

# Catalogue de services





# SOMMAIRE

Notre objectif	4
Notre démarche	6
Les 9 axes du développement organisationnel	8
Axe n°1 : Stratégie et programme de travail	10
Axe n°2 : Gestion de projets et de portefeuille	11
Axe n°3 : Gestion prévisionnelle des effectifs	12
Axe n°4 : Gestion par objectifs	13
Axe n°5 : Gestion de la qualité des services, des processus et des données	14
Axe n°6 : Développement de la formation et des compétences	15
Axe n°7 : Recrutement et Onboarding	16
Axe n°8 : Leadership	17
Axe n°9 : Développement des équipes et prévention	18

# NOTRE OBJECTIF

Que vous soyez chef d'administration, responsable d'une équipe, chef de projet ou en charge de la gestion stratégique des ressources humaines, vous êtes confronté au quotidien à des défis en termes de développement et d'engagement de vos agents, de gestion du changement, de performance de votre administration et de la qualité de vos services, bref, des enjeux liés à la maturité de votre administration.

Le ministère de la Fonction publique (MFP) - avec notamment le Service psychosocial de la Fonction publique (SPS) -, le Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO) et l'Institut national d'administration publique (INAP) sont à votre disposition pour vous accompagner dans vos efforts d'amélioration, de progression et de transformation. Notre catalogue «FP2025» couvre des services qui s'inscrivent dans 9 axes du développement organisationnel permettant d'évoluer vers une administration mature.

Grâce à nos équipes (experts en développement organisationnel et en ressources humaines, coaches certifiés, psychologues, formateurs, pédagogues...), nous vous offrons des prestations de qualité afin d'améliorer le fonctionnement de votre administration, de gagner en efficacité et d'assurer un pilotage plus aisé, tout en mettant au cœur des réflexions le développement et le bien-être de vos agents.

Notre objectif vise à vous soutenir dans vos initiatives pour développer la performance de votre entité et couvre ainsi tous les aspects de la gestion du personnel et de l'organisation. Elle permet également de vous accompagner dans toutes les situations qui nécessitent une gestion du changement afin d'engager et de motiver les collaborateurs, de réduire les résistances, ou encore de fédérer et rassembler autour d'un objectif commun.

Nous sommes à votre disposition pour tous vos projets liés, entre autres, au développement des compétences de vos collaborateurs, pour vous assister dans le recrutement des bons profils pour votre administration ou encore pour définir des cahiers des charges et vous épauler dans le choix de vos prestataires externes.

La digitalisation étant un élément primordial pour le développement des organisations, nous vous accompagnons également dans cette perspective, notamment dans l'optimisation et la simplification des processus. Nous travaillons étroitement avec le Centre des technologies de l'information de l'État (CTIE) qui est l'acteur étatique de référence pour concevoir et implémenter vos projets de digitalisation.

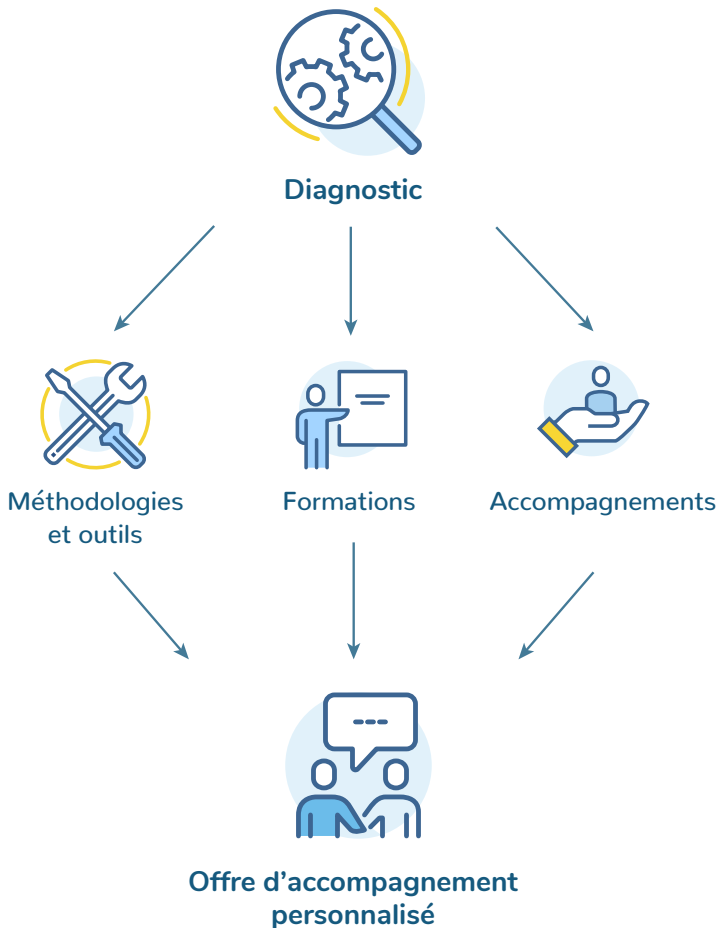
Avec cette initiative FP2025, vous avez désormais un point de contact unique pour toutes vos demandes de conseil et d'accompagnement en termes de développement organisationnel.

