

Programme de travail de l'Institut national d'administration publique

2022 - 2024



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Contents

PRÉFACE/avant-propos de la direction.....	3
1. INAP : missions et contexte	5
1.1 Les missions de l’Institut national d’administration publique.....	6
1.2 Organigramme.....	7
1.3 Bilan social	8
1.4 Organes de gouvernance.....	9
1.5 Les parties prenantes.....	11
2. Nos valeurs.....	15
COHÉSION	16
DÉVELOPPEMENT	16
ENGAGEMENT	16
EXEMPLARITÉ	17
INNOVATION	17
PARTAGE	17
3. Notre vision.....	17
4. Nos objectifs stratégiques	21
5. Nos objectifs opérationnels.....	25



Le présent programme de travail a été élaboré à l’aide de la méthodologie mise à disposition dans la boîte à outils « Programme de travail » proposée par l’initiative FP2025

PRÉFACE/AVANT-PROPOS DE LA DIRECTION

Monsieur le Ministre,

Notre précédent programme de travail a amorcé la transformation de notre administration. L'INAP a ainsi vu évoluer ses missions de la gestion des formations vers la gestion et la conception de formations. Si la formation par et au digital figurait déjà comme un élément stratégique de notre programme de travail 2019-2021, la crise sanitaire a permis d'accélérer considérablement ce processus de changement et toutes les équipes ont œuvré pour en faire une réussite. 2022-2024 permettra à l'INAP de consolider ces changements en y apportant le recul nécessaire dans une approche d'amélioration continue.

Notre programme de travail pour la période de référence 2022-2024 a été élaboré dans une approche structurée et participative. Une équipe projet, représentative de l'ensemble de l'institut, a été mandatée pour accompagner et gérer toutes les étapes nécessaires à la définition d'un programme de travail commun et partagé.

Dans le cadre de ce projet d'envergure, qui s'est déroulé sur toute la durée 2021, les équipes de chaque entité ont été sollicitées à des moments clés pour contribuer à la vision future de notre administration. Des ateliers SWOT au sein des équipes, une analyse PESTEL ainsi qu'un atelier stratégique ont eu lieu. Parallèlement, un diagnostic auprès des parties prenantes externes a été mené en collaboration avec le ministère de tutelle et le Centre de Gestion du Personnel et de l'Organisation.

Cette démarche participative a permis à l'INAP de voir des bénéfices aussi bien au niveau interne :

- Engagement des équipes autour d'une vision partagée
- Développement du sens et de la satisfaction au travail
- Définition, délimitation et priorisation des projets
- Meilleure répartition de la charge de travail au sein des équipes
- Renforcement de notre gouvernance interne
- Création de synergies nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques

qu'au niveau externe :

- Identification et analyse des besoins des parties prenantes
- Détection de synergies et projets communs venant soutenir notre vision
- Redéfinition des activités courantes pour garantir une offre de services de qualité aux différents publics cibles
- Renforcement de partenariats clés pour soutenir l'évolution des pratiques pédagogiques et didactiques.

La définition et la consolidation du programme de travail, qui constitue autant un outil de planification stratégique que de pilotage, ont demandé à toute l'équipe un investissement en temps et énergie.

Pour cette nouvelle période de référence, l'institut va poursuivre ses efforts en terme de digitalisation ; aussi bien au niveau de la conception de ses formations qu'au niveau de l'autonomisation de ses démarches administratives.

Au-delà de la transformation digitale, le programme de travail sera marqué par une nouvelle évolution des missions de l'INAP, qui se centrera sur un rôle d'accompagnement des administrations dans leurs besoins de formation. Les conseils ainsi fournis dans le domaine du développement des compétences et de l'apprentissage tout au long de la carrière, s'appliquent au développement de stratégies de formation et la mise en place d'unités « Learning and Development » au sein des administrations afin qu'elles puissent devenir elles-mêmes des organisations apprenantes, autonomes dans le déploiement de leur politique de formation.

Avec comme leitmotiv « Tous apprenants, tous formateurs », l'INAP souhaite sensibiliser et responsabiliser les organisations étatiques et communales au sujet de l'apprentissage, de la formation et du développement, enjeux stratégiques dans un contexte de changement du secteur public et de la maturité organisationnelle.

Pour soutenir cette ambition, l'institut jouera un rôle d'accompagnateur, de conseiller, de facilitateur, d'animateur et de mentor pour soutenir les projets d'apprentissage et de développement dans le secteur public. Une refonte de l'offre de services de l'INAP sera réalisée sur toute la période de référence.

Trois années riches et constructives nous attendent et toute l'équipe de l'INAP est prête à relever ces défis. Nous sommes persuadés, Monsieur le Ministre, qu'avec votre support et votre confiance, nous serons en mesure d'atteindre nos ambitions et de mener à bien nos projets stratégiques.

**Marc Hansen,
Ministre de la Fonction publique**



Philippe Diederich, Chargé de direction
Gautier Barrère, Chargé de direction adjoint

