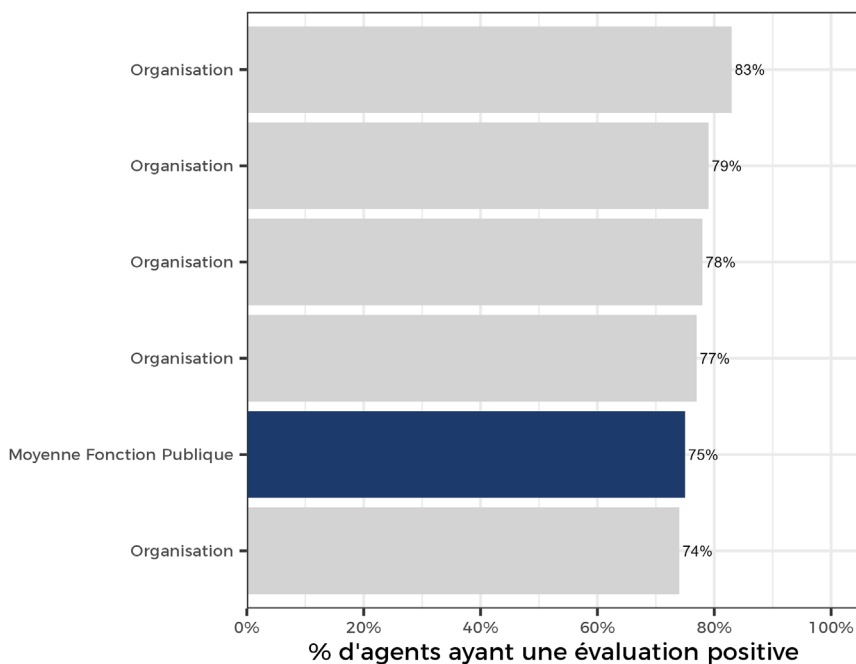
Module optionnel : Recrutement et sélection (6 organisations participantes)

Cet indice évalue si les postes sont annoncés publiquement, si des méthodes multiples sont utilisées pour évaluer les candidats, si des critères de mérite déterminent la sélection et si les compétences testées sont pertinentes pour les tâches de l'emploi.

Indice de recrutement et sélection : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 6 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (6 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (6 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (6 organisations participantes)
75%*	74%	83%	74%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive dans les questions sous-jacentes à l'indice.



La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de recrutement et sélection

Indicateur	Fonction publique 2025 (6 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (6 organisations participantes)
Pourcentage ayant eu connaissance de sa première offre d'emploi dans leur organisation par le biais d'une annonce ou d'une bourse de l'emploi (plutôt que par un agent de l'État ou une personne de son entourage). <i>Prozentsaz, déi iwwer hir éischt Aarbechtsoffer an hirer Organisatioun duerch eng Annonce oder en Jobaustausch geléiert hunn (anstatt duerch e Regierungsbeamten oder een no bei hinnen). Prozentualer Anteil derjenigen, die von ihrem ersten Stellenangebot in ihrer Organisation durch eine Stellenanzeige oder eine Jobbörse erfahren haben (eher als durch einen Staatsbeamten oder eine Person aus ihrem Umfeld).</i>	67%	68%
Pourcentage ayant subi au moins deux des méthodes d'évaluation suivantes pour obtenir leur premier emploi dans leur organisation (p.ex. Examen-concours, Épreuve écrite, Épreuve orale, Entretien, Tests psychométriques). <i>Prozentsaz vun de Leit, déi op d'mannst zwee vun de folgende Bewäertungsmethoden durchgoungen hunn, fir hir éischt Aarbechtsplaz an hirer Organisatioun ze kréien (z.B. Concours, schriftlechen Test, mëndlechen Test, Interview, psychometresch Tester). Prozentsatz, der mindestens zwei der folgenden Bewertungsmethoden durchlaufen hat, um die erste Stelle in seiner Organisation zu erhalten (z. B. Auswahlverfahren, Schriftliche Prüfung, Mündliche Prüfung, Interview, Psychometrische Tests).</i>	54%	39%
Pourcentage indiquant que l'aide d'une personne politique ou quelqu'un ayant des liens politiques n'était pas du tout important pour obtenir leur premier emploi dans le secteur public. <i>Prozentsaz deen ugëtt, datt d'Hëllef vun enger politescher Persoun oder iergendengem mat politesche Verbindungen guer net wichteg war, fir hiren éischten Job am öffentlechen Sektor ze kréien. Prozentualer Anteil, der angibt, dass die Hilfe eines Politikers oder einer Person mit politischen Verbindungen überhaupt nicht wichtig war, um</i>	7%	3%

ihre erste Stelle im öffentlichen Sektor zu bekommen.		
Pourcentage indiquant que l'aide de membres de leur famille, d'amis ou d'autres contacts personnels à l'État n'était pas du tout important pour obtenir leur premier emploi dans le secteur public. Prozentsatz deen ugëtt, datt d'Hëllef vu Familljememberen, Frënn oder anere perséinleche Kontakter beim Staat guer net wichteg war, fir hiren éischten Aarbechtsplaz am ëffentlechen Sektour ze kréien. Prozentsatz, der angibt, dass die Hilfe von Familienmitgliedern, Freunden oder anderen persönlichen Kontakten im Staat überhaupt nicht wichtig war, um ihre erste Anstellung im öffentlichen Sektor zu erhalten.	26%	14%
Les aptitudes et les compétences que mon organisation a évaluées au cours de mon recrutement sont importantes pour mes tâches professionnelles. D'Fäegkeeten a Kompetenzen, déi meng Organisatioun bei mengem Recrutement evaluéiert huet, si wichteg fir meng berufleche Aufgaben. Die Fähigkeiten und Kompetenzen, die meine Organisation bei meiner Einstellung bewertet hat, sind für meine beruflichen Aufgaben wichtig.	88%	86%
44% 42% 10%		
Tout à fait d'accord D'accord Ni d'accord ni en désaccord Pas d'accord Pas tout d'accord		

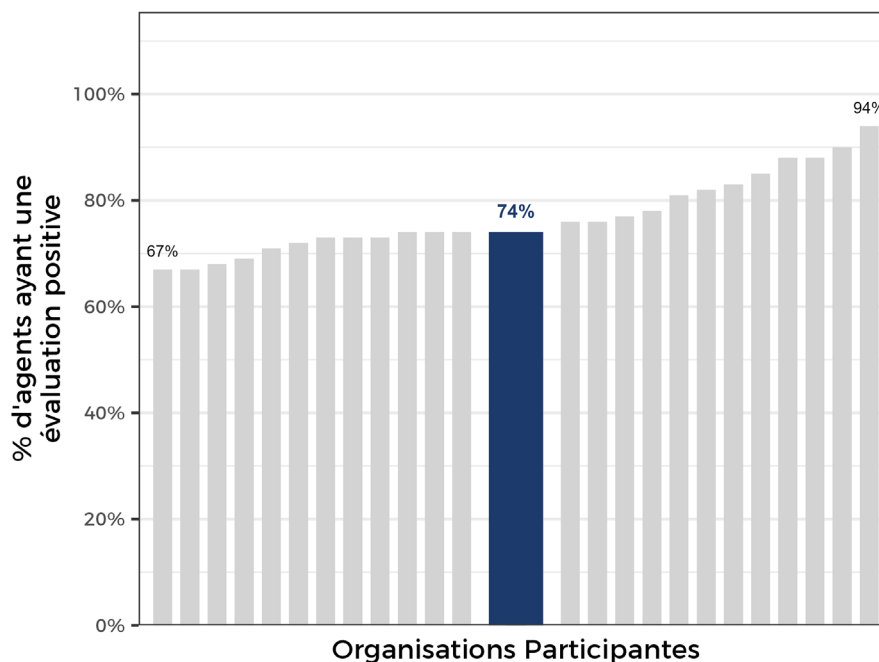
Module optionnel : Formation et acquisition de compétences (25 organisations participantes)

Cet indice évalue si les agents estiment avoir les compétences nécessaires, s'ils acquièrent de nouvelles compétences au travail et s'ils reçoivent une formation suffisante et adaptée à leurs tâches.