[fp2025@mfp.etat.lu](mailto:fp2025@mfp.etat.lu)

L'équipe FP2025

# NOTRE DÉMARCHE

En guise de premier pas, nous réalisons un diagnostic auprès de la direction à travers un court entretien. L'objectif est d'analyser votre contexte, de bien comprendre vos besoins et attentes et d'identifier les prestations qui permettront d'initier le changement souhaité. Cette étape est essentielle pour établir vos défis prioritaires et les leviers disponibles pour développer un plan d'optimisation.



Sur base du diagnostic, une offre d'accompagnement personnalisé vous est proposée. En fonction de vos besoins, des diagnostics plus ciblés sont également envisageables.

Par la suite, nous vous accompagnons dans la mise en œuvre du changement et de la transformation souhaitée.

Vous trouvez dans ce catalogue FP2025 des exemples de prestations pour chacun des 9 axes du développement organisationnel. Il s'agit de méthodes et outils, de formations et communautés de pratique ainsi que de différentes formes d'accompagnement, que ce soit de la consultance ou du coaching. Ce catalogue n'a pas pour vocation d'être exhaustif, mais de mettre en évidence les types de services et leurs thématiques que l'équipe FP2025 peut vous offrir. Selon vos besoins et vos demandes, nous développons des accompagnements sur mesure.

# LES 9 AXES DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Notre approche d'amélioration continue s'inscrit dans les 9 axes du développement organisationnel permettant d'évoluer vers une administration mature. Pour chacun des axes, nous proposons des méthodologies, des outils, des formations et des accompagnements permettant de répondre aux défis identifiés.





Une administration mature est une entité qui progresse sur les différents axes et qui :

- adopte une stratégie, poursuit des objectifs en lien avec une vision claire et s'appuie sur une gouvernance de projets répondant à cette stratégie ;
- gère de manière proactive le recrutement, accompagne ses agents dans le développement de leurs compétences et encourage le partage d'idées et de bonnes pratiques ;
- s'inscrit dans une approche d'amélioration continue de la qualité de ses services en mettant la satisfaction du client-usager au centre de ses réflexions ;
- maîtrise ses parcours clients-usagers, dispose de processus formalisés et assure un suivi rigoureux de ses moyens financiers ;
- s'appuie sur les bénéfices de la digitalisation, met en place une culture d'innovation et favorise l'automatisation là où cela apporte une réelle valeur ajoutée ;
- met en œuvre une communication stratégique et ciblée à l'aide d'outils innovants, aussi bien en interne auprès de ses agents qu'en externe auprès de ses clients-usagers.

Les 9 axes sont à envisager dans une approche de gestion du changement, d'innovation et de co-création afin :

- de développer de nouvelles formes d'organisation du travail («New ways of working»<sup>1</sup>) ;
- de repenser les façons de collaborer et d'implémenter des approches de travail plus agiles ;
- d'aménager les espaces de travail.