1. INAP : MISSIONS ET CONTEXTE

1.1 Les missions de l'Institut national d'administration publique

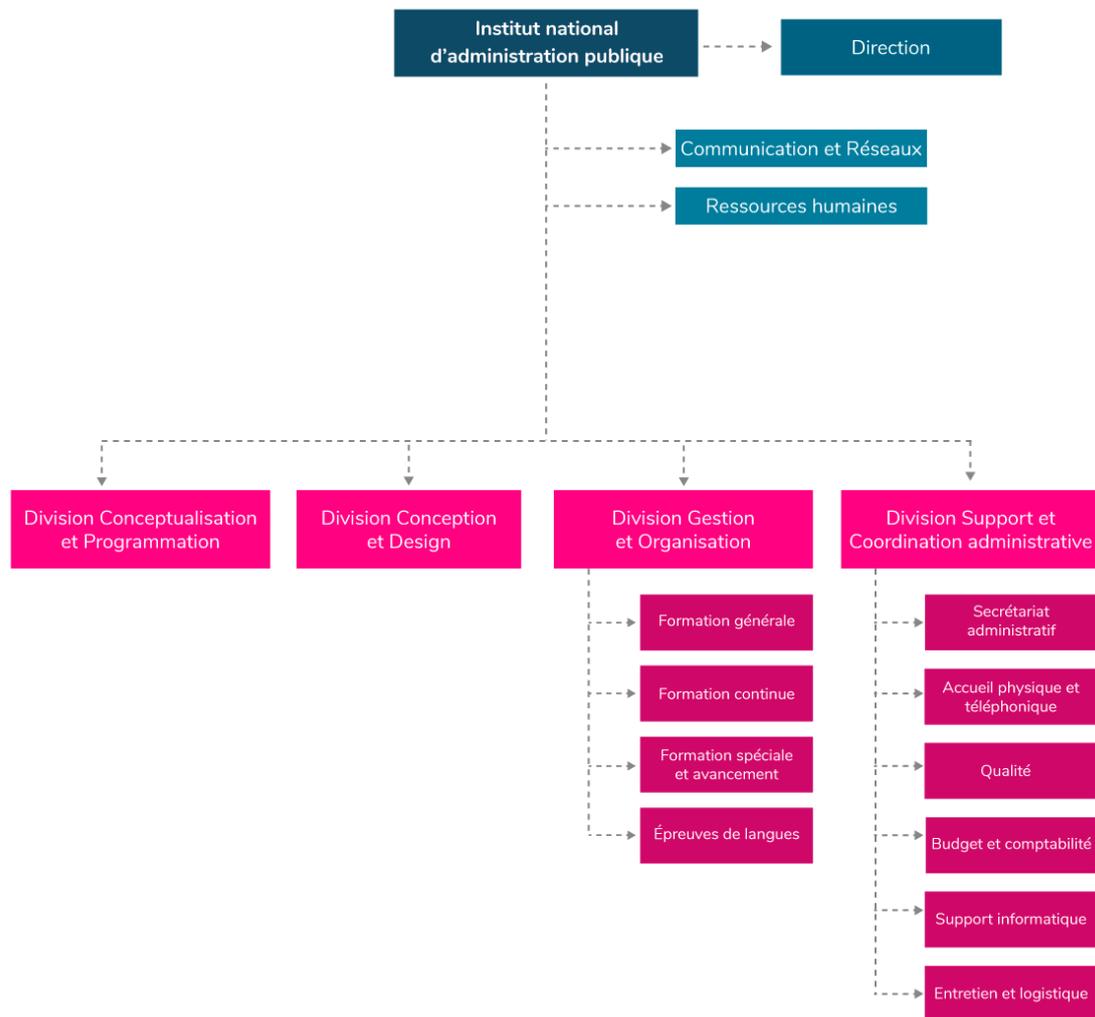
Placé sous l'autorité du ministre ayant dans ses attributions la Fonction publique, l'INAP est en charge de soutenir le développement des compétences du personnel de l'Etat, des établissements publics de l'Etat, des communes, des syndicats de communes et des établissements publics de communes. L'institut accompagne les agents étatiques et communaux dans l'acquisition des compétences nécessaires au moment de leur entrée en fonction d'une part, ainsi que dans la mise à jour, le perfectionnement et le développement de leurs connaissances et compétences tout au long de leur parcours professionnel, d'autre part.

Pour garantir cet accompagnement, l'INAP propose différentes formes de prestations via la formation et des communautés de pratique, la mise à disposition de méthodologies et d'outils ainsi que de l'accompagnement au sens large (consultance, coaching, mentoring etc.).

L'INAP souhaite développer également d'autres formats pour échanger des bonnes pratiques. Le développement des compétences reste un enjeu stratégique pour les organisations étatiques et communales afin de capitaliser sur leur savoir interne et optimiser leur performance globale. Ainsi, notre institut s'engage dans les missions suivantes :

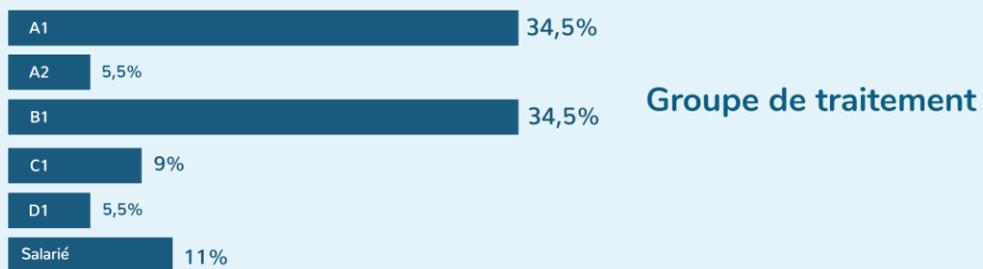
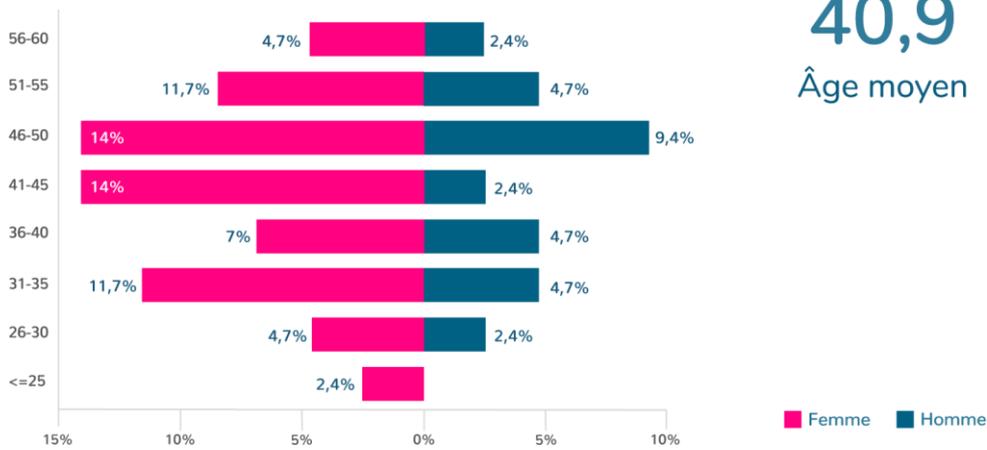
1. Organiser et gérer la formation générale des stagiaires fonctionnaires du secteur étatique et des fonctionnaires en service provisoire des communes aussi bien pour l'organisation des cours que des examens.
2. Promouvoir l'apprentissage en soutenant et en accompagnant les organisations étatiques et communales dans la conception de leurs plans de développement des compétences.
3. Concevoir et développer des formats d'apprentissage répondant aux besoins du secteur étatique et communal.
4. Promouvoir de nouveaux formats d'apprentissage pour soutenir les agents dans le développement de leurs compétences.
5. Enrichir son catalogue de formations en proposant des parcours de formation dédiés aux différentes fonctions du secteur étatique et communal.