Indice de formation et acquisition de compétences : Comparaison avec la Fonction publique

Fonction publique 2025 (% des agents ayant une évaluation positive, 25 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (26 organisations participantes)	Maximum Fonction publique 2025 (25 organisations participantes)	Minimum Fonction publique 2025 (25 organisations participantes)
74%*	74%	94%	67%

* Moyenne du % des agents ayant une évaluation positive (% d'accord et tout à fait d'accord) dans les questions sous-jacentes à l'indice.

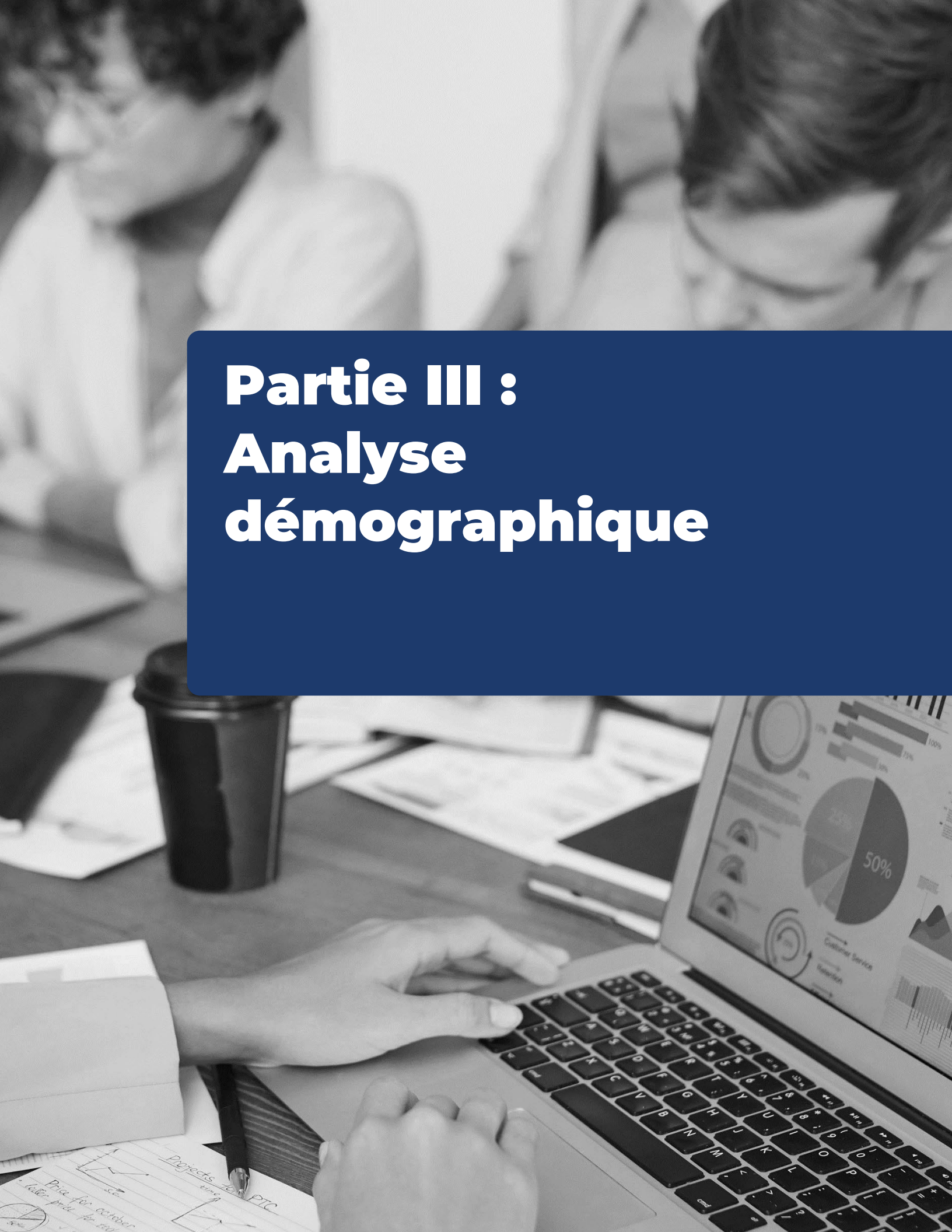


La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

Résultats des questions de l'enquête sous-jacente à l'indice de formation et acquisition de compétences

Indicateur	Fonction publique 2025 (25 organisations participantes)	Fonction publique 2024 (26 organisations participantes)
Je dispose des compétences nécessaires pour accomplir mes tâches de manière efficace. <i>Ech verfügen iwwer déi néideg Kompetenzen, fir meng Aufgaben effikass ze erleedegen.</i> <i>Ich verfüge über die nötigen Kompetenzen, um meine Aufgaben effektiv zu erledigen.</i>	91%	90%
Je reçois une formation suffisante au travail pour me permettre d'accomplir mes tâches de manière efficace. <i>Ech kréien op der Aarbecht genuch Formatioun, fir datt ech meng Aufgaben effikass erleedege kann.</i> <i>Ich erhalte genügend Schulung bei der Arbeit, um meine Aufgaben effektiv erledigen zu können.</i>	63%	60%
La formation que je reçois est adaptée à mes tâches professionnelles. <i>D'Formatioun, déi ech kréien, passt bei meng beruflech Aufgaben.</i> <i>Die Schulung, die ich erhalte, ist auf meine beruflichen Aufgaben abgestimmt.</i>	61%	61%
J'acquiers de nouvelles connaissances et compétences dans le cadre de mon travail quotidien. <i>Ech eegne mir am Kader vu menger dagdeeglecher Aarbecht nei Kenntniss a Kompetenzen un.</i> <i>In meiner täglichen Arbeit eigne ich mir neue Kenntnisse und Kompetenzen an.</i>	83%	83%

Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord ni en désaccord
 Pas d'accord
 Pas tout d'accord