En somme une approche collaborative et participative, flexible et qui s'appuie sur les dernières technologies. Dans cette optique, la mise en place d'un laboratoire d'innovation et la réalisation d'ateliers de co-création (product design, design thinking, service design) sont envisagées dans le futur.

---

\*Les «New Ways of Working» (NWOW), entraînées par la transformation digitale, permettent d'atteindre une performance durable, soutenue par l'innovation permanente et l'engagement réel des collaborateurs dans une organisation. Chaque administration doit désormais construire ses nouveaux modes de fonctionnement en agissant de façon cohérente sur différents leviers, comme les pratiques de management ou les espaces physiques de travail. Le télétravail est une application concrète des NWOW et favorise la maturité organisationnelle comme son déploiement efficace présuppose un certain nombre de facteurs qui doivent, de manière optimale, être en place au préalable, comme la gestion par objectifs, des techniques de management modernes se basant sur la responsabilisation des équipes, et souvent aussi des espaces de travail innovants, favorisant la collaboration et l'échange entre le personnel.

# Axe n°1 : Stratégie et programme de travail

## Vos objectifs

Élaborer le programme de travail de l'administration.

Fédérer et faire adhérer les agents à la vision et au projet global commun.

Implémenter le programme de travail de manière structurée.

Assurer la gestion de la performance de l'administration.

## En détail

Vous devez réaliser votre programme de travail. C'est la première étape essentielle pour un chef d'administration. Une stratégie bien déterminée, des objectifs stratégiques clairs et alignés à la vision sont à la base d'une administration mature. Avec un grand défi en parallèle : mettre en place une approche qui permette de fédérer et de faire adhérer vos agents à la vision et aux objectifs communs. Cet axe présente un lien fort avec l'axe n°8 «Leadership» car mettre en place une stratégie et un programme de travail nécessitent de développer un leadership fort.

## Notre réponse à vos besoins

### Méthodologies et outils



Boîte à outils - Programme de travail

Templates - Programme de travail

### Formations



Parcours de développement en management niveau 3

→ Programme de travail -

Directeurs

→ Programme de travail et gestion du changement - Chefs de projet

Communauté de pratique -

Programme de travail

### Accompagnements



Coaching collectif et ateliers sur mesure

→ SWOT

→ Stratégie et vision

→ Valeurs

→ Objectifs et KPI's

→ Gestion des risques

Consultance - Programme de

travail

# Axe n°2 : Gestion de projets et de portefeuille

## Vos objectifs

Mettre en place une gouvernance de projets efficace.

Définir un portefeuille de projets et en suivre l'avancement.

Appliquer une méthodologie de gestion commune permettant un déroulement efficace et professionnel de vos projets.

Développer une approche de planification des projets et réduire le travail en urgence.

Mettre en place un Project management office (PMO).

Développer une culture projet.

## En détail

Votre programme de travail est établi et vous avez de nombreux projets à mener à bien. Il vous faut désormais une gouvernance de projets pour soutenir votre stratégie. Appliquer une gestion de projets harmonisée à travers toute votre administration et accroître les compétences de vos chefs de projet vous permettront d'atteindre vos objectifs dans les délais, en respectant les coûts planifiés et avec une gestion des ressources adaptée.

Vous aurez ainsi une vue synthétique de votre portefeuille et suivrez aisément les avancées. La priorisation sera plus effective, vous identifierez plus simplement les situations critiques et les décisions de principe à prendre, avec comme objectif de piloter votre administration et d'orienter la stratégie au quotidien. Vos agents pourront par ailleurs profiter d'un environnement de travail plus structuré, avec des rôles et responsabilités clairs, et garantir les délais souhaités.

## Notre réponse à vos besoins

### Méthodologies et outils



Méthodologie de gestion de projet QUAPITAL

Templates QUAPITAL

Plateforme de gestion et de suivi de projets

### Formations



Formation «Qualité»

→ Gestion de projet

→ Gérer le changement et faire adhérer à votre projet

Communauté de pratique - Gestion de projet

### Accompagnements



Consultance - Gestion de projet

## Axe n°3 : Gestion prévisionnelle des effectifs

### Vos objectifs

Évaluer la maturité organisationnelle et les axes d'amélioration de manière objective.

