

# Programme de travail de l'Administration parlementaire de la Chambre des Députés

2023 - 2025



---

CHAMBRE DES DÉPUTÉS  
GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

## TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos de la Direction .....	3
1. L'Administration parlementaire : missions et contexte .....	5
1.1. Les missions de l'Administration parlementaire de la Chambre des Députés.....	6
1.2. L'organigramme.....	7
1.3. Le bilan social .....	8
1.4. Les organes de gouvernance.....	10
1.5. L'analyse du contexte .....	12
1.5.1. Remarques générales.....	12
1.5.2. La grille PESTEL.....	14
2. Nos valeurs .....	17
3. L'analyse SWOT et les clés de développement de l'Administration parlementaire.....	19
3.1. L'analyse SWOT.....	20
3.2. Les 4 clés de développement de l'Administration parlementaire .....	21
4. Notre vision .....	27
5. Nos objectifs stratégiques.....	30
6. Nos objectifs opérationnels et projets .....	33
6.1. Vue synoptique sur les objectifs stratégiques et opérationnels .....	34

# AVANT-PROPOS DE LA DIRECTION

Le but de l'établissement du programme de travail de l'Administration parlementaire est de créer un document qui unifie la planification stratégique et la mise en œuvre pratique de l'Administration parlementaire et qui sert ainsi de feuille de route pour l'équipe dirigeante et tout le personnel pour la période 2023-2025. Le document définit la vision et les valeurs de l'organisation, les priorités stratégiques et les objectifs opérationnels et doit être perçu comme un élément essentiel de la gestion par objectifs.

L'élaboration du programme de travail ouvre la voie à une réflexion structurée et stratégique sur la manière dont l'Administration parlementaire entend répondre aux enjeux externes et aux défis internes. Les travaux qui ont été menés dans ce contexte ont permis d'aboutir à un programme à la fois inspirant et réaliste, succinct et complet. Dans la mesure où il a été élaboré dans le cadre d'une démarche participative de l'ensemble du personnel, l'objectif est que le personnel de l'Administration parlementaire puisse y adhérer et de renforcer ainsi l'engagement, l'implication et la motivation du personnel. Le programme de travail se veut dynamique et adaptable. Sa mise en œuvre permettra à l'Administration parlementaire d'avancer en maturité organisationnelle.

Le projet a été lancé en novembre 2021 avec la constitution de l'équipe projet. L'élaboration du programme de travail a été réalisée en quatre phases en se basant sur la méthodologie proposée par le ministère de la Fonction publique (MFP), méthodologie basée sur l'échange et l'analyse en vue de garantir sa congruence et sa cohérence. Tout au long de ce processus, nous avons pu compter sur l'excellent accompagnement des experts de l'équipe FP2025.

Dans un premier temps, ensemble avec le personnel, une analyse SWOT permettant d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'Administration parlementaire, a été réalisée avec le personnel. Cette analyse a constitué le point de départ pour le développement de la vision de l'Administration parlementaire qui a été élaborée dans une approche participative par l'équipe dirigeante, et lui a permis de la traduire en objectifs stratégiques. Finalement, l'ensemble du personnel de l'Administration a ensuite été appelé à contribuer à l'alimentation des idées à mettre en œuvre au niveau opérationnel pour traduire ces objectifs stratégiques en actions concrètes et en projets.

Pour mieux illustrer les efforts qui ont été menés dans le contexte du projet « Programme de travail 2023-2025 », il nous est particulièrement important de citer quelques chiffres. Les différentes phases du travail ont notamment inclus la collecte des contributions des collaborateurs internes et de nos partenaires externes en vue de l'analyse SWOT, qui a menée à la formulation de **118 clés de développement**, ainsi que la tenue de **9 ateliers** avec l'ensemble de l'équipe dirigeante. Finalement, les différentes équipes métier de l'Administration parlementaire ont participé à l'élaboration des objectifs opérationnels en identifiant au total quelques **391 idées d'actions** qui ont ensuite été consolidées en plusieurs étapes par la direction.

En résumé, le programme de travail de l'Administration parlementaire pour la période 2023-2025 retient **9 objectifs stratégiques** et **29 objectifs opérationnels**, avec 88 projets associés.