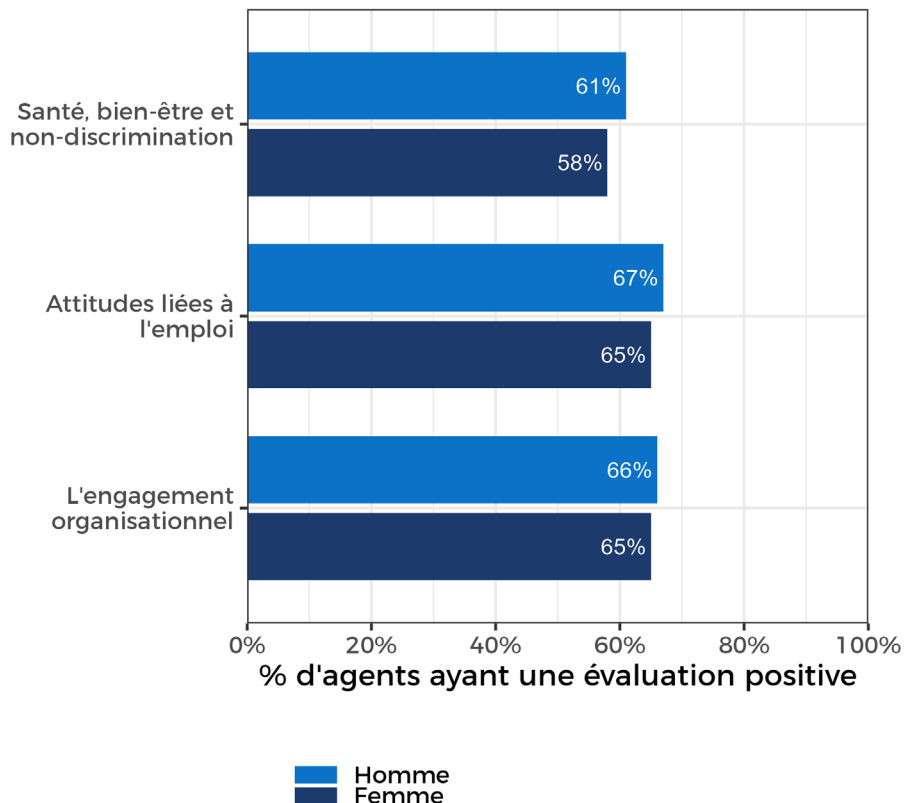


Partie III : Analyse démographique

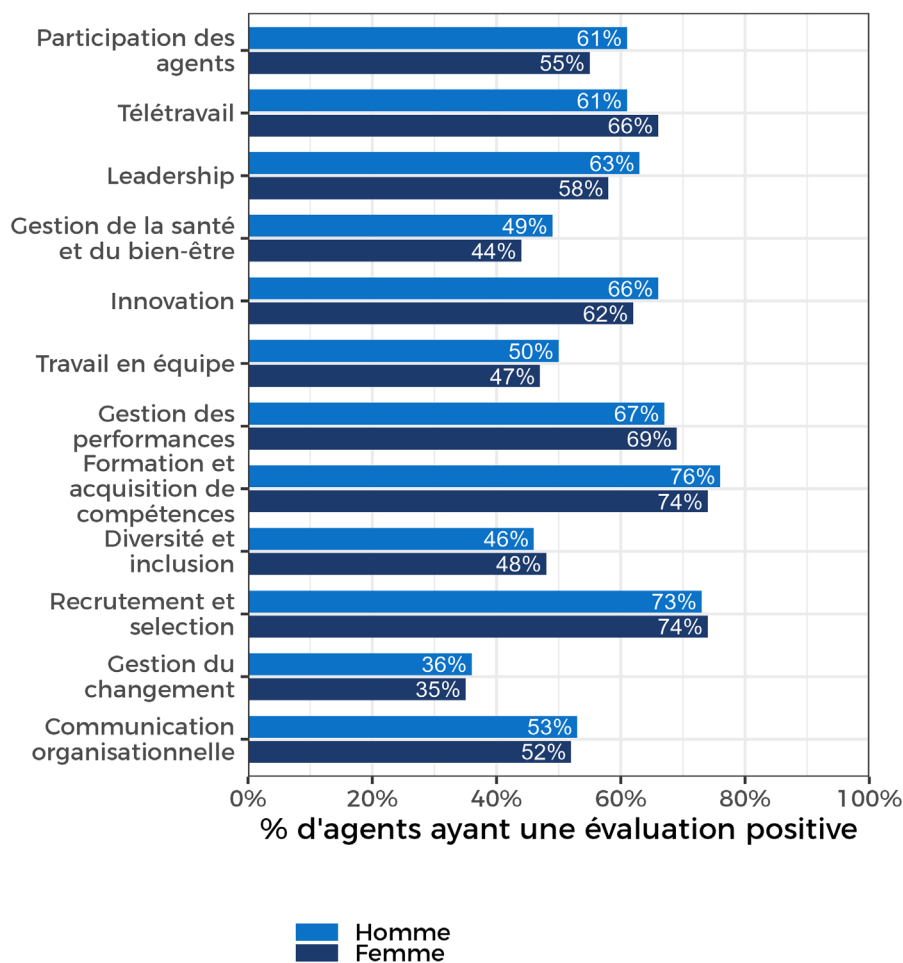


Genre : Comparaison des résultats

Attitudes au travail

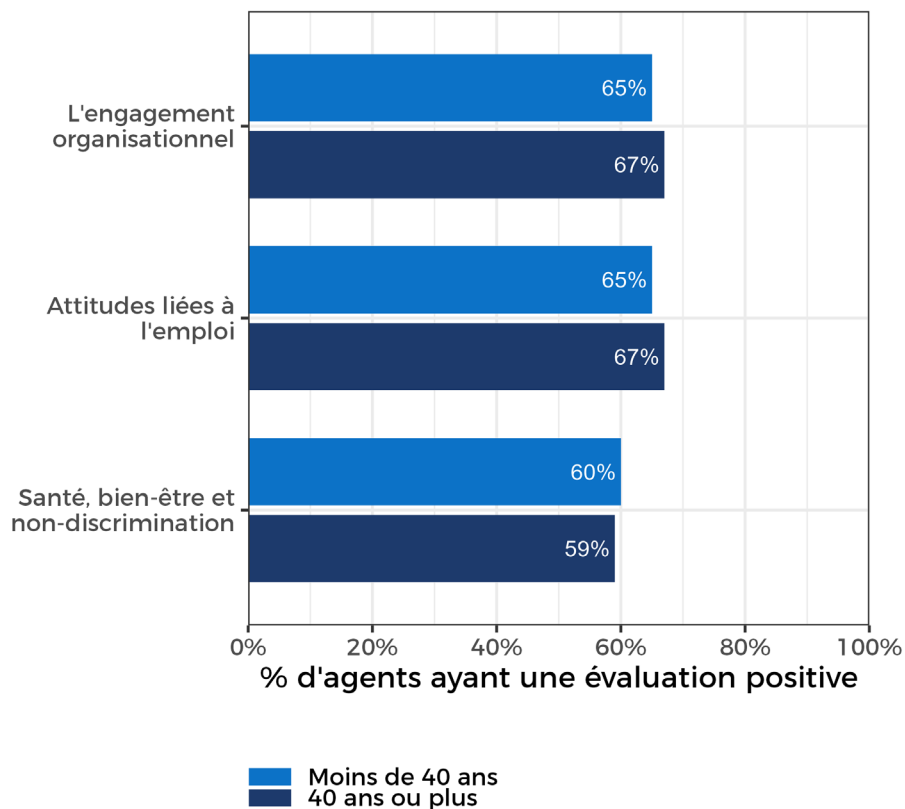


Pratiques de management

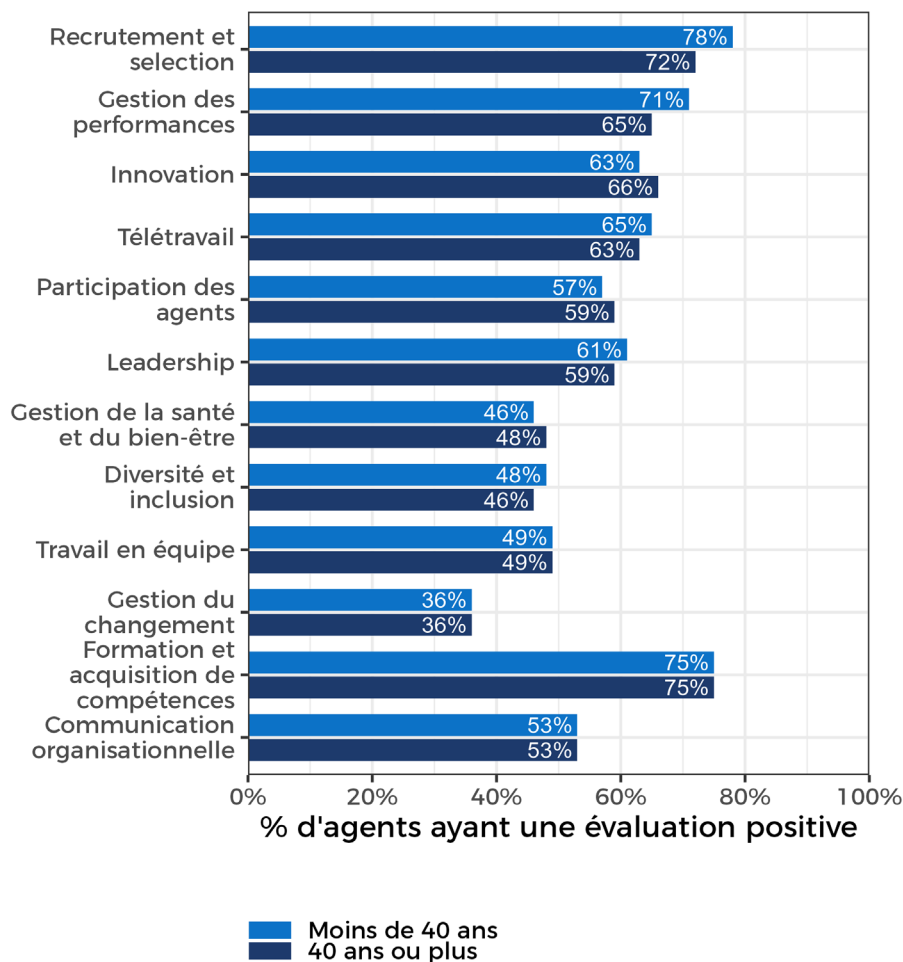


Âge : Comparaison des résultats

