

PLAN NATIONAL POUR LA PROMOTION DE LA QUALITÉ

2007 - 2009



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND DUCHE DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Économie
et du Commerce extérieur

INDEX

1. Introduction	page 3
2. Contexte	page 3
3. Le secteur agricole, viticole, horticole et alimentaire	page 4
4. Le secteur hospitalier	page 6
5. Le secteur personnes âgées, accueil gérontologique	page 11
6. Le secteur entreprises	page 11
7 Le secteur métrologie	page 15
8 Le secteur transports	page 16
9 Le secteur fonction publique	page 18

1. Introduction

Au Grand-Duché du Luxembourg c'est la création de l'Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance (OLAS) qui a été à l'origine d'une multitude d'initiatives dans le domaine très large de la promotion de la qualité.

Une de ses principales initiatives était la mobilisation des forces vives de la Nation, avec de nombreux acteurs du terrain économique et social, pour engager une réflexion commune au niveau de plates-formes nationales, qui devraient faciliter la réalisation d'actions concrètes dans le domaine de la « qualité ».

Cette idée a trouvé une première concrétisation avec la constitution le 5 mars 2001 du Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité (MLQ) qui, de part sa triple vocation (promouvoir, orienter et représenter), répond aux attentes des acteurs des différents terrains pour la recherche et le développement de systèmes et d'outils, en vue de garantir un niveau de qualité le plus haut possible par rapport aux objectifs souhaités et aux moyens disponibles.

Avec l'organisation du Prix Luxembourgeois de la Qualité, de la Semaine de la Qualité ou encore avec la publication du Guide Luxembourgeois pour la Qualité le MLQ et l'OLAS sont devenus très vite des acteurs incontournables de la « promotion de la qualité » au Luxembourg.

Le Conseil national d'accréditation, de certification, de normalisation et de promotion de la Qualité a été créé dans la foulée par un règlement grand-ducal du 10 mai 2001 sur base de la loi du 22 mars 2000.

Le Conseil national, créé auprès du ministre ayant l'économie dans ses attributions avec rôle consultatif, a, conformément à l'une de ses principales missions, engagé des travaux qui ont abouti le 15 avril 2005 à l'adoption du premier Plan national de promotion de la qualité par le Conseil de Gouvernement.

Le plan national réalisé consiste en un premier plan d'action qui prévoit la mise en place de certaines mesures servant à augmenter le niveau de qualité dans les différents domaines et ceci jusqu'en 2007.

Tout au long des dernières années le Conseil a réalisé un suivi du plan national et a communiqué son état d'avancement au Conseil de Gouvernement le 24 avril 2006.

Dans sa réunion du 24 janvier 2006 le Conseil national a décidé à l'unanimité de rédiger une nouvelle version du plan national regroupant des actions à mener dans le domaine de la qualité entre 2007 et 2009. Chaque secteur est responsable du contenu des actions proposées dans le plan.

2. Contexte

Le Conseil national d'accréditation, de certification, de normalisation et de promotion de la qualité a été créé par:

- la loi du 22 mars 2000 relative à la création d'un Registre National d'Accréditation, d'un Conseil national d'accréditation, de certification, de normalisation et de promotion de la qualité et d'un organisme luxembourgeois de normalisation, modifiant la loi du 14 décembre 1967 portant institution d'un poste de commissaire du Gouvernement portant création d'un service de l'énergie de l'État, et concernant l'exploitation des centrales hydro-électriques d'Esch-sur-Sûre et de Rosport;
- le règlement grand-ducal du 10 mai 2001 portant création d'un Conseil national d'accréditation, de certification, de normalisation et de promotion de la qualité.

Le Conseil national est un organisme consultatif sous la tutelle du ministre de l'Economie et du Commerce extérieur dont une des missions principales est la rédaction d'un plan national pour la promotion de la qualité.

Le Conseil est composé par des représentants du secteur public et du secteur privé:

- sept membres sont nommés sur proposition des Ministres ayant dans leurs attributions l'Economie, les Transports, les Travaux publics, l'Environnement, la Santé, le Travail et l'Agriculture (Monsieur Carlo Wirth en tant que représentant du Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur; Monsieur Claude Liesch en tant que représentant du Ministère des Transports; Monsieur Guy Scharfe en tant que représentant du Ministère des Travaux publics; Monsieur Claude Geimer en tant que représentant du Ministère de l'Environnement; Madame Elisabeth Heisbourg en tant que représentant du Ministère de la Santé, Monsieur Paul Weber en tant que représentant du Ministère du Travail et de l'Emploi; Madame Danielle Ruckert en tant que représentant du Ministère de l'Agriculture, de la Viticulture et du Développement rural),
- un membre nommé sur proposition de l'Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance (OLAS) (Monsieur Jean-Marie Reiff),
- un membre nommé sur proposition de l'organisme luxembourgeois de normalisation (Monsieur Marc Clement);
- un membre nommé sur proposition du Service de métrologie (Monsieur John Kirchen),
- trois membres nommés sur proposition des chambres professionnelles patronales (Monsieur Marc Lemmer, Monsieur François Nénon et Monsieur Michel Brachmond),
- deux membres choisis pour leur compétence particulière dans la matière (Monsieur Jacques Lanners et Monsieur Marc Hastert),
- un membre représentant les consommateurs (Monsieur Paul Mondot).

Ont également participé à l'élaboration du plan national:

- le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme administrative (Monsieur Guy Wagener),
- le Ministère de la Famille et de l'Intégration (Monsieur Pierre Jaeger et Madame Malou Kapgen),
- le Ministère de l'Egalité des chances (Madame Maddy Mulheims),
- l'Institut national d'administration publique (Monsieur Romain Kieffer).

3. Le secteur agricole, viticole, horticole et alimentaire

3.1. Exposé des motifs

Le plan 2007-2009 du secteur agricole, viticole, horticole et alimentaire sera surtout focalisé sur la finalisation et l'extension des projets déjà entamés en 2005 et 2006.

Ci-joint les actions prioritaires à réaliser à moyen terme:

- sensibiliser les producteurs primaires à travailler selon les codes de bonnes pratiques d'hygiène;
- promouvoir la certification des producteurs d'aliments selon le GMP (guide de bonne pratiques de manufacture) et/ou selon la norme ISO 9001:2000 combinée avec un système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) pour les producteurs, transformateurs, fabricants et transporteurs de denrées alimentaires ou d'aliments pour animaux;
- encourager le développement de structures luxembourgeoises pouvant effectuer des analyses d'autocontrôle, sollicitées par les entreprises;
- encourager les laboratoires privés effectuant les analyses d'autocontrôle à se faire accréditer selon la norme ISO/CEI 17025:2005 (Prescriptions générales concernant la compétence des

laboratoires d'étalonnage et d'essais) auprès de l'OLAS;

- accréditer à court terme les laboratoires officiels de contrôle selon la norme ISO/CEI 17025:2005 (Prescriptions générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnage et d'essais);
- accréditer les organismes d'inspection selon la norme ISO/CEI 17020:1998 (Critères généraux pour le fonctionnement de différents types d'organisme procédant à l'inspection);
- intégrer dans le programme de l'INAP (Institut National d'Administration Publique) des formations adaptées aux besoins spécifiques des agents des laboratoires et des organismes d'inspection publics;
- réviser les lois et règlements luxembourgeois du secteur agro-alimentaire et les adapter aux réglementations et aux directives européennes.

3.2. Plan d'actions 2007-2009

- Développement de guides de bonnes pratiques d'hygiène et leur application dans les exploitations agricoles:

Le Plan qualité 2005–2006 prévoit le développement de guides de bonnes pratiques d'hygiène pour les exploitations agricoles. Actuellement des guides sont en train d'être élaborés au niveau communautaire. Le secteur primaire agricole luxembourgeois voulait attendre la publication de ces guides et les adapter aux besoins nationaux. Comme les règlements CE/852/2004 relatif à l'hygiène des denrées alimentaires et CE/183/2005 relatif à l'hygiène des aliments pour animaux sont applicables au 1er janvier 2006 et que, d'après les informations du groupe de travail de la Commission, une proposition de guide pour le secteur primaire validé au niveau européen n'est pas encore en vue, les acteurs du secteur concerné ressentent la nécessité d'agir d'urgence au niveau national.

Le financement est à assurer par le secteur privé vu que l'élaboration des guides n'est pas une obligation imposée par l'Etat, mais bien une mesure d'assurance qualité des établissements concernés.