Établir les besoins en effectif de manière structurée.

Préparer le Numerus Clausus et le plan de recrutement pluriannuel.

Identifier les profils de compétence à recruter pour répondre à la stratégie.

Anticiper les besoins en compétences.

Assurer l'employabilité de votre personnel sur le moyen et long terme.

Réduire les risques par rapport aux fonctions critiques.

Définir des plans de succession.

### En détail

Pour mettre en œuvre votre stratégie, vous devez vous assurer d'avoir les ressources nécessaires. La gestion prévisionnelle des effectifs (GPE) est le point de départ pour analyser les écarts de compétences, identifier les profils de compétences dont vous avez besoin et minimiser les risques en élaborant des plans de succession pour les fonctions critiques.

Dans ce contexte, il est particulièrement important de lier le niveau de maturité organisationnelle de votre administration à la gestion prévisionnelle des effectifs sur les années à venir. En effet, ces deux problématiques vont de pair et sont fortement interdépendantes. En parallèle, cette démarche vous permet d'assurer l'employabilité de vos agents et de garantir que les compétences disponibles répondent aux exigences futures de votre stratégie.

### Notre réponse à vos besoins

#### Méthodologies et outils



Méthodologie GPE

Plateforme GPE

Questionnaire d'évaluation de la maturité organisationnelle

#### Formations



Formation «RH» - GPE

#### Accompagnements



Consultance - Évaluation de la maturité organisationnelle, assistance à l'implémentation

# Axe n°4 : Gestion par objectifs

## Vos objectifs

Mettre en place une gestion par objectifs au quotidien avec vos agents.

Mettre en place les descriptions de fonction et recenser les profils de compétences.

Définir l'organigramme et les postes à responsabilités particulières (PRP).

Élaborer les plans de travail individuel.

Mettre en œuvre régulièrement les entretiens individuels.

Mettre en place une culture du feedback.

Réaliser une appréciation des performances professionnelles.

## En détail

En tant que chef d'administration, vous devez planifier, coordonner et suivre l'impact des activités de votre organisation. La mise en œuvre de la gestion par objectifs peut vous aider dans cette démarche. Grâce à la définition des descriptions de fonctions et des profils de compétences, ou encore des entretiens individuels réguliers, vous pourrez mieux gérer la performance globale de votre administration et améliorer la gestion de vos ressources humaines.

## Notre réponse à vos besoins

### Méthodologies et outils



Guide et formulaires GPO

Plateforme de définition et de gestion de l'organigramme – PROMETA

Plateforme de descriptions de fonctions PROMETA

Modèle de compétences «5+1»  
Dictionnaire des compétences comportementales et profils de compétences

### Formations



Formation «RH»

- GPO
- Introduction au modèle de compétences
- Entretien individuel
- Entretien d'appréciation
- Sur mesure

Communauté de pratique - GPO

### Accompagnements



Ateliers sur mesure (recensement et association des profils de compétences)

Consultance

- Fonctions et compétences
- Entretien individuel
- Conduire des entretiens difficiles
- Bilan de compétences et plan de développement personnel

# Axe n°5 : Gestion de la qualité des services, des processus et des données

## Vos objectifs

Documenter les parcours clients-usagers.

Formaliser les procédures et processus en vue d'une amélioration continue.

Déployer des routines et accélérateurs de traitements.

Mesurer la satisfaction des clients-usagers.

Mettre en place des tableaux de bords pour mieux piloter l'administration.

Faciliter et préparer la digitalisation.

## En détail

La gestion des processus et de la qualité des services constitue la base d'une administration mature. Elle permet tout d'abord de mieux formaliser les parcours utilisateurs pour améliorer la qualité de vos services et garantir la satisfaction de vos clients-usagers. Elle enclenche également une série de réflexions pour mieux délimiter les rôles et responsabilités au sein de votre administration, simplifier le travail de vos agents, automatiser et digitaliser certaines tâches, préparer les données en vue de mettre en place des tableaux de bord pour pouvoir prendre des décisions efficaces, basées sur des données fiables.