Attitudes au travail

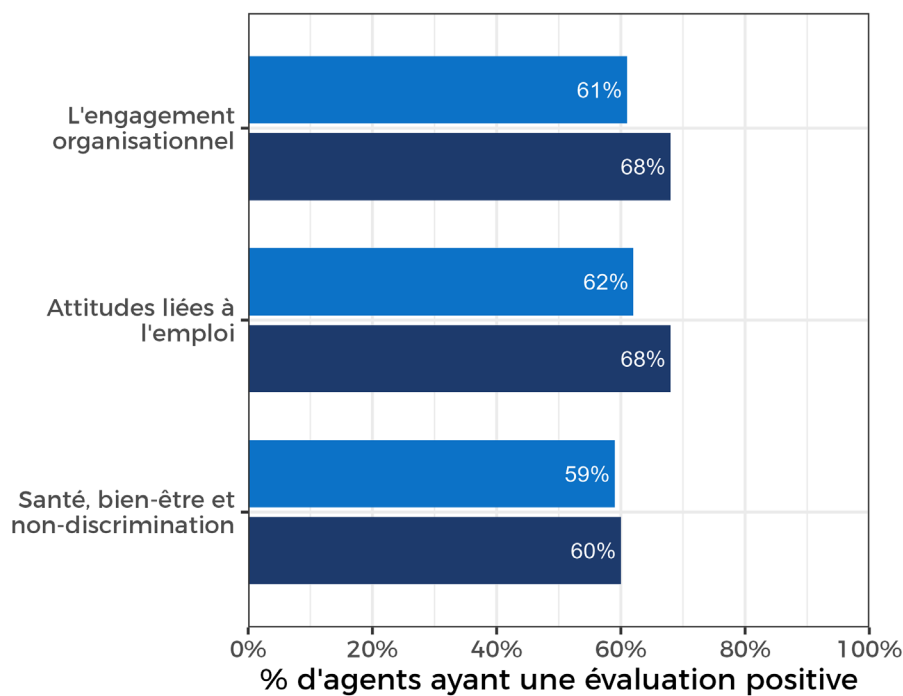


Pratiques de management



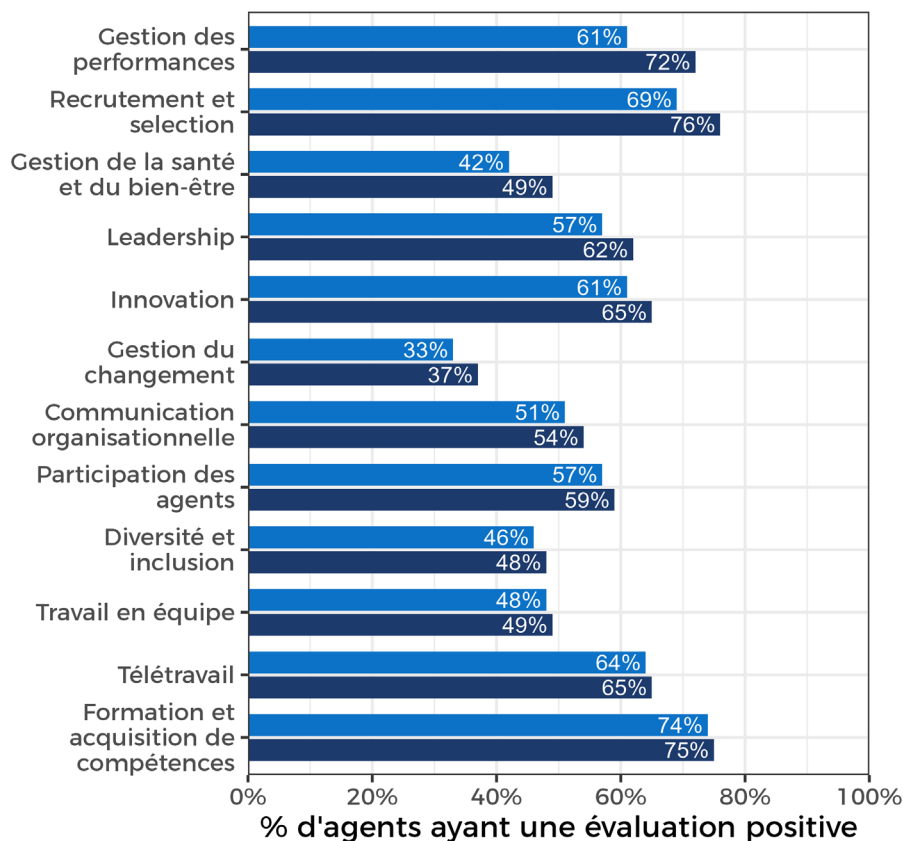
Années de service public : Comparaison des résultats

Attitudes au travail



Moins de 10 ans d'expérience dans le secteur public
10 ans ou plus d'expérience dans le secteur public