Une étude de la Chambre de l'Agriculture estime les frais d'élaboration d'un guide de bonnes pratiques d'hygiène pour la production primaire et la production d'aliments pour animaux à la ferme à environ 74.000 €.

La législation en question prévoit que l'élaboration de tels guides puisse être encouragée par les Etats membres si nécessaire (CE/183/2005 art. 20 paragraphe 1. deuxième alinéa).

L'Etat devrait encourager l'élaboration d'un guide national unique pour le secteur qui répond aux critères fixés par les règlements CE en question notamment l'article 21 et la partie B de l'annexe I du règlement CE/183/2005.

Le guide de bonnes pratiques sera mis gratuitement (du moins pour une version électronique sur internet) à la disposition de toutes les parties intéressées.

Pour ceci une aide financière, dont le montant reste à déterminer, sera donnée, après acceptation du projet par le Ministère de l'Agriculture, à un seul organisme représentant le secteur primaire qui financera et mettra en œuvre l'élaboration du guide national mentionné antérieurement.

2007/2008: Développement d'un guide de bonnes pratiques d'hygiène pour la production primaire et la production d'aliments pour animaux à la ferme conformément aux critères fixés par les règlements CE en question notamment par l'article 21 et la partie B de l'annexe I du règlement CE/183/2005.

Le guide sera validé après évaluation (règlement CE/183/2005 art. 21 point 2) par le Ministère de l'Agriculture et communiqué à la Commission.

- Préparation des futurs agriculteurs aux nouvelles exigences.

2007/2008: L'intégration du guide de bonnes pratiques d'hygiène et/ou des nouvelles exigences législatives dans le programme du lycée technique agricole.

- Développement de nouveaux guides de bonnes pratiques de manufacture et de systèmes HACCP.

La validation des guides de bonnes pratiques d'hygiène par les autorités compétentes sera ancrée dans l'adaptation en droit national du règlement 852/2004/CE qui est en cours actuellement.

- Développement de structures luxembourgeoises pouvant effectuer les analyses d'autocontrôle sollicitées par les entreprises.

Un groupe de travail avec participation des différentes administrations publiques est en train de faire une analyse de la situation.

2006-2007: Le groupe de travail se réunira pour revoir les différentes positions. Un rapport sera préparé qui après étude par les juristes des différents ministères sera soumis au conseil de gouvernement pour avis.

- Accréditation selon la norme ISO/CEI 17025:2005 des laboratoires de l'Etat.

Les laboratoires déjà accrédités vont élargir au fur et à mesure leur champ d'accréditation.

Le laboratoire de l'Institut viti-vinicole prévoit l'accréditation pour mars 2007.

Les laboratoires de l'ASTA n'ont pas pu finaliser leur projet d'accréditation comme prévu dans le plan qualité 2005-2006, parce que le poste supplémentaire de responsable qualité demandé n'a pas été accordé jusqu'à présent. L'accréditation reste toutefois un objectif des laboratoires de l'ASTA.

2007: Accréditation du service de microbiologie et de biochimie.

2008: Accréditation du service de contrôle du lait cru, du service de chimie (y compris le domaine de l'analyse des macro-constituants dans les aliments pour animaux) et du service de pédologie.

2009: Extension du champ d'accréditation des différents services si nécessaire.

- Plan de formation adapté aux besoins des laboratoires et des organismes d'inspection avec l'aide de l'INAP.

Les projets sur mesure pour les agents des organismes d'inspection et laboratoires devront continuer à figurer dans le programme de formation de l'INAP (détails cf. plan du secteur fonction publique).

- Révision et adaptation de la législation luxembourgeoise du secteur agro-alimentaire.

2007-2009: Poursuivre la révision et l'adaptation de la législation dans le domaine.

- Accréditation des organismes d'inspection chargés du contrôle des denrées alimentaires et des aliments pour animaux pour se mettre en conformité avec le règlement CE 882/2004.

2007: Accréditation du service de contrôle des aliments pour animaux de l'ASTA.

2008: Accréditation de l'Administration des services vétérinaires.

4. Le secteur hospitalier

4.1. Exposé des motifs

Au Grand-Duché de Luxembourg, de nombreuses initiatives ont vu le jour durant la dernière décennie pour promouvoir la qualité et pour sensibiliser et informer les entreprises. Le gouvernement, les chambres et fédérations professionnelles, se sont investies dans de nombreuses actions: actions législatives et réglementaires, conférences, formations, aides aux entreprises et représentation au niveau international.

Conformément aux dispositions du règlement grand-ducal du 10 mai 2001 portant création d'un Conseil national d'accréditation, de certification, de normalisation et de promotion de la qualité, il y a lieu de recenser les actions prioritaires à mener et à intégrer en ce sens dans un Plan National pour la Promotion de la Qualité.

Les efforts à mener doivent avant tout conduire à raisonner pour se positionner ou se repositionner par rapport aux approches à considérer vis-à-vis des différents systèmes et outils qualité existants. Il ne s'agit pas de réagir envers un constat d'un déficit de qualité des prestations hospitalières mais en accord avec une volonté commune de garantir la continuité des prestations de qualité actuellement offertes. Il s'agit donc de construire sur les acquis et d'agir en considération de systèmes et des outils complémentaires pour l'évaluation et le management de la qualité. Il sera alors possible de constater les plus values apportées par la réalisation de tels projets. Même si des améliorations à apporter au niveau de la structuration des collaborations multidisciplinaires dans les hôpitaux sont toujours nécessaires, les acteurs hospitaliers et de la Santé s'investissent de plus en plus pour une amélioration constante de la qualité.

Il faudra arriver à faire converger tous les acteurs vers une action commune dans l'intérêt du client, tout en respectant l'efficience et arriver à garantir un développement durable.

Les acteurs impliqués dans ce plan d'action sont:

- les hôpitaux et les acteurs hospitaliers,
- l'Union des Caisses de Maladie (UCM),
- les Centres de Recherche Publics,
- les instances publiques et de tutelle (Ministère de la Santé; Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur; Ministère de la Sécurité Sociale; Ministère de la Famille et de l'Intégration; Ministère de l'Environnement; Ministère de l'Education nationale et de la Formation professionnelle; etc..).

4.2. Plan d'action 2007-2009

4.2.1. Actions générales

Objectif

Les établissements hospitaliers doivent dispenser des soins de qualité. Dans ce but ils sont tenus de disposer des moyens adéquats et de procéder régulièrement à l'évaluation de leurs activités. Ils rendent compte à leur autorité de tutelle de moyens mis en œuvre et des résultats atteints.

Les établissements hospitaliers développeront une politique d'évaluation des pratiques professionnelles, des modalités d'organisation des soins et de toute activité concourant à une prise en charge globale du malade, afin d'en garantir la qualité et l'efficience.

Plan d'action 2007-2009

- L'implémentation du modèle « EFQM » dans les hôpitaux, c'est-à-dire le modèle de management qui fut développé par la « European Foundation for Quality Management » et qui est déjà largement d'application au niveau des hôpitaux allemands ainsi que d'autres hôpitaux de l'Union Européenne, a été décidée paritamment en 2002 entre l'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois (EHL) et l'Union des Caisses de Maladie (UCM). Le modèle EFQM a été mis en place pour un management total de la Qualité dans les hôpitaux entre 2004 et 2006.
- Parallèlement, une mise en place progressive d'indicateurs communs de performance, de qualité et de résultats intégrés dans l'approche "EFQM" est réalisée depuis 2005. Chaque année, de nouveaux indicateurs communs à tous les établissements vont s'ajouter à la liste des premiers indicateurs retenus.
- L'approche « Risk Management » continuera à être intégrée dans les procédures à établir au

niveau d'un modèle de management de la qualité. Les objectifs sont: plus de sécurité, moins d'accidents et d'incidents, moins de plaintes, réduction des coûts engendrés par les suites des plaintes et les primes d'assurances, une meilleure gestion des événements indésirables. Axes prioritaires: patient/famille/visiteur et personnel.