En collaboration avec la société MindForest dans le cadre du projet « Culture de l'efficacité collective », les valeurs de l'Administration parlementaire ont été identifiées, le personnel y

ayant été associé dans un processus participatif. Ces valeurs constituent un thème central du présent document. Elles s'articulent autour des termes du respect, de l'impartialité, de l'innovation, de la solidarité et de l'engagement et sont regroupées sous l'acronyme **RIPSE**.

Certains changements au niveau du fonctionnement interne de l'Administration parlementaire ont déjà été initiés pour faciliter l'implémentation de notre programme de travail, comme par exemple la mise en place d'une instance de gouvernance de la transformation dénommée Comité stratégique de Transformation (CST) dont l'objectif principal est de servir la stratégie de la Chambre. D'autres adaptations suivront au cours des mois à venir.

Comme vous pouvez vous en rendre compte, l'élaboration du programme de travail a constitué un travail d'envergure et nous tenons tout particulièrement à remercier l'équipe projet, et tout particulièrement Charles Eilenbecker, Christine Wirtgen et Alain Oestreicher mais également la délégation du personnel, les responsables des services de l'Administration ainsi que toutes et tous les collègues qui ont fait preuve d'un grand engagement et qui ont ainsi contribué à la finalisation de ce programme de travail, certes ambitieux, mais qui est essentiel pour l'amélioration continue et le développement de notre Administration pour faire face à nos défis futurs.

Il a été un plaisir de voir avec quelle motivation et enthousiasme tout un chacun s'est investi dans ce projet. Nous sommes extrêmement fiers de pouvoir compter sur des équipes engagées, dynamiques et compétentes pour nous accompagner tout au long de la mise en œuvre du programme de travail et nous sommes persuadés que nous pourrions mener à bien ensemble, dans un esprit de collaboration, nos objectifs communs au bénéfice de l'Administration parlementaire, de la Chambre des Députés et de la démocratie. Dorénavant, il nous revient d'insuffler une vie à notre programme de travail au quotidien.

Laurent Scheeck, Secrétaire général  
Benoît Reiter, Secrétaire général adjoint  
Isabelle Barra, Secrétaire générale adjointe

# **1. L'ADMINISTRATION PARLEMENTAIRE : MISSIONS ET CONTEXTE**

## 1.1. Les missions de l'Administration parlementaire de la Chambre des Députés

La Chambre des Députés est le cœur des institutions démocratiques du Luxembourg. Les missions de **pouvoir législatif** et de **contrôle du Gouvernement** attribuées par la Constitution à la Chambre des Députés garantissent la vie démocratique du Grand-Duché de Luxembourg.

L'Administration parlementaire agit sous la supervision du Bureau de la Chambre des Députés qui s'occupe de la gestion des affaires de la Chambre et prend les décisions relatives au personnel. La direction générale de l'Administration parlementaire est assurée par le Secrétaire général qui est assisté dans cette fonction par deux Secrétaires généraux adjoints.

Le Secrétaire général est responsable de la mise en œuvre de la gestion par objectifs dans l'Administration. Le programme de travail et l'organigramme de l'Administration sont établis par le Secrétaire général et soumis à l'approbation du Bureau de la Chambre des Députés.

Le personnel de l'Administration parlementaire regroupe quelques 150 agents et est composé par des fonctionnaires et des salariés.

L'Administration parlementaire travaille donc pour la démocratie du Grand-Duché de Luxembourg. Elle est un soutien professionnel pour le parlement luxembourgeois dans le cadre de son travail quotidien et dans la promotion de ses travaux.

Ses missions se déclinent donc tout naturellement des travaux des députés et s'articulent autour des éléments suivants :

- soutenir le travail de la Chambre et des commissions parlementaires en assurant l'encadrement administratif de leurs travaux,
- assurer le bon déroulement des séances plénières,
- mettre à disposition des députés des expertises scientifiques et des documents de recherche en vue de la prise de décision politique et législative,
- encadrer les travaux de la Chambre dans le cadre de ses missions européennes et internationales,
- promouvoir la connaissance de la Chambre des Députés et de son travail (publication du compte rendu officiel des débats et travaux de la Chambre des Députés),
- fournir un soutien et des services aux députés et aux groupes et sensibilités politiques (finances – ressources humaines – logistique),
- entretenir les infrastructures de la Chambre des Députés (achats, gestion des biens et bâtiments et sécurité – technologies de l'information),
- être une autorité et un employeur efficace,
- veiller à assurer aux groupes et sensibilités politiques et aux députés isolés un cadre de travail approprié.