1.2 Organigramme



1.3 Bilan social

BILAN SOCIAL 2021



1.4 Organes de gouvernance

Pour soutenir sa nouvelle organisation et sa stratégie d'organisation apprenante, l'INAP a redéfini ses organes de gouvernance dont voici les différentes instances :

1.4.1 Le Comité de direction (CoDir) :

Composé du Chargé de direction, Chargé de direction adjoint, Chef de service « Ressources Humaines », Chef de service « Communication », des Chefs de division et Chefs de division adjoints ainsi que du Project Management Officer (PMO), le CoDir est un organe de gouvernance décisionnel. Le CoDir, qui se réunit hebdomadairement pendant une heure, poursuit plusieurs objectifs dont :

- L'identification et la prise de décision par rapport aux enjeux politiques et synergies avec les autres instances.
- La remontée d'informations par rapport aux réunions de division et de service quant aux points bloquants.
- Le pilotage et le suivi des objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels.
- La validation des thématiques stratégiques.
- La prise de décision par rapport à des analyses des risques en matière de ressources humaines et financières.
- L'évaluation de la maturité organisationnelle de l'INAP.

1.4.2 Le Comité de direction – Projets (CoDir-Projets)

Le CoDir-Projets est un organe de gouvernance décisionnel qui se réunit mensuellement pour une revue des projets et contribue aux objectifs suivants :

- Proposition de nouvelles idées et priorisation des projets sur base d'une grille de critères.
- Présentation des annonces de projet pour validation et échange avec les membres du CoDir.
- Présentation des propositions de projet par le chef de projet.
- Echange sur les points bloquants et prise de décision en relation avec les éléments suivants :
 - Budget
 - Qualité des livrables
 - Ressources humaines
 - Risques
 - Scope du projet
 - Etat d'avancement des résultats
 - Validation des jalons clés et présentation des livrables clés

Le CoDir-Projets pilote le portefeuille de projets de l'INAP. Toute personne au sein de l'INAP est en mesure de soumettre une annonce de projet qui sera analysée par le CoDir-Projets. Dès lors qu'une annonce de projet est validée par ce Comité au regard des critères définis, un chef de projet sera nommé au regard d'un plan d'analyse de charge des ressources humaines. Le chef de projet a la responsabilité de réaliser en concertation avec le PMO, une proposition de projet qui sera transmise au CoDir-Projets pour le lancement officiel du projet avec son équipe et les parties prenantes stratégiques.

Par la suite, le PMO veille à l'état d'avancement et à la situation de chaque projet du portefeuille de projets en coordination avec chaque chef de projet. Ainsi, un rapport d'avancement est transmis aux membres du CoDir-Projets et chaque chef de projet peut être invité pour présenter les détails et les résultats clés.

Dans un souci de transparence, des tableaux de bord structurés sont mis en place pour permettre la visualisation du portefeuille de projets pour l'ensemble des collaborateurs de l'INAP.

1.4.3 Les Comités de direction bilatéraux (CoDir bilatéral) :

Organisés de façon récurrente, les CoDir bilatéraux sont réalisés en présence du Chargé de direction, Chargé de direction adjoint, chef de division et chef de division adjoint. Ces CoDir bilatéraux sont également organisés respectivement avec les chefs de service ressources humaines et communication.

Ce Comité poursuit les objectifs suivants :

- Suivi de l'avancement et évolution de la division/du service
- Identification et analyse des points bloquants et recherche ou approbation de solutions
- Réorientation de certaines décisions par rapport aux enjeux du terrain
- Suivi de l'avancement des actions clés pour l'atteinte des objectifs opérationnels

1.4.4 La réunion de division / service :

Cette réunion est modérée par le chef de division et tenue de manière hebdomadaire avec tous les chefs de service. L'objectif de cette réunion est d'assurer un rôle de relais et d'information entre le CoDir et les chefs de service.

Ainsi, la réunion de division entend répondre aux objectifs suivants :

- Suivi du fonctionnement quotidien des services
- Pilotage et suivi des objectifs opérationnels
- Identification et analyse des points bloquants et recherche ou approbation de solutions
- Préparation d'une prise de décision stratégique par le CoDir
- Identification des points à remonter au CoDir
- Information des chefs de service sur les décisions du CoDir
- Feedback et délégation

1.4.5 Les offsites

Les offsites, organisés à raison de trois fois par an en dehors des murs de l'INAP, permettent à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de prendre du recul par rapport aux activités opérationnelles du quotidien. Tous ont alors la possibilité d'identifier et d'échanger sur des initiatives à mettre en œuvre pour avancer conjointement.