- Les établissements hospitaliers continueront à transmettre aux autorités de tutelle les informations relatives à leurs moyens de fonctionnement et à leur activité. Ces informations sont nécessaires à l'élaboration et à la révision de la carte sanitaire, à la détermination des ressources et à l'évaluation de la qualité des soins. Les destinataires des informations mentionnées mettront en œuvre un système commun d'informations respectant l'anonymat des patients et s'engageront à débloquent les ressources nécessaires pour la mise en œuvre et la gestion des actions à mener.
- Afin d'assurer l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins, tous les établissements hospitaliers doivent, outre les procédures d'auto-évaluation dans le cadre EFQM, faire l'objet d'une procédure externe d'évaluation. Cette procédure, conduite par un organisme compétent en la matière, vise à porter une appréciation indépendante sur la qualité des activités d'un établissement ou, le cas échéant, d'un ou de plusieurs services ou activités d'un établissement, à l'aide d'indicateurs, de critères et de référentiels portant sur le management de la qualité en général et particulièrement sur les bonnes pratiques cliniques et sur les résultats des différents services et activités de l'établissement. Le projet suit son cours comme annoncé au Plan National 2003-2006. Les premiers audits externes complets suivant le modèle EFQM sont programmés à être réalisés en 2007 dans les hôpitaux sur base de l'activité 2006 après une phase transitoire 2004-2006.

4.2.2. Actions ciblées en considération de problèmes spécifiques

Objectif

Dans l'avenir il faudra tenir compte d'une meilleure implication de tous les acteurs hospitaliers dans le management de la qualité à l'hôpital. Ils devront être responsabilisés par rapport aux actions à mener et suivant l'objectif de Santé Publique tel que prédéfini.

Plan d'action 2007-2009

- Une analyse de la mise en pratique des dispositions d'un contrat-type pour les relations entre hôpitaux et médecins exerçant à l'hôpital, tel qu'il fut négocié et officialisé en décembre 2002, sera réalisée. Cette action est indispensable dans le cadre de la mise au clair du rôle, des missions et des obligations des médecins notamment dans le contexte du management par la qualité.
- Un système de suivi d'activité du type « tableau de bord » ou « balanced score card » continuera à être mis en place pour augmenter le niveau d'informations objectives disponibles. Pour arriver à une meilleure implication des acteurs, des études comparatives par rapport à l'évolution dans le temps seront mises en place.
- Les efforts seront continués avec le corps médical pour l'encourager à se comparer et à analyser qualitativement l'offre de ses services dans le cadre du modèle « peer review ».
- Suivant négociation entre l'Association des Médecins et Médecins-dentistes du Grand-Duché de Luxembourg (AMMD) et l'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois, un texte « accord-cadre » réglemant les attributions et les missions des médecins chef de service sera officialisé. Le texte déterminera principalement les attributions leur dévolues ainsi que leurs rapports avec la structure hospitalière. En tant que médecin représentant « le service », le médecin chef de service (ou médecin coordinateur) sera l'interlocuteur des différentes instances de l'hôpital pour tout problème ou toute décision concernant l'organisation ou le fonctionnement du service qu'il représente. Une des missions du médecin chef de service sera de définir, ensemble avec la direction hospitalière, la politique de qualité du service qu'il se chargera de faire respecter et appliquer. Il lui reviendra également de faire des

propositions de modification, respectivement d'amélioration. Il collaborera avec la direction hospitalière à l'évaluation générale régulière du service.

- Le règlement grand-ducal du 27 mai 2004 déterminant les critères minima dans le cadre des activités globales d'un laboratoire d'analyses médicales précise de façon détaillée, notamment via le guide de bonnes pratiques des analyses de biologie médicale y annexé, les exigences de qualité pour les laboratoires d'analyses médicales et contribue à l'amélioration continue de leur qualité. Le contrôle du respect de la législation des laboratoires est effectué conformément à la législation en vigueur.

Dans les laboratoires de biologie clinique, continuation des actions de sensibilisation pouvant aboutir à une approche « accréditation » suivant les normes ISO/CEI 17025:2005 et ISO 15189:2003. Les laboratoires peuvent se faire accréditer selon la norme ISO/CEI 17025:2005 (principes généraux concernant la compétence des laboratoires d'étalonnage et d'essais) ou selon la norme ISO 15189:2003 (Exigences particulières concernant la qualité et la compétence des laboratoires d'analyses de biologie médicale) par un organisme d'accréditation officiellement reconnu tel que l'Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance. L'accréditation est fortement recommandée pour les laboratoires à mission nationale. Elle constitue une démarche utile pour tout laboratoire.

4.2.3. Développement de services communs

A. Services de l'information

La mise en place d'une clé standardisée sera étudiée au niveau national pour l'identification de la personne soignée, permettant la liaison entre les dossiers informatisés des différentes institutions de santé, les médecins généralistes ou d'autres acteurs.

Dans ce cadre on veillera de promouvoir l'utilisation de référentiels internationaux à l'encodage pour améliorer la qualité de l'information.

- Dans le cadre du développement e-Europe qui a fixé de nouveaux objectifs jusqu'en 2005 pour tous les Etats membres de l'Union Européenne afin de permettre une accessibilité transparente, efficace et simple des citoyens aux informations publiques, continuation des actions en vue du développement du projet « e-Health » et d'un portail « santé » avec les axes suivants: réseaux d'information de santé et services de santé en ligne fournis à la population.
- Pour une gestion efficace et de qualité au niveau des hôpitaux, les efforts en cours seront continués pour l'informatisation des dossiers patients au niveau des établissements hospitaliers. Les efforts doivent viser en toute priorité la comptabilité des systèmes et logiciels afin de permettre un échange facile des données notamment dans l'intérêt de la continuité et de la qualité des soins.
- Pour la phase d'exploitation du réseau de communication « Healthnet », un groupement d'intérêt économique (GIE) a été constitué. A partir de 2007, de nouvelles fonctionnalités seront à définir ensemble avec les différents utilisateurs en considération de l'évolution des besoins et des priorités.

B. Réalisation d'une structure « Achat Central » pour les hôpitaux luxembourgeois

Dans le cadre des décisions prises à l'occasion des dernières réunions du Comité de Quadripartite pour promouvoir une meilleure maîtrise des dépenses via des actions concertées et dynamiques entre les différents acteurs du secteur hospitalier voire extra hospitalier, et dans le souci une amélioration continue des soins, l'accent sera mis sur l'implémentation de normes/concepts qualité à travers les projets suivants:

- La mise en place d'une centrale d'achat visant à développer des synergies et à optimiser l'achat en commun des établissements hospitaliers en intégrant d'abord les activités réalisées par les groupements d'achat déjà existants puis en élargissant son rayon d'action.

L'action qualité portera dans une première phase sur la formalisation du fonctionnement de la centrale et l'élaboration d'indicateurs.

- La recherche de synergies au delà de nos frontières pour partager les expériences réalisées par les pays frontaliers, et selon les besoins et les opportunités, pour élargir les potentialités en vue de l'optimisation de l'achat en commun à la « Grande Région ».
- La mise en place d'un processus d'élaboration et de validation en collaboration avec les utilisateurs et le Conseil scientifique en matière de soins de santé d'un nombre défini de « best practices » pour le volet achat médical. L'objectif est d'émettre des recommandations pouvant aboutir à des standardisations de pratiques au sein des établissements en considération de critères qualité/coûts et la diffusion des connaissances techniques et thérapeutiques.
- La promotion de solutions durables et économiques participant à la protection et l'amélioration de notre environnement. Dans ce cadre, il est proposé de continuer les réflexions sur la « recherche d'une solution nationale pour la gestion des déchets infectieux et assimilés ».

C. Formation et formation continue

- Dans l'avenir des efforts particuliers seront entrepris pour la mise en place de deux types de formations axées sur le management hospitalier, c'est-à-dire une formation en gestion dans le secteur « santé », voire aussi une formation spécialisée en management de la qualité dans le secteur de la santé.

En considération des contraintes budgétaires financières pour le secteur hospitalier luxembourgeois impliquant des adaptations de la gestion liées à l'évolution de la situation économique générale du Grand Duché de Luxembourg, il a été retenu d'analyser suivant quels moyens la gestion d'une entité complexe telle qu'un hôpital pourra être rendue encore plus efficace dans l'avenir. Afin d'adapter les compétences managériales des cadres de santé aux nouvelles exigences, d'une part les décideurs et directeurs des institutions de santé, d'autre part les cadres de proximité, l'EHL a reformulé ses desideratas auprès du Ministère de la Culture, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de poursuivre la mise en place d'actions à haute valeur ajoutée en matière de formation continue et de sensibilisation/d'information relatives à la thématique du management dans le secteur hospitalier.

Ces initiatives et actions spécifiques prennent appui sur:

- une analyse des besoins en compétences managériales du secteur hospitalier luxembourgeois réalisée en concertation avec l'EHL et les principales institutions hospitalières du Grand-Duché de Luxembourg (input concret: élaboration de grilles de compétences managériales);
- un diagnostic organisationnel du secteur hospitalier et des institutions hospitalières qui le constituent (input concret: profils sectoriel et institutionnels).