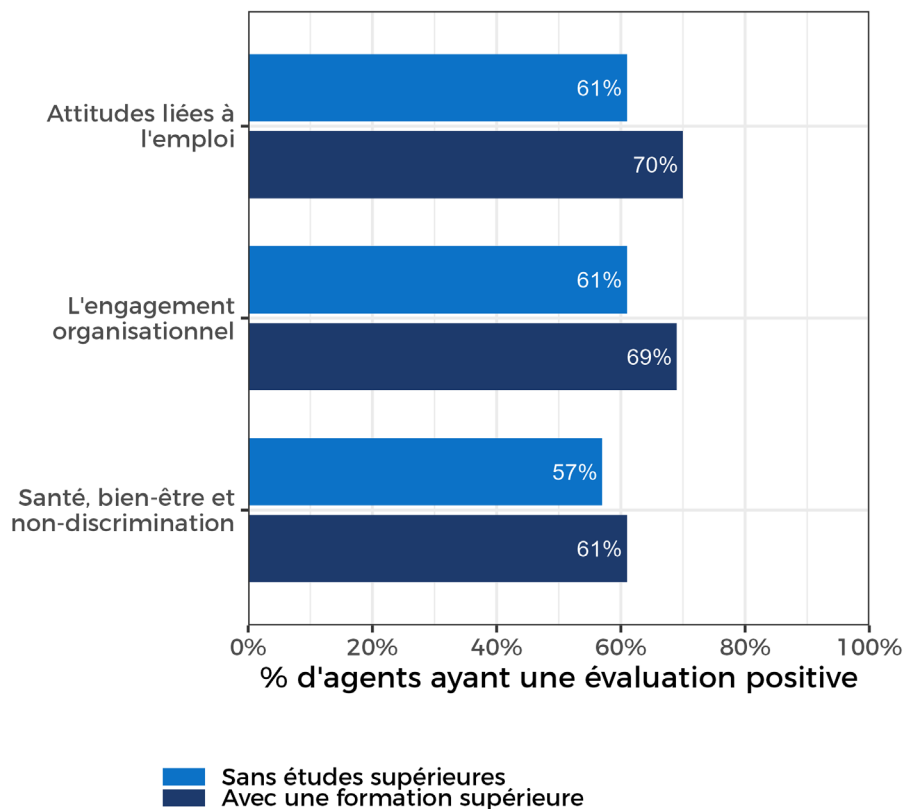
Pratiques de management



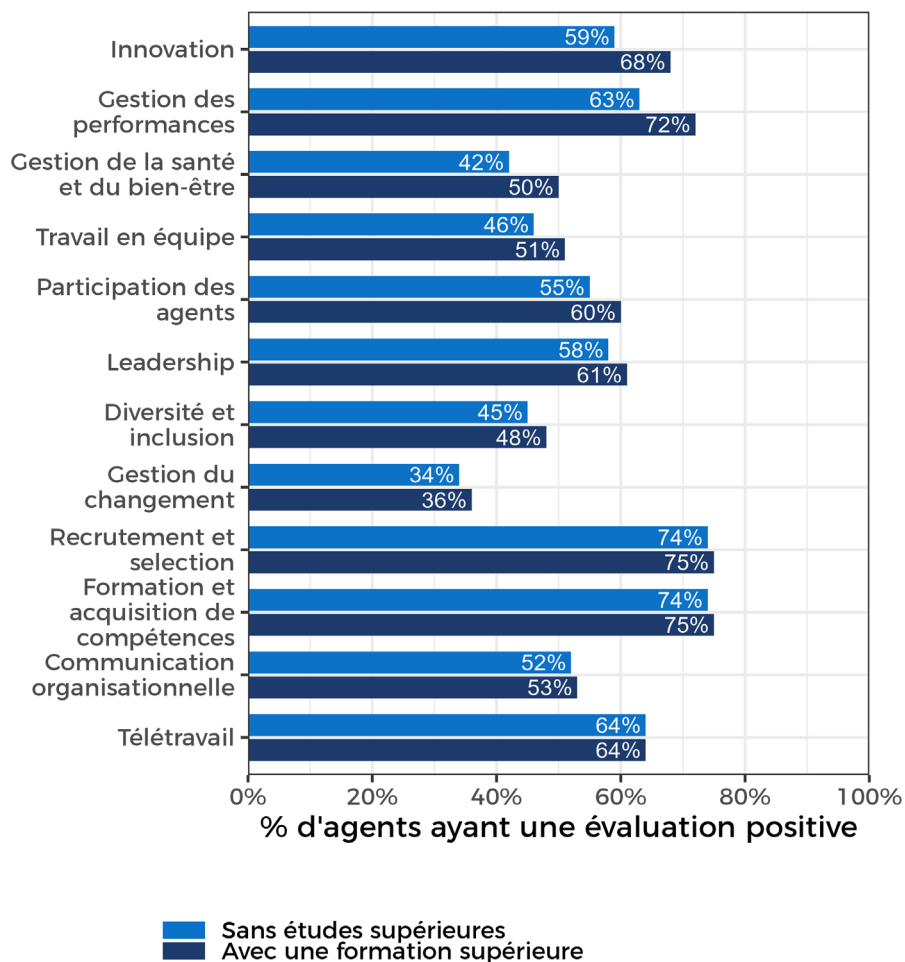
Moins de 10 ans d'expérience dans le secteur public
10 ans ou plus d'expérience dans le secteur public