Les offsites constituent un moment privilégié pour communiquer sur l'orientation stratégique de l'INAP, partager de bonnes pratiques, co-crée des solutions, se développer et contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques. Par ailleurs, ces événements favorisent la collaboration et améliorent la compréhension des attentes de chacun.

En résumé, l'offsite est un moment de dialogue privilégié entre les agents de l'INAP qui permet de s'améliorer en tant qu'équipe, en s'interrogeant sur le fonctionnement de l'administration.

1.5 Les parties prenantes

Afin d'atteindre sa vision « Tous apprenants, tous formateurs » l'INAP échange de façon privilégiée avec un grand nombre d'acteurs du secteur de la formation et de la Fonction publique.

Dans une perspective d'organisation apprenante, l'INAP entend développer ou renforcer des partenariats avec d'autres organismes de formation (p.ex. IFEN, House of Training, CSL) pour proposer aux agents du secteur public de nouvelles offres de service afin de développer leurs compétences. L'INAP souhaite également étendre ses relations avec des organismes étrangers pour s'inspirer et échanger ses expériences.

Pour propager sa vision « Tous apprenants, Tous formateurs » au sein de la Fonction publique, les supérieurs hiérarchiques et les délégués à la formation constituent des parties prenantes stratégiques. L'INAP entend ainsi mettre en œuvre une véritable stratégie de communication pour leur permettre d'adhérer et de déployer les principes fondateurs du modèle d'organisation apprenante.

Administrations sous la tutelle du MFP	
Ministère de la Fonction publique (MFP)	<ul style="list-style-type: none">• Ministère de tutelle de l'INAP• Support au MFP dans les différents travaux de ce dernier (dialogue social, textes législatifs et réglementaires, finances, données, communication, mise à disposition d'expertise dans les différents domaines de la formation et du développement, etc.)• Coopération au niveau de l'initiative FP2025, plus particulièrement les axes 6 « Développement de la formation et des compétences » et 8 « Leadership »• Projets communs (p.ex. mise en place d'une gestion électronique des documents commune)• Concertation régulière au niveau des directions et au niveau des experts• Échanges lors de la concertation mensuelle du MFP et administrations• Concertations Budget et Gestion prévisionnelle des effectifs• Expertise en matière juridique et GDPR
Administration des services médicaux du secteur public (ASM)	<ul style="list-style-type: none">• Échanges lors de la concertation mensuelle du MFP et administrations
Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'Etat (CGPO)	<ul style="list-style-type: none">• Co-coordination de la gestion de la formation spéciale et de promotion de l'Administration gouvernementale• Coopération au niveau de l'initiative FP2025• Projets communs (p.ex. Parcours de développement de gestion des ressources humaines, Employer branding, GovCampus, Bilan et développement des compétences, conception de formation)• Concertation régulière au niveau des directions et au niveau des experts• Échanges au sein de la concertation mensuelle du MFP et administrations• Partenaires dans la mise en place d'une stratégie IT dans le domaine des ressources humaines, de la formation et du développement

Service national de la sécurité dans la Fonction publique (SNSFP)	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges lors de la concertation mensuelle du MFP et administrations
--	--

Partenaires stratégiques

Agence pour le développement de l'emploi (ADEM)	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires des différents contrats d'aide à l'emploi pour le renforcement de l'effectif (contrat d'appui-emploi (CAE), occupation temporaire indemnisée (OTI), etc. • Recrutement de personnes ayant le statut handicapé • Échanges à développer sur l'évolution du marché de l'emploi et les besoins en compétences
Chambre des Salariés du Luxembourg (CSL)	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges sur les catalogues de formation respectifs et identification des formations possibles en partenariat • Mise à disposition mutuelle des espaces de formation • Échanges sur les méthodologies d'assurance qualité • Organisation d'ateliers de travail sur de potentielles synergies dans le domaine de l'apprentissage
Centre des technologies de l'information de l'Etat (CTIE)	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaire stratégique en matière IT de l'INAP • Prestataire de services clé en IT pour l'INAP • Réalisation commune de plusieurs projets informatiques stratégiques (p.ex. GovCampus) • Hébergeur des solutions IT de l'INAP
Commission d'Économies et de Rationalisation (CER)	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil dans le recrutement lors de besoins exceptionnels • Intervention de la CER lors du processus de recrutement (autorisations des vacances de poste, de conversion et de scission de postes, et recrutement des agents SH)
Direction du Contrôle financier (DCF)	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle et validation par la DCF de toute opération ayant un impact financier respectivement légal ou réglementaire • Demande d'informations et organisation de réunions spécifiques pour la gestion budgétaire au niveau de financement des formations
Institut de Formation de l'Éducation Nationale (IFEN)	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges sur des synergies au regard des projets du programme de travail (p.ex. méthodologie de conception de formation, assurance qualité, veille sur des méthodologies pédagogiques et didactiques, réseaux formateurs) • Concertation par rapport à la digitalisation des processus • Partage de référentiels de processus au niveau Prometa
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges à développer dans le cadre de coopération pour le financement de masters et autres formations diplômantes • Identification de nouveaux partenariats dans le contexte du Luxembourg Media and Digital Design Center (LMDDC)
Ministère de l'Intérieur (MINT)	<ul style="list-style-type: none"> • Client de l'INAP en matière de formation et de développement

	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération due au parallélisme entre le statut des fonctionnaires de l'État et le statut du fonctionnaire communal
University of Luxembourg Competence Center (ULCC)	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat de recherche au niveau des compétences digitales