Les actions de formation cibleront les cadres de proximité et se réaliseront sous la forme d'un cycle de formations continues à vocation certifiante.

Les modules de ce cycle de formation pourront faire l'objet de crédits de type ECTS (Système Européen de Transfert de Crédits) en vue de faire évoluer cette formation à caractère certifiant vers une formation de type diplômant, et cela selon les desideratas et les priorités dudit secteur.

Ce cycle de formation continue se clôturera par la réalisation d'un travail professionnel qui tant dans la forme que dans le contenu s'apparentera à un projet d'entreprise: dès lors, il sera conseillé aux participants d'inscrire leur production finale dans le cadre de leur projet d'établissement respectif.

Les initiatives de sensibilisation et d'information continueront à se réaliser sous la forme de cycle de conférences, de workshop, de séminaires et de journées hospitalières à haute valeur ajoutée et cibleront principalement les cadres de direction et les personnes-ressources.

Ces formations sont à réaliser de préférence en collaboration avec une structure universitaire.

D. Hygiène alimentaire

- Un guide HACCP et des bonnes pratiques d'hygiène alimentaire a été élaboré pour le secteur de la santé (hôpitaux et institutions long et moyen séjour). La publication du guide a eu lieu en 2005 et la publication de mises à jour régulières sera réalisée à partir de 2007.

5. Le secteur personnes âgées, accueil gérontologique

5.1. Exposé des motifs

La notion d'accueil rejoint celle de respect de la personne qui devrait être à la base de toutes les interventions.

Pourquoi est-il nécessaire de rappeler ce concept de respect?

Dans notre société le terme de vieux est péjoratif. Il évoque des connotations que l'adulte jeune a envie de fuir, des images de dégradation, de solitude, de tristesse; non plus la sagesse que prêtaient aux vieux les sociétés traditionnelles, mais la déchéance avant la fin. La vieillesse et son cortège de dépendances font peur à l'ensemble de la société. Et de la peur, on passe facilement au rejet, donc à l'opposition d'accueil.

La façon d'aborder la personne âgée constitue le miroir d'une société, aussi est-il extrêmement important de prendre en considération le concept de l'accueil gérontologique dans le contexte de la politique nationale de la qualité.

5.2. Plan d'action 2007-2009

Modification du règlement grand-ducal du 8 décembre 1999 concernant l'agrément à accorder aux gestionnaires de services pour personnes âgées se rapportant à la loi du 08 septembre 1998 réglant les relations entre l'Etat et les organismes oeuvrant dans les domaines social, familial et thérapeutique.

6. Le secteur entreprises

6.1. Exposé des motifs

- Veille normative et réglementaire

Favoriser la mise en place d'un système public d'information et de veille en matière de réglementation et de normes techniques Qualité, Hygiène, Sécurité & Environnement (QHSE).

Des prestataires privés offrent des services spécialisés en veille réglementaire HSE. Le Centre de Recherche Public Henri Tudor propose depuis quelques années un service de veille normative (Centre de Veille Normative, CVN). Il serait souhaitable qu'il existe un service public central (portail unique) donnant des informations sur la situation réglementaire et normative, sur les obligations techniques des entreprises en matière de législation « sécurité et santé au travail », « protection de l'environnement » et « hygiène et sécurité alimentaire ».

- Organismes notifiés pour des directives CE

Faciliter l'accès aux informations pour les entreprises en matière d'organismes notifiés publics et privés habilités pour les inspections au titre des directives CE visant à faciliter la mise sur le marché européen de produits industriels. Regrouper les compétences d'information et de décision en matière de notification d'organismes par exemple sous le toit de l'ILNAS.

- Promotion de la qualité

1. Développer une vraie stratégie de promotion et de communication « Qualité » dans l'économie nationale.

Positionner la qualité comme un levier essentiel dans l'amélioration de la compétitivité du Luxembourg. Réaliser la sensibilisation en progressant suivant 2 axes: secteurs d'activités (public et privé) et taille des organisations. Développer des actions sectorielles spécifiques. Cibler les secteurs à fort levier de communication publique: artisanat, commerce, gastronomie, tourisme...

Le secteur privé observe avec grand intérêt que les administrations publiques représentées dans le Conseil national d'accréditation, de certification, de normalisation et de promotion de la qualité (CNACNPQ) s'intéressent de plus près au management de la qualité. Afin de mieux valoriser ses efforts de promotion, le CNACNPQ doit adopter le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité (MLQ) comme nouveau membre. En effet le MLQ dispose déjà d'une visibilité notable et croissante à travers un certain nombre d'actions comme notamment l'organisation du Prix Luxembourgeois de la Qualité (PLQ).

2. Sensibiliser des entreprises issues de secteurs économiques traditionnellement « peu concernés » par des normes QHSE (par exemple l'artisanat, la gastronomie, la restauration, l'hôtellerie, le commerce de proximité, le tourisme, les services financiers et juridiques, les assurances...) pour détecter à travers le « regard client » les points de qualité ou de non-qualité.

- Evaluation des entreprises

Implication du CNACNPQ dans le « Prix luxembourgeois de la qualité » (PLQ) organisé par le MLQ.

Un objectif serait de populariser le PLQ en le hissant par exemple à un niveau de notoriété tel que l'élection du meilleur sportif.

- Aides financières

Encourager financièrement ou fiscalement les entreprises à mettre en place des systèmes de management QHSE certifiables (par exemple ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, EMAS, OHSAS 18001:1999, ISO 22000:2005) leur permettant d'améliorer leur compétitivité sur leurs marchés respectifs.

Clarifier et préciser les dispositions d'allocation des aides aux PME telles que décrites dans la « Loi cadre des Classes Moyennes » du 6 août 2004 ainsi que dans le RGD du 19 février 2005 concernant les « Régime d'aides en faveur du secteur des classes moyennes ».

- Assistance des entreprises et des créateurs d'entreprises

Mise en place d'une certification ISO 9001:2000 pour l'Espace Entreprises de la Chambre de Commerce en ciblant différents processus standardisés tels que l'obtention de certificats d'origine, carnet ATA, etc.....

La mise en place de cette démarche qualité permettra une optimisation des prestations réalisées par « l'Espace Entreprises » à destination des entreprises et des créateurs d'entreprises. Elle mettra en avant la coopération inter-administrations. D'un point de vue opérationnel, cette démarche permettra de développer un outil simple offrant un support optimisé au traitement et au suivi des dossiers ainsi qu'un support au suivi des contacts.

L'Institut de Formation de la Chambre de Commerce (IFCC) s'est engagé dans une démarche de management de la qualité avec comme objectif prioritaire de répondre, dans les meilleures conditions possibles, aux attentes de ses nombreux clients.

Cette décision stratégique, voulue et soutenue par l'ensemble de ses collaborateurs, englobe toutes les prestations proposées par l'IFCC et plus particulièrement: des formations intra-entreprise sur mesure; des formations d'initiation pour créateurs d'entreprise; des formations d'accès aux professions de cafetier, commerçant et transporteur; des formations de perfectionnement pour salariés; des formations de perfectionnement pour cadres et dirigeants d'entreprise; l'animation d'un club des responsables de formation en entreprise; un conseil professionnel et personnalisé.

- Formation des entreprises
- Former et informer les entreprises sur les méthodes existantes en matière de qualité
- Insuffler une nouvelle dynamique au sein des entreprises en matière de qualité.
- Répondre aux besoins en formation exprimés par les entreprises

6.2. Plan d'actions 2007-2009

- Veille normative et réglementaire

Favoriser la mise en place d'un système public d'information et de veille en matière de réglementation et normes techniques QHSE.

Evolution: Des prestataires privés offrent des services spécialisés pour ce qui est de la veille réglementaire HSE. Le CRP Henri Tudor propose depuis quelques années déjà un service de veille normative (Centre de Veille Normative, CVN). Un service d'information public unifié, homogène, inter-administration sur les obligations des entreprises en matière de législation « sécurité et santé au travail », « protection de l'environnement » et « hygiène alimentaire » avec en particulier les références aux règlements et normes techniques d'application, serait souhaitable.

Finalisation: 2006-2008

- Organismes notifiés pour des directives CE

Faciliter l'accès aux informations pour les entreprises en matière d'organismes notifiés (publics et privés) habilités pour les inspections au titre des directives CE visant à faciliter la mise sur le marché européen de produits industriels. Regrouper les compétences d'information et de décision en matière de notification d'organismes.