Niveau d'éducation : Comparaison des résultats

Attitudes au travail

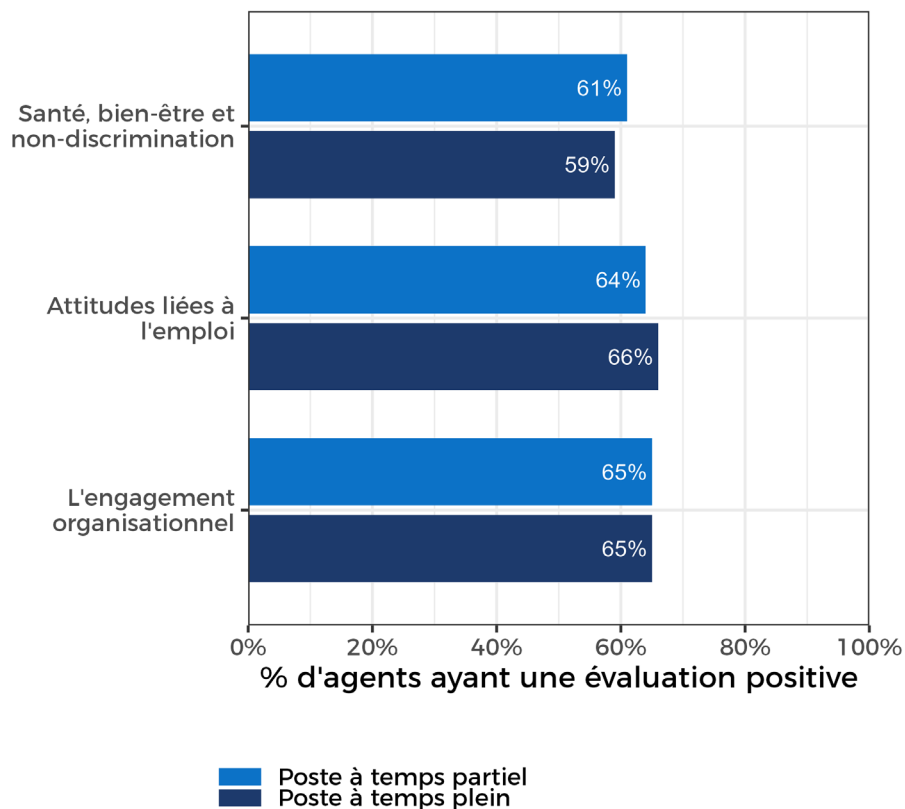


Pratiques de management

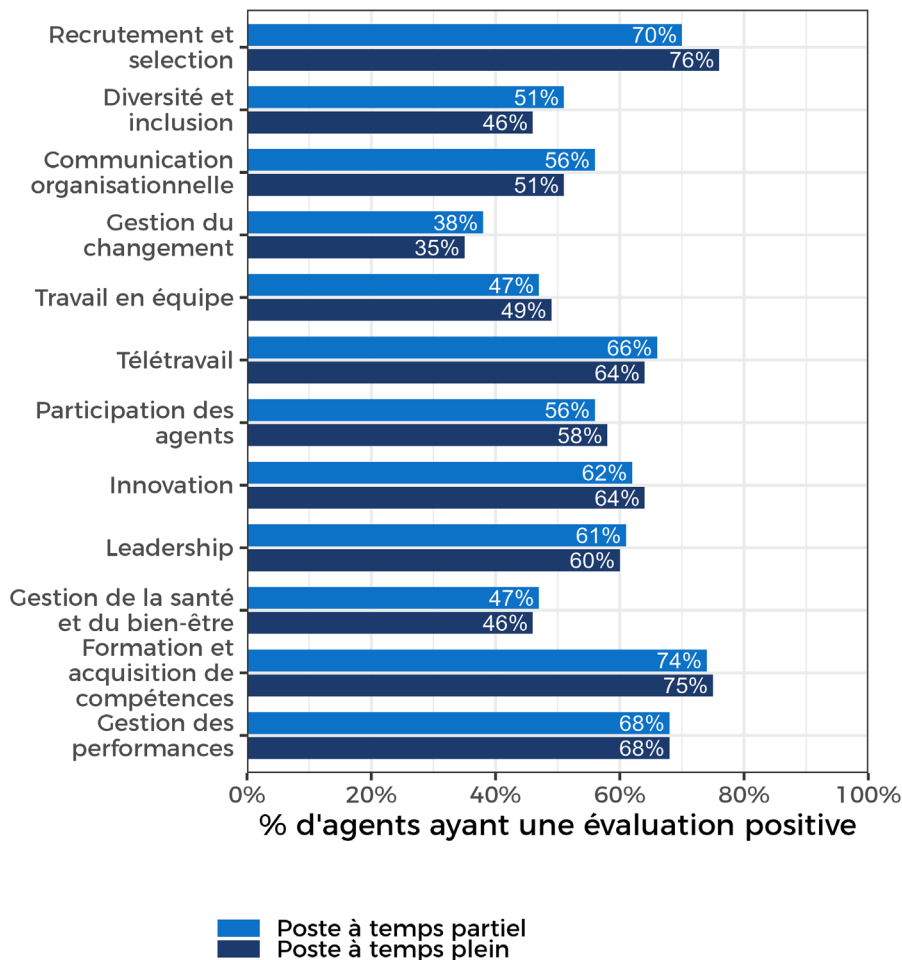


Type de contrat : Comparaison des résultats

Attitudes au travail

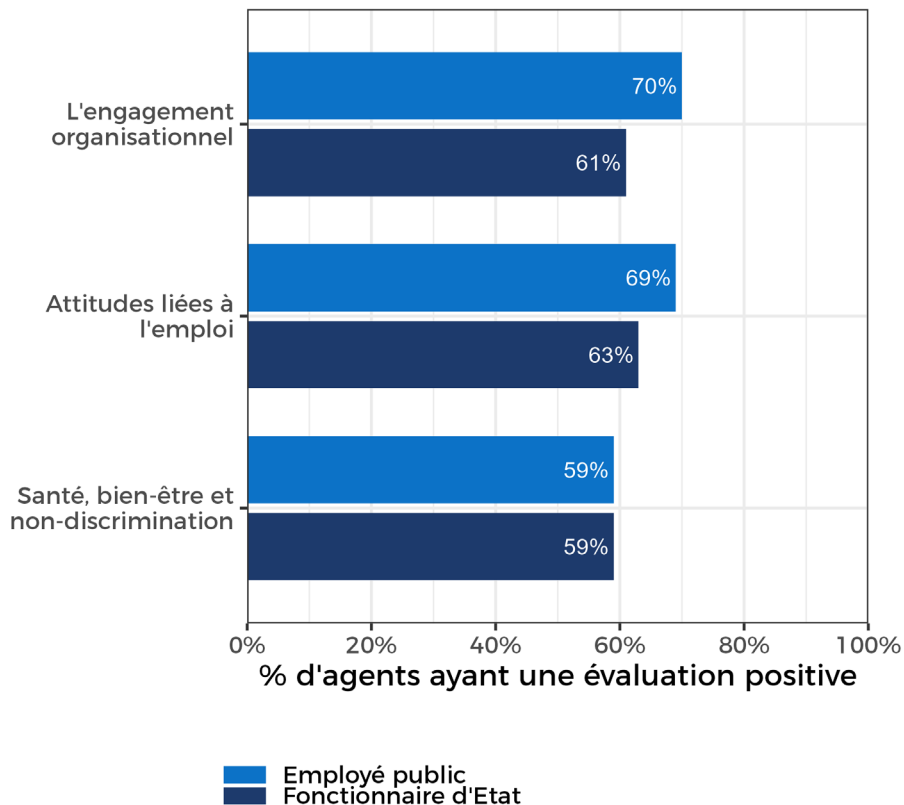


Pratiques de management

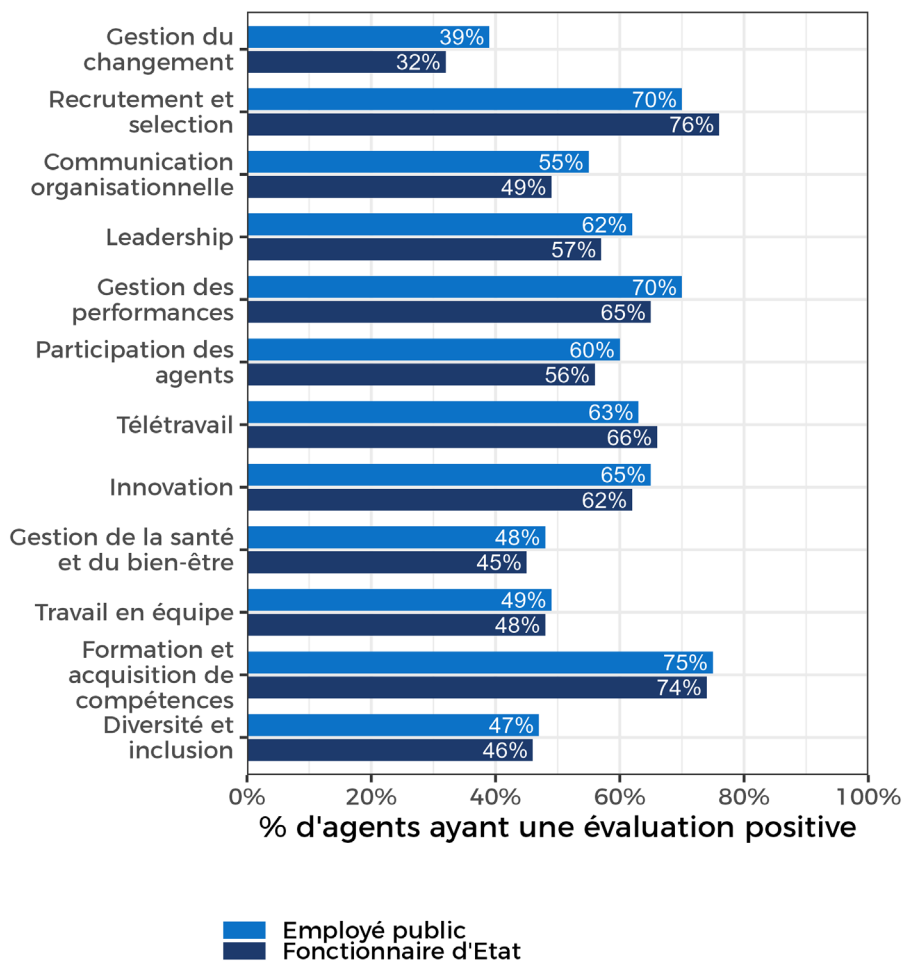