## Notre réponse à vos besoins

### Méthodologies et outils



Méthodologie et plateforme  
PROMETA

Plateforme de sondage

### Formations



Formation «Qualité»  
→ Business Process Management  
→ Gestion de la qualité

Communauté de pratique -  
Organisation / Qualité

### Accompagnements



Consultance de A à Z

# Axe n°6 : Développement de la formation et des compétences

## Vos objectifs

Développer les compétences de vos collaborateurs.

Favoriser l'apprentissage dans l'administration.

Mettre en place une culture de la formation.

Mettre en place des plans de formation sur mesure.

Garantir l'employabilité de vos agents.

Accompagner et outiller les formateurs pour définir la meilleure approche pédagogique en fonction du contexte entre approche présentielle, digitale ou mixte.

## En détail

Le développement de la formation et des compétences est le pilier d'une gestion des ressources humaines professionnelle. Soutenir ses agents dans un contexte qui change et faire en sorte qu'ils restent employables est une responsabilité importante de l'employeur. La formation est un des moyens pour répondre aux écarts de compétences détectés dans le contexte de la gestion prévisionnelle des effectifs et lors de l'entretien individuel. La formation est aussi un facteur qui contribue au bien-être des agents ainsi qu'à la performance globale de l'administration. Elle s'inscrit dans la logique de professionnalisation de la gestion des ressources humaines proposée dans l'axe 4 «Gestion par objectifs». Vous mettez en place un plan de formation qui correspond à la fois à vos objectifs stratégiques et aux besoins en compétences réels de vos agents. En parallèle, vous veillez à ce que vous disposiez de formateurs internes dans votre administration qui perfectionnent leur approche pédagogique, tirent profit des avantages de la digitalisation, favorisent l'apprentissage et développent les compétences.

## Notre réponse à vos besoins

### Méthodologies et outils



Méthodologie Qualité pédagogique et conception de formation en mode présentiel, digital ou mixte

Méthodologie de plan de formation sur mesure

Templates de conception de formation

Plateforme d'apprentissage en ligne (Learning management system)

### Formations



Formation «Train the trainer»

→ Certificat d'animation de formation

→ Digitalisation des formations

→ Conception de formation

Communauté de pratique - Formateurs

Formation «RH»

→ Favoriser le transfert des compétences dans son administration

→ Monter un plan de formation dans votre administration

### Accompagnements



Consultance

→ Définition d'un plan de formation sur mesure

→ Conception de formations sur mesure

→ Digitalisation de formations

# Axe n°7 : Recrutement et Onboarding

## Vos objectifs

Rédiger une annonce pour publication d'un poste.

Réaliser des tests d'évaluation de compétences et des inventaires de personnalité et de motivation.

Professionaliser les entretiens de recrutement.

Accueillir un nouveau collaborateur dans les meilleures conditions.

Encadrer les stagiaires.

## En détail

Faire en sorte que les collaborateurs recrutés correspondent aux exigences de la fonction est essentiel, surtout dans un contexte d'emploi à vie. À cette fin, il est incontournable de réaliser une sélection en s'appuyant sur des méthodes professionnelles. Un recrutement adapté doit également répondre aux écarts de compétences constatés dans l'administration. Cette démarche est en outre très importante pour garantir une mobilité interne efficace. Elle s'applique au recrutement interne ou externe, quel que soit le niveau hiérarchique ou encore dans une optique d'aide à l'inclusion. À travers notre approche, nous vous accompagnons dans la définition du profil à recruter, nous mettons à disposition notre portefeuille de tests et nous vous proposons de vous accompagner lors de vos entretiens.

À la suite du recrutement, l'accueil et l'intégration du nouveau collaborateur (appelé aussi «onboarding») seront tout aussi importants. Dans ce cadre, des bonnes pratiques et des outils vous sont proposés pour améliorer l'expérience des collaborateurs nouvellement engagés.