Evolution: Le regroupement de certaines institutions publiques sous le toit de l'ILNAS est un premier pas.

Finalisation: 2006-2007?

- Métrologie et services d'étalonnage

Offrir un service public d'information en matière de métrologie et d'étalonnage d'instruments de mesures pour les entreprises.

Evolution: En 2004 le CRP Henri Tudor a commencé à développer une offre de prestations en matière de métrologie dimensionnelle, électrique, thermique et caractérisation d'enceintes climatiques/thermiques. Cette offre est proposée en partenariat avec Arcelor et l'association Euromet. Le laboratoire a été accrédité pour certains domaines suivant ISO/CEI 17025:2005 le 29.08.2005 (OLAS).

Finalisation: 2004-2006

- Promotion de la qualité

Développer une vraie stratégie de promotion pour et de communication sur la qualité dans l'économie nationale. Il faut positionner la qualité comme un levier essentiel dans l'amélioration de la compétitivité du Luxembourg, sensibiliser suivant deux axes: secteurs d'activités (public et privé) et taille des organisations, développer des actions sectorielles spécifiques et cibler les secteurs à fort levier de communication comme l'artisanat, le commerce et la gastronomie.

Evolution: Le secteur privé observe avec grand intérêt que les administrations publiques représentées dans le CNACNPQ s'intéressent de façon concrète au management de la qualité. Afin de mieux valoriser ses efforts de promotion, le CNACNPQ doit adopter le MLQ comme nouveau membre. En effet le MLQ dispose déjà d'une visibilité notable et croissante à travers un certain nombre d'actions comme notamment l'organisation du Prix Luxembourgeois de la Qualité (PLQ).

Finalisation: 2006-2007

- Promotion de la qualité

Sensibilisation des entreprises issues de secteurs économiques traditionnellement loin des normes QHSE (telles que l'artisanat, la gastronomie, la restauration, l'hôtellerie, le commerce de proximité, le tourisme,...) pour détecter à travers le « regard client » les points de qualité ou de non-qualité.

Evolution: Certaines actions de sensibilisation sont menées par le MLQ, l'HOESCA, Ministère des Classes moyennes, du Tourisme et du Logement.

Finalisation: 2006-2009

- Evaluation des entreprises

Participation/soutien de l'organisation du Prix luxembourgeois de la qualité organisé par le MLQ.

Evolution: La première édition a eu lieu en 2004. Les lauréats ont et auront par ailleurs la possibilité de participer au prix européen de la qualité. Un objectif pour la période 2006-2009 serait de populariser le PLQ en le hissant au niveau par exemple à un niveau de notoriété tel que l'élection du meilleur sportif.

Finalisation: 2006-2009

- Aides financières (1)

Encourager financièrement ou fiscalement les entreprises à mettre en place des systèmes de management QHSE certifiables (p.ex. ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, EMAS, OHSAS 18001:1999, ISO 22000:2005, autres) leur permettant d'améliorer leur compétitivité sur leurs marchés respectifs.

Evolution: Dans le cadre de son projet PIASTE, la Chambre de Commerce propose aux entreprises la possibilité d'avoir recours gratuitement aux services de consultants afin de mettre en place une politique de gestion de la santé/sécurité par la qualité.

Finalisation: 2004-2005

- Aides financières (2)

Encourager financièrement ou fiscalement les entreprises à mettre en place des systèmes de management QHSE certifiables (p.ex. ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, EMAS, OHSAS 18001:1999, ISO 22000:2005, autres) leur permettant d'améliorer leur compétitivité sur leurs marchés respectifs.

Evolution: Une politique QHSE est fortement soutenue par la « Loi cadre des Classes Moyennes » du 6 août 2004 ainsi que par le RGD du 19 février 2005 concernant les « Régime d'aides en faveur du secteur des classes moyennes ». Néanmoins les dispositions d'allocation de ces aides semblent devoir être clarifiées.

Finalisation: 2005-2007

- Assistance des entreprises et des créateurs d'entreprises

Mise en place d'une certification ISO 9001:2005 pour l'Espace Entreprises de la Chambre de Commerce en ciblant différents processus standardisés tels que l'obtention de certificats d'origine, carnet ATA, etc....

Evolution: La mise en place de cette démarche qualité permettra une optimisation des prestations réalisées par « l'Espace Entreprises » à destination des entreprises et des créateurs d'entreprises. La mise en place de cette démarche mettra en avant la coopération inter-administrations. D'un point de vue opérationnel, cette démarche permettra de développer un outil simple offrant un support optimisé au traitement et au suivi des dossiers ainsi qu'un support au suivi des contacts.

L'Institut de Formation de la Chambre de Commerce (IFCC) s'est engagé dans une démarche de management de la qualité avec comme objectif prioritaire de répondre, dans les meilleures conditions possibles, aux attentes de ses nombreux clients.

Cette décision stratégique, voulue et soutenue par l'ensemble de ses collaborateurs, englobe toutes les prestations proposées par l'IFCC et plus particulièrement: des formations intra-entreprise sur mesure; des formations d'initiation pour créateurs d'entreprise; des formations d'accès aux professions de cafetier, commerçant et transporteur; des formations de perfectionnement pour salariés; des formations de perfectionnement pour cadres et dirigeants d'entreprise; l'animation d'un club des responsables de formation en entreprise; un conseil professionnel et personnalisé.

Finalisation: 2006-2007.

- Formation des entreprises

L'IFCC (Institut de Formation de la Chambre de Commerce) organise différentes formations « qualité » à destination des entreprises et des personnes désireuses d'approfondir leurs connaissances en la matière:

- Management de la qualité (mars à juillet 2007)
- Mise en place d'un système qualité ISO 9001:2000 (mars à juillet 2007)
- Audit interne qualité ISO 9001:2000 (mai 2007)
- Comment concevoir un système intégré QSE (septembre à octobre 2007)
- Conception et mise en place des documents du management de la qualité (octobre 2007)
- Mise en place et suivi de la norme ISO 9001:2000 (novembre à décembre 2007)
- Méthodologie de résolution de problèmes au cœur de l'amélioration continue (novembre 2007)

Le programme des formations dispensées en 2008 et 2009 sera élaboré ultérieurement en fonction des besoins détectés.

7. Le secteur métrologie

7.1. Exposé des motifs

Le Service national de métrologie légale ou Service de Métrologie tout simplement intervient essentiellement dans le secteur réglementé. Les principales fonctions du Service de Métrologie consistent à conserver les étalons nationaux et à contrôler les instruments de mesure de toute sorte devant satisfaire aux exigences techniques et administratives réglementées dont le but est d'assurer une précision convenable de ces instruments et d'apporter un niveau de confiance élevé dans les résultats de mesurage.

Du point de vue économique, la garantie de l'exactitude des mesurages est une condition préalable et indispensable dans les relations commerciales, surtout pour les entreprises où la production est orientée vers l'exportation.

Les instruments de pesage

Parmi les tâches principales du Service de Métrologie, il y a lieu de relever le contrôle métrologique des instruments de pesage qui tombent dans le champ d'application du règlement grand-ducal modifié du 27 juillet 1992 reprenant sur le plan national les exigences du marquage CE définies dans la directive 90/384/CEE du Conseil du 20 juin 1990.

En ce qui concerne la directive 90/384/CEE précitée, il est à remarquer que le Service de Métrologie a qualité d'organisme notifié pour les opérations de vérification CE des instruments de pesage neufs. Ce service s'occupe également sur le plan national de la vérification périodique des instruments de pesage en usage pour assurer qu'ils continuent à satisfaire aux conditions métrologiques prescrites. Plus de 1000 instruments de pesage de toute sorte, utilisés dans les différents stades du commerce, tels que balances de laboratoire, balances poids/prix, bascules, ponts-basculés routiers et bascules ferroviaires, sont vérifiés chaque année par le Service de Métrologie.

Dans le cadre du Plan national pour la promotion de la qualité adopté en 2005, il a été retenu d'entreprendre une démarche d'accréditation pour les activités de vérification des instruments de pesage. En date du 9 mai 2006, le Service de Métrologie a reçu le certificat ISO/CEI 17020:1998 pour les opérations de vérification CE et ultérieures des instruments de pesage.

Les distributeurs de carburants

Une autre activité principale autant importante du Service de Métrologie concerne le contrôle métrologique des ensembles de mesurage de carburants. Sont visés par les contrôles métrologiques les distributeurs routiers de carburants en usage dans les stations-service ainsi que les ensembles de mesurage montés sur camions-citernes pour mesurer les quantités délivrées. A noter qu'environ 2000 distributeurs routiers sont vérifiés chaque année par le Service de Métrologie.