Relations fréquentes

Agents de la Fonction publique	<ul style="list-style-type: none"> • Clients des services de l'INAP • Information et conseils à travers les services de l'INAP
Coaches professionnels certifiés	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement et collaboration dans le cadre des prestations offertes aux supérieurs hiérarchiques de la Fonction publique • Échanges pour le renforcement de l'offre de service coaching
Délégués à la formation locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du réseau des ressources humaines • Clients des services l'INAP • Coordination de la bonne application des processus liés à la formation et au développement dans leur administration
Directions des ministères et administrations	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges au sein du réseau des directeurs • Public cible de l'initiative FP2025 et acteurs-clés dans le développement de la Fonction publique • Clients des services INAP • Leviers importants dans la mise en œuvre de l'organisation apprenante dans la Fonction publique
Formateurs du secteur public et du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du réseau des formateurs
Gestionnaires des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du réseau des ressources humaines • Acteurs-clés avec les délégués à la formation locaux pour le développement des compétences des agents internes à l'administration • Bénéficiaires de formations développées en partenariat avec le CGPO
Prestataires de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Enrichissement et développement du catalogue de formations
Prestataires de solutions IT	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement dans la digitalisation des services et travaux d'analyse, de développement et de conseil dans le domaine des systèmes d'information
Supérieurs hiérarchiques des ministères et administrations	<ul style="list-style-type: none"> • Interlocuteurs clés dans le développement des compétences de l'axe 8 « Leadership » de FP2025

	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des besoins en développement des compétences pour les agents de l'administration • Leviers importants dans le développement de l'organisation apprenante
--	--

Relations occasionnelles	
Ecole nationale de l'éducation physique et des sports (ENEPS)	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges ponctuels relatifs à la pédagogie de la formation • Réflexion sur des projets et des synergies communes au niveau de l'assurance qualité des formations
House of Training	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges ponctuels relatifs aux programmes de formation et outils de gestion
Institut national du service public (INSP)	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges ponctuels relatifs aux programmes de formation en Leadership
Institut national pour le développement de la formation professionnelle continue	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges ponctuels relatifs à la promotion de la pédagogie et de la formation
LearningLab Network	<ul style="list-style-type: none"> • Intervention et proposition de projets pour innover dans le domaine de la digitalisation au niveau de l'apprentissage • Intégration et partage d'expériences au sein du réseau
Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> • Représentant de plus de la moitié des agents étatiques • Potentialité d'échanges dans le domaine de la formation pour adultes
Réseau des directeurs des instituts et des écoles d'administration publique (DISPA)	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges informels • Échanges d'expériences et de bonnes pratiques sur des thèmes tels que les réformes des services publics, les nouvelles méthodologies de formation, le développement des fonctions dirigeantes, l'évaluation de l'impact des formations et des programmes de développement
Service information et presse (SIP)	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges ponctuels sur des sujets de communication externe et de production de contenu (application de la charte graphique du Gouvernement)

2. NOS VALEURS

Pour faire vivre sa vision et ses objectifs stratégiques, l'INAP a défini six valeurs dans une approche collaborative. C'est lors d'un atelier où la technique de facilitation graphique a été utilisée que ces valeurs ont été validées de manière consensuelle.

A tous les niveaux de l'organisation, ces valeurs sont une référence pour guider les actions et les comportements des collaborateurs. Chacune des valeurs est vécue et partagée et nourrira les collaborations tout au long de la période de référence à travers d'événements, d'ateliers et d'actions de communication aussi bien au niveau interne qu'externe. Pour l'INAP, ces valeurs reflètent l'essence même des messages qu'elle souhaite porter au sein de la Fonction publique.

COHÉSION

La cohésion est basée sur une relation de confiance et de bienveillance. Les agents de l'INAP fonctionnent ensemble dans le respect et la sincérité pour répondre à la vision et aux objectifs stratégiques du programme de travail.

Cette cohésion pousse l'INAP vers la réussite et un chemin d'excellence.

Depuis quelques années, l'institut instaure de nombreux événements pour renforcer cette valeur de manière transversale. Les organes de réflexion et les offsites qui sont mis en place dans le contexte de la nouvelle gouvernance seront des moyens forts pour conserver cette cohésion et renforcer l'intelligence collective, c'est-à-dire la capacité à faire travailler ensemble différents services et profils, créer de la valeur et faire progresser l'INAP.

DÉVELOPPEMENT

La notion de développement renvoie aussi bien au volet personnel (au niveau comportemental) que professionnel (au niveau des compétences). A travers cette valeur, chaque leader incite ses collaborateurs à se développer et à se former. Pour y répondre, l'INAP souhaite instaurer une gestion des talents pour valoriser le potentiel individuel et ainsi permettre à ses collaborateurs d'évoluer.

A l'externe, ce développement se traduit par le renforcement des réseaux clés de l'INAP.

ENGAGEMENT

Pour l'INAP, l'engagement correspond à la persévérance, à la volonté de se dépasser pour fournir un service de qualité à ses clients aussi bien internes qu'externes. Chaque collaborateur s'investit dans son travail et donne le meilleur pour répondre aux besoins de ses clients.

L'engagement des collaborateurs est la clé de réussite pour toute organisation. Ainsi il importe de donner un sens à son travail et de responsabiliser chaque individu.

EXEMPLARITÉ

Plus qu'une valeur, l'exemplarité est un élément clé de la culture managériale à l'INAP. En effet, chaque responsable hiérarchique montre les bonnes pratiques et donne les clés des comportements à adopter pour piloter et conduire ses équipes.

Également, cette exemplarité se traduit par le fait d'être une administration responsable et de montrer à ses pairs l'importance d'investir dans ses collaborateurs en les encourageant dans leur développement personnel et professionnel, en leur donnant confiance tout en faisant en sorte de préserver leur singularité.