## Notre réponse à vos besoins

### Méthodologies et outils



Portefeuille de tests psychométriques

Bilan de compétences

Guide d'entretien basé sur les compétences

### Formations



Formation «RH»

- Entretien structuré
- Optimiser vos recrutements
- Encadrement du stagiaire

Communauté de pratique - Entretien structuré

### Accompagnements



Consultance

- Épreuves spéciales et sélections
- Rédaction d'offres d'emploi
- Optimisation de la procédure de recrutement
- Optimisation de l'Onboarding
- Aide à l'inclusion



# Axe n°8 : Leadership

## Vos objectifs

Développer le leadership et le potentiel des fonctions dirigeantes.

Accompagner les responsables dans leurs défis quotidiens.

Accompagner la prise de nouvelles responsabilités.

Soutenir les dirigeants dans la définition de leur stratégie.

## En détail

Pour répondre aux objectifs stratégiques, il est essentiel que les fonctions dirigeantes, avec le middle management (chefs de département), développent une culture du management, du leadership et de la gestion des ressources humaines. Il est primordial de les soutenir dans leurs problématiques quotidiennes afin qu'ils puissent garantir le fonctionnement et le développement de l'administration, des équipes et accorder une attention particulière aux talents de leurs collaborateurs. Développer le leadership constitue un des piliers majeurs pour soutenir la stratégie et le programme de travail établi.

## Notre réponse à vos besoins

### Méthodologies et outils



Portefeuille de tests psychométriques

Bilan de compétences

### Formations



Parcours de développement en management

- Niveau 1 - Découverte du management
- Niveau 2 - Middle management
- Niveau 3 - Top management et hauts cadres dirigeants
- Sur mesure

Formation MBA

### Accompagnements



Coaching individuel (chefs d'administration et middle management)

Coaching de comité de direction et de division

Ateliers sur mesure  
(Co-développement - Leadership)

# Axe n°9 : Développement des équipes et prévention

## Vos objectifs

Développer le travail en équipe et la collaboration.

Développer l'esprit d'équipe et la cohésion.

Améliorer la communication entre les agents.

Développer le télétravail et favoriser une collaboration à distance efficace.

Mesurer la motivation, la satisfaction et le bien-être des collaborateurs.

Mesurer, anticiper et prévenir les risques psychosociaux.

Gérer un conflit ou une crise .

Gérer l'absentéisme.

Organiser le retour au travail ou la réintégration d'un agent dans une équipe après un arrêt de maladie de longue durée.

## En détail

Développer le travail en équipe, prévenir les situations délicates et favoriser le bien-être des agents est un des piliers majeurs d'une gestion des ressources humaines moderne. Cela fait partie des thèmes essentiels à considérer pour une collaboration efficace et constitue une pièce importante pour garantir la performance globale de l'administration.

## Notre réponse à vos besoins

### Méthodologies et outils



Méthodologie de sondage «Qualité de vie et motivation au travail»

Boîte à outils - Télétravail

### Formations



Formation «Développement des équipes» sur mesure

Formation «RH»

→ Télétravail pour manager

→ Télétravail pour RH

→ Risques psychosociaux

→ Gestion de l'absentéisme

→ Premiers secours psychologiques

→ Conduire des entretiens difficiles

Communauté de pratique -

Télétravail

### Accompagnements



Consultance

→ Plan d'action suite au sondage du personnel

→ Télétravail

→ Conduire des entretiens difficiles

→ Suivi pour retour au travail

Supervision, coaching collectif et ateliers sur mesure (travail en équipe, cohésion et team building, communication, co-création)

Consultation

→ Analyse des risques psychosociaux

→ Accompagnement psychosocial pour GRH, supérieur hiérarchique et agents



**Ministère de la Fonction publique**

**FP2025**

10, avenue John F.Kennedy

L-1855 Luxembourg

[fp2025@mfp.etat.lu](mailto:fp2025@mfp.etat.lu)

---

Version du 1<sup>er</sup> octobre 2020