L'augmentation continue de la consommation ainsi que la hausse sans cesse des prix des carburants au cours des dernières années soulignent incontestablement l'importance des contrôles périodiques opérés par le Service de Métrologie.

Le but poursuivi par les contrôles métrologiques est double.

D'une part, la vérification périodique des compteurs assure une protection accrue du consommateur, qui doit être assuré d'obtenir exactement la quantité de carburant qui correspond au prix qu'il doit payer.

D'autre part, il est dans l'intérêt des sociétés pétrolières et des exploitants des stations-service d'avoir des garanties quant à l'exactitude des mesurages, surtout en raison de l'envergure des volumes et des incidences financières que peuvent avoir les écarts sur les résultats de mesurage.

Dans cet ordre d'idées, il est prévu de faire accréditer le Service de Métrologie suivant le référentiel ISO/CEI 17020:1998 (norme pour les organismes procédant à l'inspection) pour les opérations de vérification périodique des distributeurs routiers en usage. L'extension de la portée de son accréditation ISO/CEI 17020:1998 pour couvrir la vérification périodique des distributeurs routiers de carburants contribuera sans doute à assurer la confiance dans les contrôles opérés par le Service de Métrologie.

7.2. Plan d'action 2007-2009

Objectif

Extension de la portée d'accréditation ISO/CEI 17020:1998 du Service de Métrologie aux distributeurs routiers de carburants.

Plan d'action

2007: Acquisition et validation des équipements de mesure.

2008: Suite de la validation des équipements et mise en place des procédures d'examens et essais métrologiques des distributeurs routiers de carburants.

2009: Demande d'extension de la portée de l'accréditation ISO/CEI 17020:1998 à l'OLAS.

8. Le secteur transports

8.1. Exposé des motifs

Le secteur des transports est un domaine particulièrement sensible aussi bien pour la sécurité individuelle des citoyens que pour la sécurité économique d'une nation. Ainsi il est plus qu'opportun de lui dédier une attention spéciale en ce qui concerne la politique nationale de qualité.

La définition de la qualité selon la norme ISO 9001:2000, faisant directement référence aux « clients », il y a lieu de déterminer tout d'abord qui est le client d'un secteur transports et par ce biais du Ministère des Transports.

Le premier client est le citoyen lui-même avec ses exigences de sécurité et de santé, qu'il exprime aussi bien en tant qu'utilisateur de moyens de transport qu'en tant que victime des effets néfastes émanant de ce secteur.

Le deuxième client est l'industrie économique et alimentaire pour laquelle le secteur des transports représente un facteur capital de survie et dont il dépend à part entière.

Il est donc clair, que ce secteur a particulièrement besoin de règles et conventions précises, qui gèrent le trafic terrestre, naval et aérien.

Les lois luxembourgeoises, les arrêtés grand-ducaux, ainsi que les directives et règlements européens créent actuellement une base législative conséquente pour la gestion du secteur des transports. Un plan national de qualité pourra se greffer, dans une ligne de pensée logique, aux moyens déjà mis en oeuvre pour l'application et le contrôle des aspects réglementaires.

Actuellement le Ministère des Transports dispose d'infrastructures très développées touchants aux divers secteurs susmentionnés. Les sociétés en charge de la mise en application des différentes exigences réglementaires fonctionnent dans un système du genre « sous contractant » vis-à-vis du Ministère des Transports.

Une politique de qualité d'une administration se base sur deux facteurs-clé de gestion de la qualité. L'un est la volonté de la direction, c.-à-d. du gouvernement, quant-à la mise à disposition du budget et des ressources humaines relatifs aux besoins de la mise en application d'un plan de qualité. L'autre est la gestion des « sous contractants » par l'application d'exigences conformes à une norme telle l'ISO 9001:2000 ou équivalente.

En plus des services quotidiens mis à disposition des clients et des entreprises, afin d'augmenter leur qualité de vie, le Ministère des Transports voit également sa mission dans la prévention d'accidents et la protection de l'homme.

Dans ce but, le Ministre des Transports a personnellement annoncé sa détermination à tout mettre en oeuvre pour réduire au Luxembourg le nombre des victimes et des blessés de la route. L'ensemble du Gouvernement a également retenu dans son programme gouvernemental la volonté de combattre avec fermeté le fléau des accidents de la route, phénomène qui entraîne un gâchis et des malheurs humains inadmissibles.

Dans ce contexte, plusieurs campagnes de sensibilisation ont été lancées et des actions concrètes ont été planifiées, dont le résumé se trouve listé dans le plan d'action.

8.2. Plan d'action 2007-2009

SNCH:

- Développement de nouvelles directives CE et ECE en faveur de l'augmentation de la sécurité des véhicules routiers, ainsi que de la diminution de leur impact environnemental (en cours).
- Participation à des actions internationales de sensibilisation d'usagers de véhicules routiers (en cours).
- Adaptation des services de certification aux besoins nationaux et internationaux (en cours).

SNCT:

- Accréditation OLAS (ISO/CEI 17020:1998) du service du contrôle technique (en cours: finalisation prévue pour janvier 2007).
- Augmentation de la sécurité routière par l'introduction d'une unité de contrôle mobile (en cours: finalisation prévue pour 2007).

- Adaptation des examens de permis de conduire aux méthodes électroniques actuelles (en cours).
- Amélioration des infrastructures de contrôles techniques, ainsi que du processus au site de Sandweiler (en cours: finalisation prévue pour 2009).

Centre de formation pour conducteurs à Colmar Berg:

- Amélioration continue des infrastructures de formation et des moyens pédagogiques mis à disposition (en cours).

Entreprises ferroviaires:

- Entreprises ferroviaires: Mise en conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2000 (en cours).
- Extension du réseau ferroviaire pour une meilleure desserte générale (en cours).

Lux-Airport:

- Lux-Airport: Conformité à la norme ISO 9001:2000 (en cours).
- Agrandissement des infrastructures d'accueil de l'aéroport du Grand-Duché de Luxembourg (en cours: finalisation prévue pour 2007).

Direction de l'aviation civile:

- Développement d'un nouveau concept en matière de sûreté et sécurité.

9. Le secteur fonction publique

9.1. Exposé des motifs

Dans le secteur public, fournir de la qualité signifie optimiser la valeur des produits et des services pour toutes les parties prenantes dans un cadre politique et financier donné. Pour stimuler et supporter l'administration publique dans sa démarche d'amélioration, la promotion et la diffusion des approches du management par la qualité tout comme le développement et l'offre de formations adéquates sont des éléments essentiels. La mise en place d'une ingénierie de formation dans les administrations publiques et le plan d'action CAF présentés ci-dessous font partie des activités déployées dans le cadre de la réforme administrative.

1. Mise en place d'une ingénierie de formation dans les administrations publiques – une démarche qualité – formation.

Objectifs et finalités du projet

La loi du 15 juin 1999 portant organisation de l'Institut national d'administration publique a introduit le principe de la formation continue liée aux avancements dans la carrière et aux allongements de grade, faisant ainsi de la formation continue une des conditions indispensables à la promotion dans la carrière des fonctionnaires et employés de l'Etat et des communes.

Afin de pouvoir répondre au mieux à ce principe et dans le but de garantir l'efficacité de la formation professionnelle continue, la mise en place une démarche visant à proposer des formations qui répondent de façon précise aux besoins et aux demandes de formation spécifique des administrations et services de l'Etat est indispensable. Cette volonté présuppose évidemment le concours de la direction des administrations et services de l'Etat tout comme la collaboration étroite des délégué(e)(s) à la formation qui, pour bien remplir leur rôle, devront pouvoir se baser sur une méthode et un outil communs à l'ensemble des acteurs concernés.

L'identification et l'analyse des besoins de formation constituent une étape préalable à la construction de plans de formation, dont l'objectif est de dresser l'inventaire des problèmes à résoudre et des objectifs à atteindre par les moyens de la formation professionnelle continue. Cette approche permettra de définir de façon précise les actions à mener dans le cadre de tels

plans de formation, individuels ou collectifs, pour répondre au mieux aux besoins des administrations.

Dans cet ordre d'idées, l'Institut national d'administration publique a développé, en collaboration étroite avec la société « Etudes et Formation » et avec un échantillon représentatif de délégué(e)(s) à la formation, une méthode permettant aux administrations publiques de mieux pouvoir détecter, identifier et analyser les besoins de formation continue et de pouvoir les regrouper dans des plans de formation. La méthode en question fait l'objet d'une description détaillée reprise dans un document intitulé: « *L'identification des besoins de formation dans l'administration publique* » et qui a été remis à l'ensemble des délégué(e)(s) à la formation.