INNOVATION

Un petit adage « On ose à l'INAP, on dépasse nos limites » tout en respectant le cadre donné.

L'innovation à l'INAP passe par la curiosité et l'ouverture vers des partenaires stratégiques, ce qui permet d'innover aussi bien dans les méthodes pédagogiques que les techniques d'apprentissage. Le travail en réseau permet par ailleurs d'étoffer et d'enrichir l'offre de services et de formations de l'INAP.

Être créatif et innovant passe par l'agilité et la flexibilité, deux caractéristiques qui sont promues au sein de l'institut. Le leadership à l'INAP contribue également à cette approche d'innovation, en encourageant ses collaborateurs à avoir confiance et à valoriser une culture de l'erreur.

PARTAGE

En tant qu'institut de formation, qui souhaite promouvoir le concept d'organisation apprenante, le partage revêt une importance capitale dans la transmission et l'échange de compétences, de connaissances et de savoirs. Le partage se situe dans la réciprocité, l'authenticité et le respect de l'autre. Le partage se fait dans la générosité et de façon désintéressée.

Le partage se situe également au niveau des comportements, et ce dans le plus grand respect des clients.

3. NOTRE VISION



« Tous apprenants, tous formateurs »

Vision : Devenir une organisation apprenante et déployer ce concept au sein du secteur public

L'INAP est le partenaire privilégié des organisations étatiques et communales, en matière de développement des compétences et de l'apprentissage, tout au long de la carrière professionnelle. Pour cela, les agents de l'INAP jouent un rôle d'accompagnateur, de conseiller, de facilitateur et de concepteur pour soutenir les projets d'apprentissage et de développement dans le secteur public. Un éventail de prestations de services diversifiées est proposé et un transfert de compétences dans son domaine d'expertise, l'apprentissage et la formation, est garanti. Dans ce contexte, l'INAP poursuit son engagement et sa collaboration étroite avec son ministère de tutelle et ses administrations sœurs.

Depuis 2018, l'INAP a entamé une transformation dans ses missions, allant d'un institut de gestion des formations vers un institut de conception et de gestion des formations. Cette transformation s'articule autour de trois grands axes de réflexion :

- Compétences du 21^e siècle
- Personnalisation de l'offre de formation (analyses des besoins, conception de formations et de plans de formation sur mesure, etc.)
- Digital by default (dans les formations et les procédures)

Le concept d'organisation apprenante constitue aujourd'hui un enjeu politique important dans la capacité d'adaptation au changement du secteur public et le développement de la maturité organisationnelle. Pour être plus flexible et efficace et pour pouvoir s'adapter en permanence à un environnement de plus en plus complexe, volatile, incertain et ambigu, le déploiement du concept d'organisation apprenante devient une solution où le développement du collaborateur est au cœur du processus.

Par organisation apprenante, l'INAP entend une organisation humaine, où les moyens nécessaires sont mis en œuvre pour garantir le développement personnel et collectif des équipes, acquérir et transférer des connaissances et compétences, donner aux collaborateurs l'envie d'apprendre et maintenir ainsi leur employabilité. Dans ce type d'organisation, tous les membres apprennent les uns des autres. Cette communication transversale a pour objectif de susciter l'innovation et de développer l'intelligence collective, éléments essentiels à la capacité de s'adapter en permanence dans un environnement changeant. Ainsi, l'organisation apprenante est en mesure d'assurer le développement durable de cette organisation.

Afin de promouvoir l'acquisition et le développement des compétences des agents au sein du secteur public, l'INAP s'engage à sensibiliser les organisations étatiques et communales au concept d'organisation apprenante. L'INAP propose une approche qui permet à chaque organisation de développer le potentiel de ses collaborateurs face à une évolution constante des métiers et à une

accélération de la digitalisation. Cette approche pousse également l'INAP à repenser ses modes de fonctionnement.

Pour développer ce concept, l'INAP souhaite s'appuyer sur des acteurs-clés dans le secteur public. Ceux-ci joueront le rôle d'ambassadeurs et de relais au sein de leurs organisations respectives.

L'INAP se positionne donc en tant que référent dans la définition, la mise en place, le déploiement et le développement du concept d'organisation apprenante au sein du secteur public. Par ailleurs l'INAP souhaite se positionner en tant que créateur de valeurs dans le cadre de l'innovation sociale dans le domaine de l'apprentissage et du développement. Par conséquent, le déploiement de l'organisation apprenante s'appuiera sur l'identification de valeurs, principes, méthodologies, procédures, fonctions, compétences et outils digitaux, nécessaires à son fondement.

Au niveau interne, l'INAP vise à devenir une référence dans l'application et la mise en œuvre de ses valeurs. Ainsi l'institut poursuit son investissement dans l'amélioration continue de sa culture d'entreprise et de sa gestion des ressources, tout en consolidant et en évaluant l'impact des changements mis en place. Conserver cette culture du dialogue et du feedback, ouverte et bienveillante, entre tous les collaborateurs reste un enjeu majeur pour réussir cette transformation interne, et tous les agents s'engagent à continuer d'y œuvrer activement. De même renforcer l'autonomie et la prise d'initiative de chacun dans son travail, est également une priorité. Par ailleurs, le développement du leadership participatif et innovant est fortement encouragé et sera un des vecteurs de la culture d'apprentissage.

Dans cette perspective, l'INAP souhaite faire vivre une expérience d'apprentissage réussie. Dans ce but, toute l'expertise, les compétences et outils sont mis à disposition des partenaires du secteur public.

4. NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

4.1 Les objectifs stratégiques externes

OS1 DÉFINIR UNE STRATÉGIE UP ET RESKILLING

Au niveau interne : Dans un contexte de digitalisation croissante et d'évolution continue des métiers, l'INAP établit une photographie précise sur, d'une part les compétences existantes, et d'autre part celles à développer au sein de son organisation. Pour cela, le cadre et les moyens nécessaires aux équipes pour l'acquisition et le développement de leurs compétences, sont mis en place.

Au niveau externe : Face aux défis posés par le recrutement, l'émergence de nouveaux métiers, le besoin grandissant de nouvelles compétences et la responsabilité sociale du secteur public, le développement des compétences devient un élément stratégique pour chaque organisation mature. Faire monter ses collaborateurs en compétences selon leurs intérêts et aspirations et répondre ainsi aux besoins et évolutions de leur organisation, est crucial. Ainsi, et toujours dans une optique « tous apprenants, tous formateurs », l'INAP fournit à ses partenaires du secteur public, une expertise et une assistance dans la réalisation de leur projet d'organisation apprenante, notamment par le développement continu des compétences de leurs agents. L'INAP contribue ainsi à l'attractivité du secteur public en tant qu'employeur.

OS2 PROPOSER UNE OFFRE DE SERVICE COHÉRENTE ET DE QUALITÉ

Clarification : Face à l'émergence de nouvelles exigences et attentes au niveau de l'apprentissage et du développement, il existe un besoin croissant d'accompagnement, de mise à disposition d'outils digitaux, de flexibilité et de personnalisation. Pour y faire face, l'INAP propose une offre attractive en répondant aux besoins réels du terrain. Parallèlement, l'INAP investit dans le développement de l'ingénierie pédagogique et de ses compétences métier afin de fournir l'expertise nécessaire aux administrations du service public. Au-delà, l'INAP poursuit la mise en place de parcours de développement de qualité pour les fonctions stratégiques actuelles et futures.

Afin de créer une offre de service cohérente et complémentaire garantissant un impact fort au niveau des administrations, l'INAP crée des coopérations et synergies avec d'autres acteurs du secteur public.

L'offre implique l'accueil et l'encadrement des formations, ainsi que la mise à disposition d'un environnement, des moyens et outils propices à une expérience d'apprentissage réussie, qu'elle soit présentielle ou virtuelle. De même, les équipes assurent un accompagnement au niveau des formateurs, des délégués à la formation et des apprenants pour leur fournir un parcours de qualité au sein de l'institut.

OS3 CRÉER DES RÉSEAUX D'AMBASSADEURS ET DE PARTENARIATS DANS LE DOMAINE DE L'APPRENTISSAGE ET DU DÉVELOPPEMENT

Clarification : Afin de déployer le concept d'organisation apprenante, l'INAP s'appuie sur ses principaux interlocuteurs du secteur public et définit en collaboration avec ces derniers, son rôle dans l'accompagnement de ce changement. L'INAP développe une gamme de prestations de services, d'offres d'accompagnement et de formation, d'outils et de méthodologies ainsi qu'une communication régulière et transparente pour les soutenir.

L'INAP crée un cadre propice aux échanges pour donner aux administrations la possibilité d'apprendre les unes des autres, de s'inspirer mutuellement et d'échanger leurs expériences et bonnes pratiques

dans la mise en œuvre de leur propre organisation apprenante. Une culture de confiance et de responsabilité partagée, favorisant le partage de connaissances, de savoir-faire et de bonnes pratiques est fortement encouragée.

Dans un souci de pérenniser sa capacité à innover, l'INAP entretient des partenariats avec les acteurs du développement de compétences au niveau national et international. La nécessité de créer des synergies fortes avec des instituts de recherche et de développement est évidente pour pouvoir proposer de nouvelles méthodologies et de nouveaux concepts d'apprentissage.

OS4 | STABILISER ET RENDRE ACCESSIBLE LA DIGITALISATION

Au niveau interne : Au cours des dernières années, la digitalisation s'est accélérée. Il faut dorénavant veiller à la bonne gestion de ce virage digital, en mettant systématiquement l'humain au centre des enjeux digitaux. Une assurance qualité pour les projets de digitalisation (procédures, formations, outils...) vise à rendre celle-ci plus concrète et tangible pour tous les agents. A cet effet l'INAP procède, entre autres, à des analyses d'impact de la digitalisation dans le domaine de l'apprentissage et du développement des compétences de ses agents.

Au niveau externe : Si la digitalisation offre de grandes opportunités en termes d'automatisation et de simplification des processus, chaque organisation doit s'assurer que cette transformation digitale se fasse en veillant à la valeur et la qualité qu'elle apporte, aussi bien pour les clients, que ses propres agents. A travers la formation, la mise à disposition d'outils et de son expertise dans le domaine de l'apprentissage, l'INAP accompagne et soutient les organisations dans le contexte de la transformation digitale.

OS5 | ADAPTER LES BASES LÉGALES POUR CRÉER LE CADRE D'UNE ORGANISATION APPRENANTE

Clarification : Afin de mieux répondre aux enjeux liés au développement des compétences et aux besoins réels du terrain, l'INAP a connu d'importantes transformations dans son fonctionnement. Dans ce contexte, la mise en œuvre d'une organisation apprenante nécessite la redéfinition des missions de l'INAP et une nouvelle délimitation de son rôle stratégique. Étant donné son rôle central dans la formation initiale et continue, l'adaptation du cadre légal de l'INAP se fera en accord avec les besoins de formation et de développement des partenaires du secteur public.

OS6 | AMÉLIORER L'ORGANISATION INTERNE POUR GAGNER EN MATURITÉ, AUTONOMIE ET AGILITÉ

Clarification : Pour répondre à ses propres ambitions, l'organisation de l'INAP doit évoluer et perfectionner ses compétences dans les domaines liés à l'apprentissage. A cet effet, il faut gagner en autonomie dans les outils et solutions proposés ; et adapter les rôles et responsabilités ainsi que certains processus internes. Par ailleurs, une professionnalisation de la gestion de projets et une stabilisation de la stratégie de développement sont des éléments clés dans l'atteinte de cet objectif. Au-delà de ces aspects, l'INAP conservera et poursuivra ses efforts entrepris dans la cohésion et la responsabilisation de ses équipes.