Statut : Comparaison des résultats

Attitudes au travail

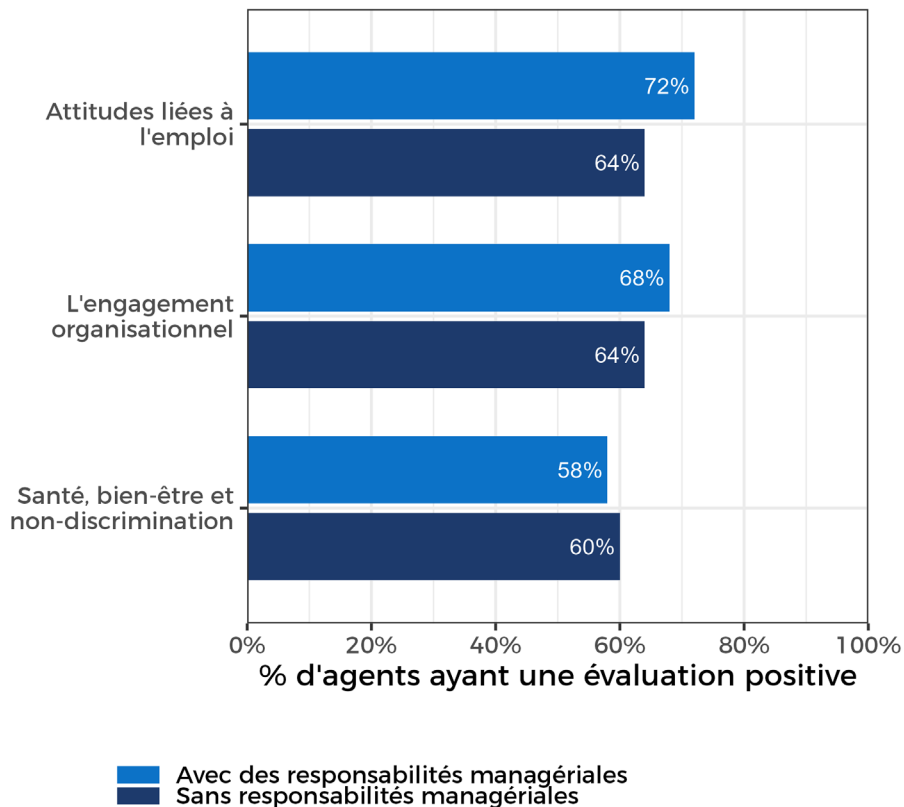


Pratiques de management



Manager vs. Agent: Comparaison des résultats

Attitudes au travail



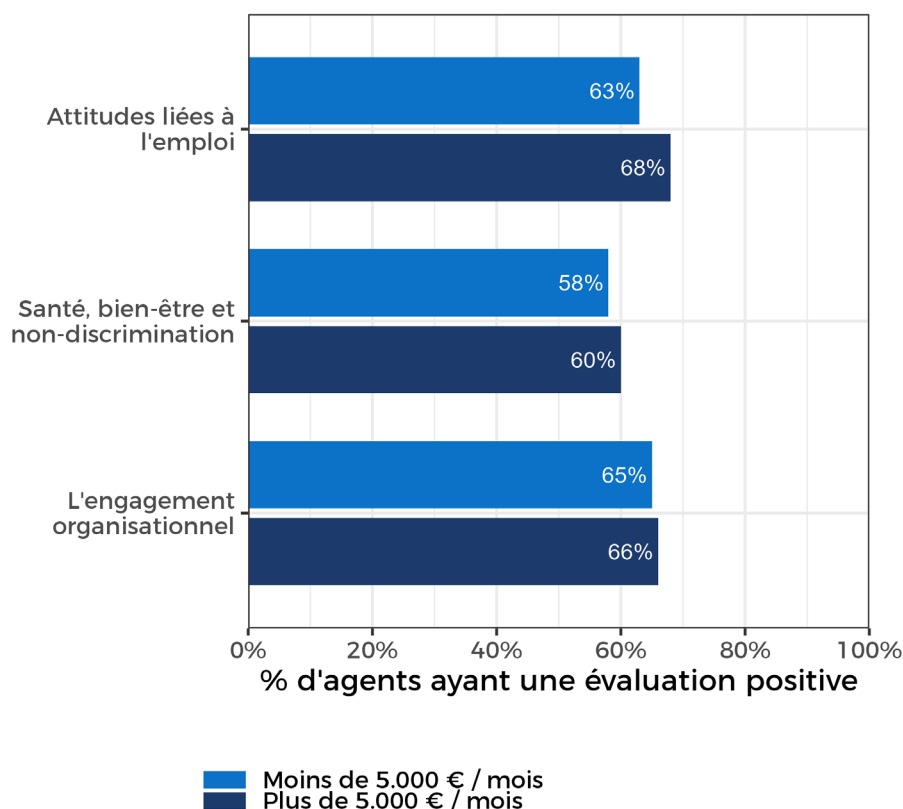
Pratiques de management



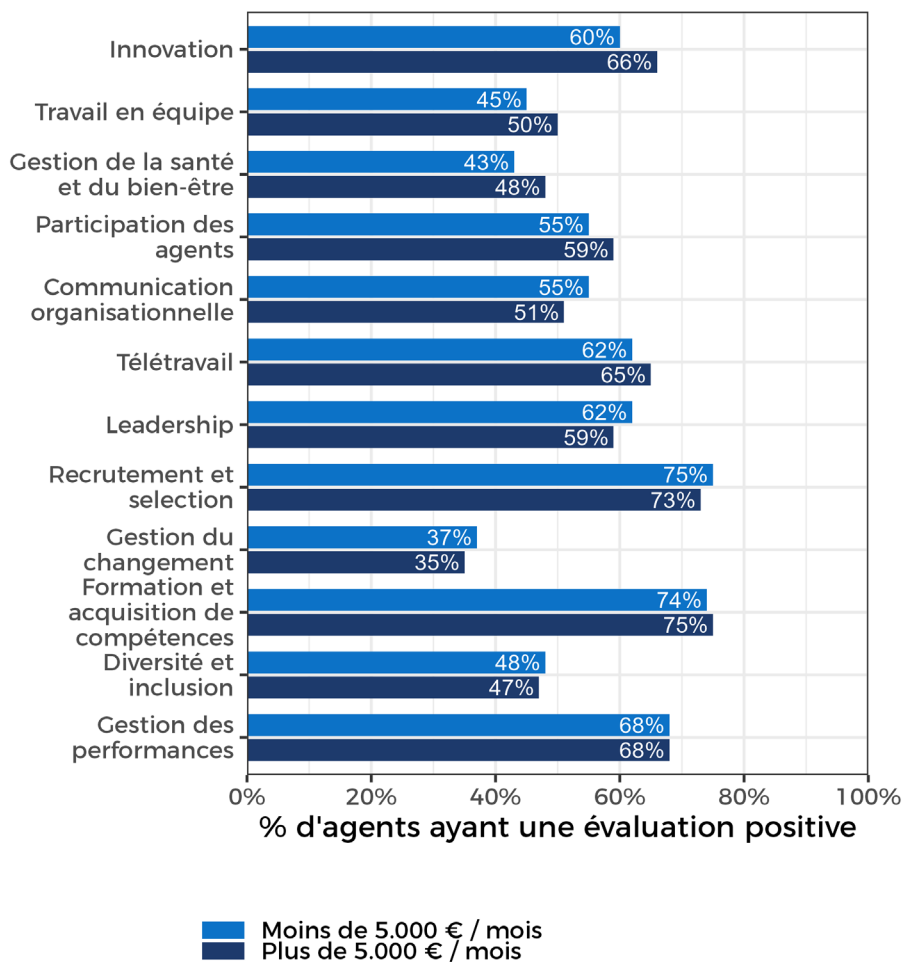
■ Avec des responsabilités managériales
■ Sans responsabilités managériales