L'identification des besoins représente une phase importante pour le succès d'un plan de formation individuel ou collectif. La méthode développée permettra aux administrations:

- de dégager, à l'aide de questionnaires spécifiques permettant une analyse individuelle par agents et collective par service, une vue globale des besoins de formation en fonction des missions et attributions à exercer et des objectifs à atteindre afin d'élaborer un plan de formation approprié, adapté et cohérent;
- de bien cerner les problématiques auxquelles la formation doit répondre;
- de s'assurer d'investir dans le développement des compétences qui méritent bien une amélioration;
- d'instaurer, lorsque cette phase est réalisée en collaboration avec les personnes concernées, un climat favorisant l'apprentissage de façon continue;
- de définir des plans de développement des compétences qui synthétisent les choix à faire concernant les mesures d'amélioration: plan de formation individuel ou collectif, coaching, tutorat, mises en situation, etc....

Toutefois l'identification et l'analyse des besoins de formation et la structuration de ces besoins dans des plans de formation pluriannuels n'assurent pas encore à elles seules le succès de la formation continue. Deux autres volets doivent venir compléter la politique de formation continue dans l'administration publique, à savoir la conduite des plans de formation et la qualité du transfert des connaissances acquises en formation.

Le volet relatif à la conduite des plans de formation consiste à définir les populations ciblées par la formation, de préciser les programmes de formation détaillés et l'approche pédagogique, de déterminer les formateurs intervenants et d'organiser les formations.

Au niveau du volet concernant l'analyse de la qualité du transfert des connaissances acquises en formation il s'agit de procéder à une évaluation qualitative des formations, de mesurer le transfert des connaissances et d'analyser les effets sur les capacités et connaissances acquises en cours ou en fin de formation, de mesurer les effets sur les comportements professionnels en situation de travail, de vérifier si les objectifs généraux fixés au plan de formation ont été atteints.

Ces deux volets indispensables à la mise en œuvre des plans de formation et complémentaire à l'identification des besoins de formation viennent compléter le processus communément appelé « ingénierie de formation » et que l'Institut national d'administration publique se propose de mettre en place progressivement ensemble avec les administrations et services de l'Etat et des communes d'ici l'année 2009.

II. Formations à la qualité proposées dans le cadre du catalogue de formation continue.

Dans le catalogue de formation continue pour 2006 un axe « formation à la qualité » a été introduit.

Les aspects suivants y sont repris à l'heure actuelle:

1. HERMES: La méthodologie de gestion de projet TIC de l'Etat

Objectifs:

- Connaître la méthodologie HERMES telle qu'adaptée au cadre luxembourgeois (processus, documents et outils informatiques associés).
- Pouvoir l'adapter et l'appliquer à ses propres projets informatiques.

Contenu:

- Organisation et contexte de la gestion de projet au sein de l'Etat luxembourgeois.
- HERMES: Origine et concepts clés.
- HERMES: Modèles de phases et sous-modèles.
- HERMES: Utilisation des documents et outils.
- HERMES: Adapter la méthodologie à son projet.

2. La qualité: référentiels et normes / le CAF / modèle européen d'autoévaluation pour l'administration publique

Contenu

Il existe plusieurs modèles de management de la qualité tels que le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management), la norme ISO 9001:2000, les normes d'accréditation de la série EN 45000 respectivement ISO 17000. Si certains de ces modèles se concentrent sur un aspect particulier de l'organisation comme par exemple la mise en conformité d'un processus, les modèles généraux tels que EFQM préconisent une approche globale, rendant compte de la structure organisationnelle, de la gestion des ressources humaines, de l'analyse des processus ainsi que des résultats obtenus en matière de performance, de la satisfaction des bénéficiaires de services, des partenaires et du personnel.

Le modèle CAF, dérivé de l'approche EFQM, s'inscrit dans la lignée des modèles de gestion par la qualité globale, une philosophie de management centrée sur le bénéficiaire de service qui cherche à améliorer continuellement ses processus de travail en utilisant des instruments analytiques et le travail en équipe en impliquant tous les utilisateurs.

3. Meilleure réglementation au niveau national

Objectifs

Le séminaire a pour objectif de sensibiliser les participants à une meilleure réglementation. Il entend relever les enjeux et défis d'une meilleure réglementation, et par là la plus-value qu'apporte une meilleure réglementation aussi bien pour les administrations et ministères que pour les administrés. La politique d'une meilleure réglementation et son impulsion nouvelle par rapport à la réglementation existante seront illustrées par les politiques nationales, communautaires et internationales.

Contenu

- Enjeux et défis
- Contextes national, communautaire et international
- Les instruments pour une meilleure réglementation
- Principes généraux et critères en matière de meilleure réglementation
- Vers une meilleure réglementation au plan national
- Vers une meilleure réglementation au plan communautaire
- Actions concrètes
- Fiche d'évaluation d'impact / fil conducteur

4. Technique législative

Contenu

Structure et rédaction des lois et règlements

1. Intitulé
2. Suscription et clause introductive du dispositif
3. Préambule
4. Dispositif
5. Sanction et Promulgation
6. Signature et Contreseing
7. Annexes

Problèmes particuliers

1. Coordination et Codification
2. Fonction réglementaire
3. Transposition des directives communautaires
4. Approbation des traités

III. Formations proposées par l'INAP dans le cadre du Plan national pour la promotion de la qualité

1. Plan de formation pour les agents des laboratoires et des organismes d'inspection

Dans le cadre de la norme ISO/CEI 17025:2005 un premier plan de formation a été établi dans pour les agents des laboratoires et des organismes d'inspection publics en collaboration avec l'Institut national d'administration publique.

2. Plan de formation des vétérinaires officiels

Afin de satisfaire aux exigences du règlement CE 854/2004, annexe 1, section III, chapitre IV l'Institut national d'administration publique organise en 2006 et dans les années à venir et en collaboration étroite avec l'administration des services vétérinaires une formation continue des vétérinaires officiels sous forme de plusieurs séminaires annuels.

Les séminaires seront organisés en collaboration avec FORMAVET de Liège.

IV. Le plan d'action CAF

Afin de promouvoir l'approche CAF au sein de l'administration publique luxembourgeoise et de garantir son application dans des conditions optimales, le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative met en place un plan d'action en plusieurs phases, avec comme but principal de stimuler et de supporter les administrations dans leurs démarches d'amélioration visant l'accroissement de la satisfaction des parties-prenantes (qualité de service – efficience des moyens).

Le plan d'action doit favoriser l'engagement des administrations dans une démarche d'amélioration.

La mise en œuvre d'une auto-évaluation tout comme d'un projet d'amélioration nécessite des moyens et des compétences qui dans certains cas peuvent faire défaut aux organismes qui souhaitent s'engager dans une démarche d'amélioration. Le plan d'action devra répondre à ces besoins en offrant une palette d'outils et de compétences qui sera mise à disposition des organismes engagés dans ces types de projets.

Pour atteindre son but principal, le plan d'action est décliné en plusieurs objectifs concrets, à savoir:

- susciter l'intérêt des organismes publics au management de la qualité;

- promouvoir l'évaluation de performances sur base de faits et de preuves et la mesure à partir de résultats;
- garantir la nécessaire cohérence et durabilité dans les efforts d'amélioration continue;
- donner aux organismes la possibilité de mieux se connaître (et ...se faire connaître).

V. Certification des services du Ministère de l'Égalité des chances d'après la norme ISO 9001:2000 (2007-2009)

Une préparation de la certification ISO 9001:2000 pour 2007 est entamée.

9.2. Plan d'action 2007-2009

1. Mise en place d'une ingénierie de formation dans les administrations publiques - une démarche qualité – formation.

Le processus comprend trois phases:

Phase I: Plan de formation (2004–2007)

Il s'agit dans cette phase

1. de définir les projets et les objectifs de l'administration
2. d'identifier et d'analyser les besoins de formation
3. d'établir les priorités de formation
4. d'élaborer un plan de formation

Actuellement cette phase est au stade de réalisation dans certaines administrations pilotes à savoir.