L'objectif est d'accorder les ressources nécessaires aux changements à venir et d'établir une culture de confiance, de développement et de responsabilités partagées, favorisant le partage de connaissances et de compétences ; et ce également en vue de la mise en place de l'organisation apprenante que l'INAP souhaite devenir.

Au niveau externe : Dans le contexte du développement de sa maturité organisationnelle interne, et notamment à travers la mise en place et le déploiement du concept d'organisation apprenante, le leadership est identifié comme un élément clé de l'environnement de maîtrise et un des piliers de la mise en œuvre du programme de travail. En effet, les leaders sont les vecteurs stratégiques internes de la vision et des valeurs. Grâce à l'interaction des différentes fonctions, le leadership permet d'évoluer vers la culture d'apprentissage souhaitée. C'est ce que souhaite ainsi véhiculer et promouvoir l'INAP au regard de son offre de services.

Au niveau interne : L'INAP souhaite vivre et faire évoluer sa culture de leadership innovant. Le développement professionnel et personnel ainsi que le partage de connaissances au sein des divisions sont fortement encouragés. C'est à travers l'adoption d'une posture de leader-coach et dans une approche de performance collective que les agents de l'INAP font émerger le potentiel transformationnel des équipes à tous les niveaux et mettent en place les structures, méthodologies, fonctions et compétences sous-jacentes à l'organisation apprenante.

5. NOS OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

OS1

DÉFINIR UNE STRATEGIE DE UP ET RESKILLING

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- OO 1.1** | Renforcer et professionnaliser l'accompagnement vers l'autonomie des clients au niveau de la formation
- OO 1.2** | Créer une culture d'apprentissage et de partage de connaissances
- OO 1.3** | Accompagner les administrations dans leur gain d'autonomie pour la mise en place des plans de développement

OS2

PROPOSER UNE OFFRE DE SERVICE COHÉRENTE ET DE QUALITÉ

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- OO 2.1** | Accompagner les administrations étatiques et communales dans la gestion de la formation
- OO 2.2** | Refondre l'offre de services de l'INAP dans le domaine du développement des compétences des agents du secteur public et communal
- OO 2.3** | Renforcer le positionnement d'expert pour inspirer et guider les organisations du secteur étatique et communal dans le domaine de l'apprentissage et de la formation
- OO 2.4** | Garantir une expérience client réussie à l'INAP en offrant une infrastructure physique et digitale adaptée aux besoins des clients
- OO 2.5** | Définir le concept d'organisation apprenante
- OO 2.6** | Définir un processus d'évaluation continue (pré, pendant, post-formation) et d'assurance qualité des formations
- OO 2.7** | Concevoir des formations dans le cadre de la formation générale et continue du secteur publique et communal

OS3

CRÉER DES RÉSEAUX D'AMBASSADEURS ET DE PARTENARIATS DANS LE DOMAINE DE L'APPRENTISSAGE ET DU DÉVELOPPEMENT

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- OO 3.1 | Développer la stratégie de communication et accroître la visibilité de l'INAP autour de la formation
- OO 3.2 | Construire et déployer l'organisation apprenante grâce à un réseau d'experts thématiques et de formateurs

OS4

STABILISER ET RENDRE ACCESSIBLE LA DIGITALISATION

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- OO 4.1 | Digitaliser les examens organisés par l'INAP
- OO 4.2 | Digitaliser les démarches administratives autour de la formation et centralisation des données pour garantir un suivi de qualité des dossiers
- OO 4.3 | Diminuer, centraliser et stabiliser les outils de gestion et bases de connaissances pour garantir l'appropriation des agents en interne

OS5

ADAPTER LES BASES LÉGALES POUR CRÉER LE CADRE D'UNE ORGANISATION APPRENANTE

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- OO 5.1 | Réformer la politique de rémunération et de financement des formations
- OO 5.2 | Transformer la loi cadre de l'INAP pour favoriser le développement des compétences et de l'apprentissage au sein des organisations
- OO 5.3 | Réformer les règlements grands ducaux relatifs à l'apprentissage tout au long de la vie

OS6

AMÉLIORER L'ORGANISATION INTERNE POUR GAGNER EN MATURITÉ, AUTONOMIE ET AGILITÉ

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- OO 6.1** | Structurer l'organisation interne et délimiter les zones à responsabilité des métiers INAP dans une optique organisation apprenante
- OO 6.2** | Optimiser, harmoniser, documenter et communiquer les processus et procédures métiers et support
- OO 6.3** | Implémenter la méthodologie de gestion de projet Quapital
- OO 6.4** | Concevoir et assurer la mise en œuvre et le suivi de tableaux de bord pour améliorer la gouvernance et la qualité des services de l'INAP
- OO 6.5** | Structurer la collaboration et la communication au sein des divisions et services de l'INAP
- OO 6.6** | Favoriser et maintenir le bien-être des agents

OS7

CONTRIBUER AU RENFORCEMENT DU LEADERSHIP INTERNE ET AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- OO 7.1** | Soutenir la professionnalisation du leadership dans une optique de déploiement du concept d'organisation apprenante dans les administrations de la Fonction publique
- OO 7.2** | Accompagner, à travers un management par talents, tous les leaders, fonctions dirigeantes et supérieurs hiérarchiques de l'INAP dans leur développement vers un leadership innovant

Institut national d'administration publique

35, Rue de Bonnevoie L-1260 Luxembourg