Salaire : Comparaison des résultats

Attitudes au travail

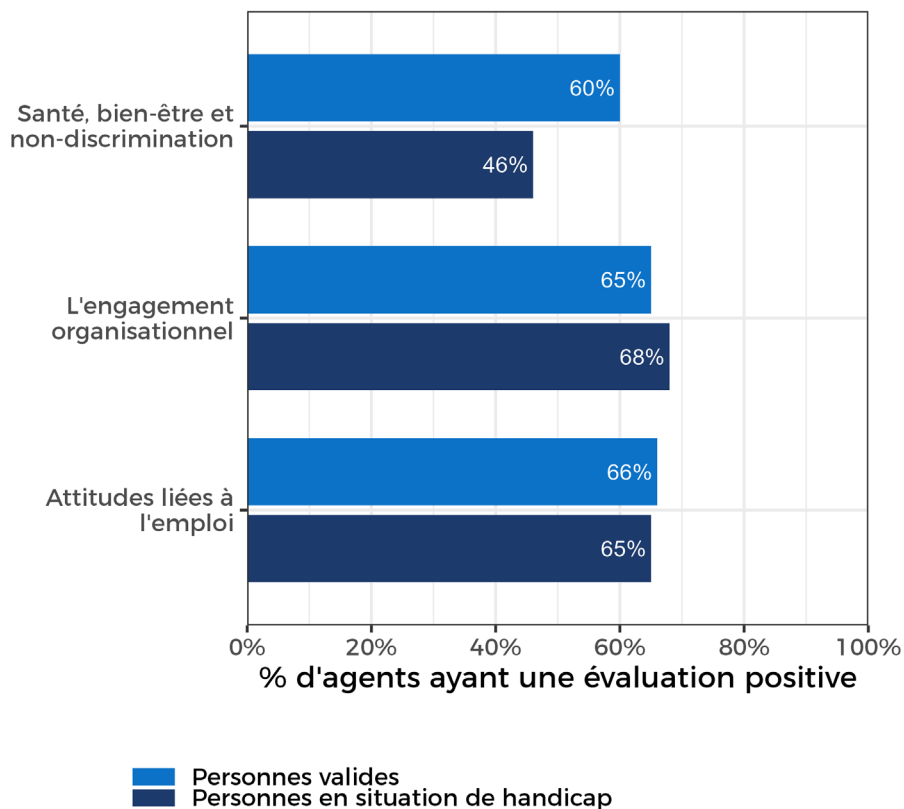


Pratiques de management

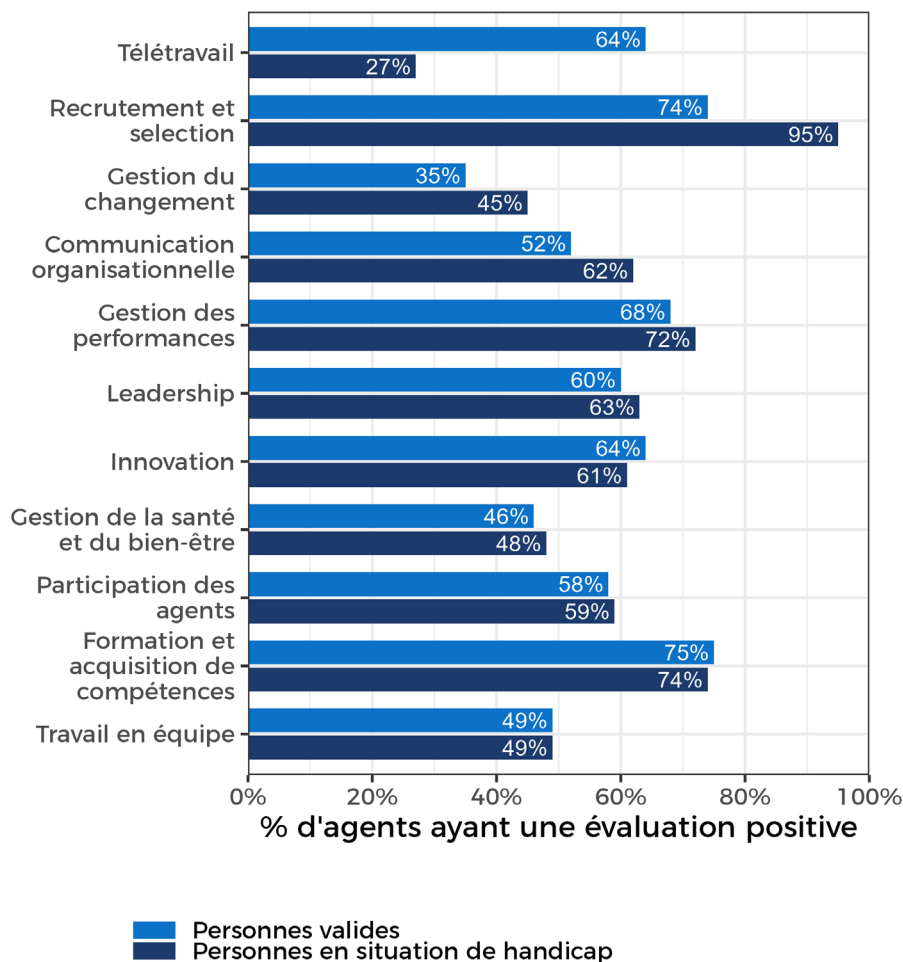


Invalidité : Comparaison des résultats

Attitudes au travail



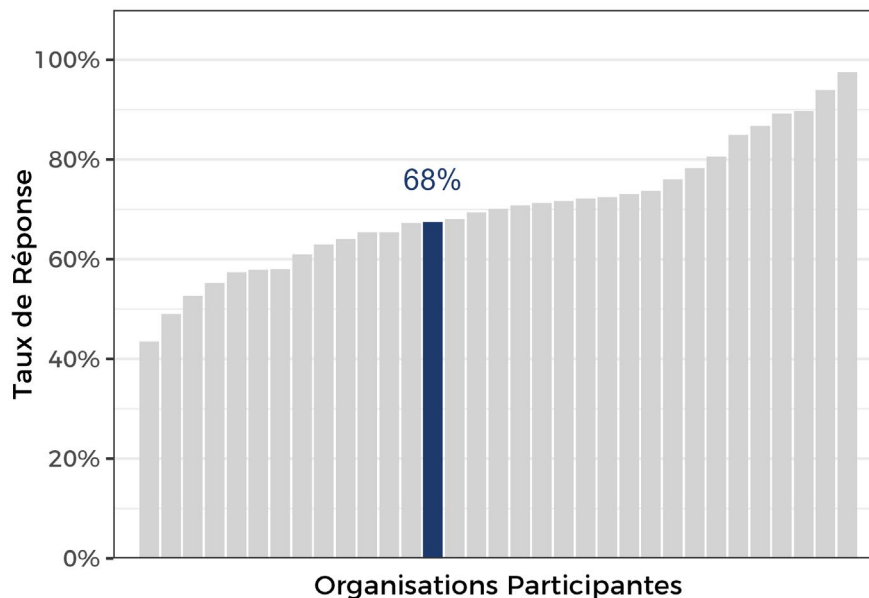
Pratiques de management



Annexes

Annexe A : Taux de réponse des organisations publiques

Fonction publique taux de réponse : 68% (moyenne de 32 organisations publiques : 68%)



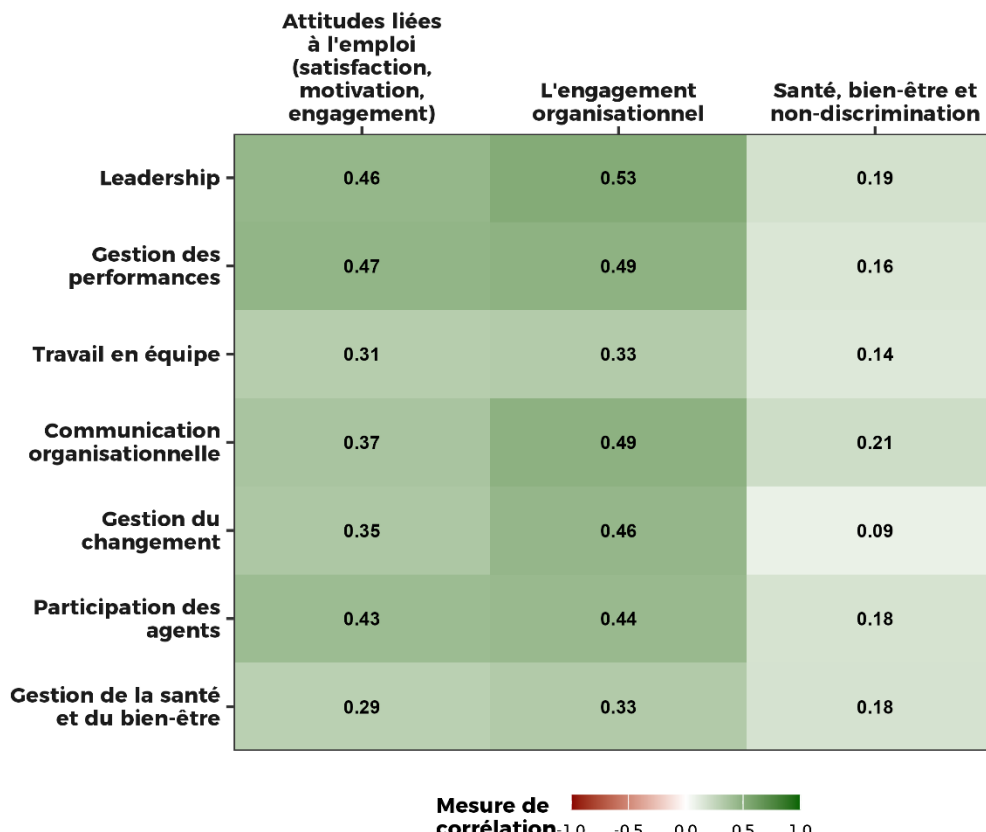
La barre bleue foncée représente la fonction publique moyenne. Les barres grises représentent les organisations.

Annexe B : Représentativité de l'enquête*

	Fonction publique	Participants à l'enquête
Genre		
Femme	51.3%	50.1%
Homme	48.7%	48.8%
Non-binaire/autre		1.1%
Âge		
29 ou moins	16.0%	16.6%
30-39	32.2%	35.7%
40-49	27.4%	28.2%
50-59	22.3%	18.5%
60 ou plus	2.1%	1.1%

* Pour augmenter la représentativité des données présentées dans ce rapport, toutes les données sont pondérées en fonction de l'âge et du genre des répondants.

Annexe C : Analyse de régression : les effets des pratiques de gestion du personnel sur attitudes au travail et les compétences professionnelles*



Les analyses de régression suggèrent que toutes les pratiques de management des personnes incluses dans les modules de base de cette enquête prédisent statistiquement la motivation, l'engagement, la satisfaction et la santé des agents de la fonction publique.

*Les analyses de régression, qui sous-tendent ces associations statistiques dans le rapport, tiennent compte d'un certain nombre de variables, pour tenter de distinguer l'effet des pratiques de management sur les attitudes professionnelles des répondants, y compris l'organisation auquel ils appartiennent, leur genre, leurs années de service et leur niveau d'éducation. Pour faciliter la lecture, ces variables de contrôle ne sont pas affichées. Les résultats issus de ces analyses sont relatifs et ne doivent pas être interprétés comme définitifs, car ils sont basés sur des régressions avec des données transversales mesurant les perceptions.



Enquête 2025 sur la satisfaction des agents et les pratiques de management auprès de l'État

RAPPORT NATIONAL

CHRISTIAN
SCHUSTER

University College London

KIM SASS
MIKKELSEN

Roskilde University

LUDIVINE
MARTIN

LISER

IURII
SHLIAKOV

University College London

JAN
MEYER-SÄHLING

Nottingham University