- Education différenciée
- Statec
- Administration des Douanes et Accises
- Administration des Contributions directes
- Administration des Services de secours
- Ministère des Travaux publics
- Administration des Ponts et Chaussées
- Administration des Bâtiments publics

Phase II: Conduite du plan de formation (2007)

Il s'agit dans cette phase

1. de définir les populations cibles
2. de préciser les programmes de formation détaillés et l'approche pédagogique
3. de déterminer les formateurs intervenants
4. d'organiser les formations.

Phase III: Transfert des connaissances (2008–2009)

Il s'agit dans cette phase

1. d'évaluer les formations
2. de mesurer le transfert des connaissances

3. d'analyser les effets sur les capacités et connaissances acquises en cours ou en fin de formation, de mesurer les effets sur les comportements professionnels en situation de travail, de vérifier si les objectifs généraux fixés au plan de formation ont été atteints.

Les acteurs impliqués sont:

1. l'Institut national d'administration publique
2. les administrations et services de l'Etat et des communes et plus particulièrement leurs délégué(e)s à la formation
3. le consultant externe: Etudes et Formation.

II. Formations à la qualité proposées dans le cadre du catalogue de formation continue

Dans cet ordre d'idées l'INAP proposera dans les années à venir dans son catalogue de formation continue les actions suivantes:

Au cours de l'année 2007:

- Séminaire 1 « Hermès: La méthodologie de gestion de projet TIC de l'Etat »
- Séminaire 2 « La qualité: Référentiels et normes / le CAF - modèle européen de l'autoévaluation » pour l'administration publique
- Séminaire 3 « Meilleure réglementation au niveau national »
- Séminaire 4 « Technique législative »
- Séminaire 5 « La fiche d'évaluation d'impact et les nouvelles obligations destinées aux initiateurs de textes législatifs et réglementaires »

Au cours de l'année 2008:

- Séminaire 1. « Hermès : La méthodologie de gestion de projet TIC de l'Etat »
- Séminaire 2 « La qualité : Référentiels et normes / le CAF - modèle européen de l'autoévaluation » pour l'administration publique
- Séminaire 3 « Meilleure réglementation au niveau national »
- Séminaire 4 « Technique législative »
- Séminaire 5 « La fiche d'évaluation d'impact et les nouvelles obligations destinées aux initiateurs de textes législatifs et réglementaires »

Au cours de l'année 2009:

- Séminaire 1. « Hermès: La méthodologie de gestion de projet TIC de l'Etat »
- Séminaire 2 « La qualité : Référentiels et normes / le CAF - modèle européen de l'autoévaluation pour l'administration publique »
- Séminaire 3 « Meilleure réglementation au niveau national »
- Séminaire 4 « Technique législative »
- Séminaire 5 « La fiche d'évaluation d'impact et les nouvelles obligations destinées aux initiateurs de textes législatifs et réglementaires »

D'autres formations viendront s'ajouter à celles déjà proposées dans cet axe.

III. Formations proposées par l'INAP dans le cadre du plan national pour promotion de la qualité

1. Plan de formation pour les agents des laboratoires et des organismes d'inspection

Ce plan prévoit les formations suivantes pour les années 2004 à 2006:

- 1 formation par an (niveau supérieur) sur l'accréditation en laboratoire selon la norme ISO/CEI 17025:2005 de 3 jours pour environ 12 personnes assurée par un organisme externe (Institut Louis Pasteur ou similaire),
- 2 formations par an (niveau inférieur) système assurance qualité en laboratoire de 2 jours pour environ 12 personnes assurées par des formateurs internes à l'administration publique,
- 5 formations techniques par an pour le personnel de laboratoire (p. ex. validation de méthodes d'analyse, estimation de l'incertitude de mesure, techniques d'échantillonnage et de prélèvement, contrôle et entretien de l'équipement dans un laboratoire accrédité, microbiologie...) pour environ 12 personnes dont 3 assurées par des organismes externes et 2 par des formateurs internes,
- 1 formation par an (niveau supérieur) sur l'accréditation des organismes d'inspection ISO/CEI 17020:1998 de 3 jours pour environ 12 personnes assurée par un organisme externe,
- 5 formations techniques par an (p. ex. HACCP, GMP, audit / inspection d'une entreprise, techniques d'échantillonnage et de prélèvement...) de 2 jours dont 3 assurées par des organismes externes et 2 par des formateurs internes.

Ces formations seront organisées et financées par l'INAP avec le soutien des services en question.

En 2006 les formations suivantes sont planifiées:

- Nettoyage en laboratoire de physico-chimie et de microbiologie
- Panorama des outils de recherche traditionnels et modernes sur Internet
- Techniques de Pipetage et Assurance Qualité
- Journée administrative au sujet des organismes génétiquement modifiés et des légionelles
- Validation des feuilles Excel
- Communication qualité
- Optimisation de la PCR
- IFS et ISO 22000:2005
- Gestion des risques et crises alimentaires

Les séminaires précités pourront être assurés par des fonctionnaires et employés publics ainsi que par divers organismes de formation luxembourgeois et étrangers.

Le plan de formation continuera à être mis en œuvre dans les années 2007–2009.

2. Plan de formation des vétérinaires officiels

La planification des séminaires prévus se fera d'un commun accord entre l'Institut et les responsables de l'Administration des Services Vétérinaires.

Séminaires organisés jusqu'au 15 mai 2006:

- La nouvelle réglementation « hygiène » applicable à partir de janvier 2006
- Technologies de stabilisation des denrées alimentaires

Le plan de formation continuera à être mis en œuvre dans les années 2007–2009.

IV. Le plan d'action CAF

Le plan d'action est structuré en plusieurs axes d'activités qui ont commencé en 2006 et qui s'étalent sur les années 2006 à 2009.

1. Communication et sensibilisation (2006-2009)

Afin de gagner un nombre grandissant d'organismes publics qui s'engagent dans des actions de modernisation en faisant usage du management de la qualité, les activités suivantes sont entre autres mise en œuvre:

- Communication et visite auprès des organismes;
- Circulaires d'information;
- Sessions de sensibilisation;
- Conférence annuelle dans le cadre de la semaine de la qualité;
- Participation à des forums de retours d'expériences.

2. Coordination et pilotage (2006-2009)

Afin de suivre et orienter les actions entreprises et l'engagement des moyens et d'assurer l'implication des parties intéressées, les activités suivantes sont mises en œuvre:

- Consultation et écoute des parties prenantes;
- Gestion et pilotage du programme;
- Bilan annuel.

3. Mise en œuvre de grappes d'amélioration (2006-2009)

(à partir de 2007 deux grappes par an)

Afin de renforcer la dynamique de changement et de favoriser les échanges entre les organismes engagés dans des projets d'amélioration, les organismes sont regroupés au sein d'une grappe. Le MFPR organise de telles grappes regroupant aux moins une demi douzaine d'entités administratives à des intervalles réguliers. Les activités entreprises par la grappe suivent un processus idéal de démarche d'amélioration qui intègre de la formation et de l'accompagnement.

Ce processus se décompose en quatre phases:

- a. Evaluation;
- b. Définition d'un plan d'action;
- c. Mise en œuvre d'actions d'amélioration;
- d. Mesure, capitalisation et transfert.

4. Actions de soutien (2006-2009)

Afin de soutenir le déploiement du plan d'action, le MFPR engage des actions permettant, d'une part de mettre en place des méthodes et outils, et d'autre part, de développer les compétences en matière de management de la qualité.

Les activités suivantes sont mises en œuvre:

- a. Cellule de support;
- b. Formations aux directions, chefs de projet, évaluateurs;
- c. Méthode outillée de conduite de projets d'amélioration transverses;
- d. Moyens et méthodes de mesure de satisfaction des usagers;
- e. Outil d'évaluation en ligne;

5. « Benchlearning » (2007-2009).

Selon une définition du Guide de la coopération transnationale 2004-2008 édité par la Commission européenne, le « benchlearning » se caractérise de la manière suivante:

« Par cette approche, on s'assure qu'un apprentissage tiré de l'expérience a bien lieu. Elle se base sur une simple logique: si on peut apprendre quelque chose d'autrui, il n'y a guère d'intérêt à essayer de le découvrir tout seul de son côté. Le « benchlearning » indique comment et où un bon exemple de travail peut être présenté. »

Les activités suivantes sont mises en œuvre:

- a. établissement d'une cartographie des bonnes pratiques et des actions d'amélioration à partir de 2007;
 - b. définition d'un cadre de transfert de bonnes pratiques à partir de 2008.
6. Certification des services du Ministère de l'Égalité des chances d'après la norme ISO 9001:2000 (2007-2009)

Une préparation de la certification ISO 9001:2000 pour 2007 est entamée.