À côté du soutien et des services fournis aux députés et aux groupes et sensibilités politiques, l'Administration parlementaire crée les meilleures conditions de travail pour les agents de l'Administration.

## 1.2. L'organigramme

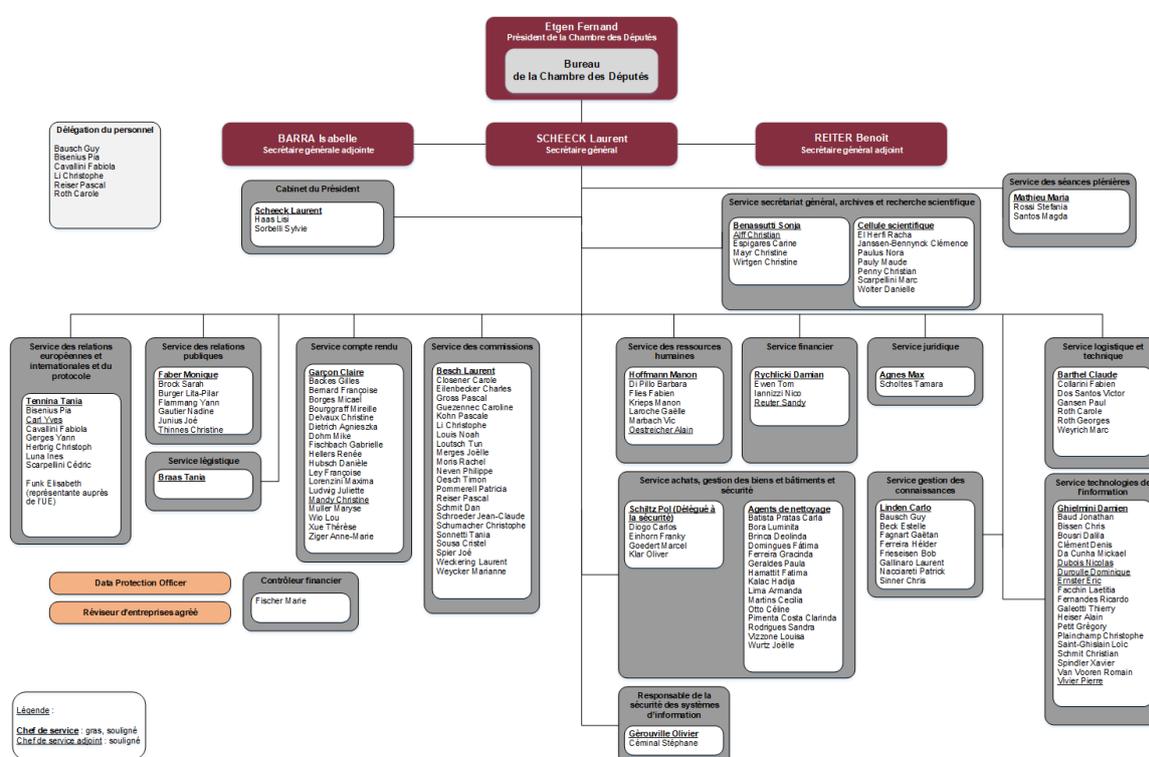
L'organigramme est un outil informatif et organisationnel utilisé pour déterminer les liens hiérarchiques, organisationnels et fonctionnels existants entre les différents métiers dans une structure.

L'organigramme de l'Administration parlementaire met ainsi en relation de manière schématique l'ensemble des données importantes de sa structure et son fonctionnement. Il s'agit d'une représentation graphique de la structure de l'Administration parlementaire dans laquelle les relations qui lient les différentes entités qui la composent sont visualisées par des traits pour symboliser d'un côté la dynamique au sein des différents métiers et de l'autre côté l'interactivité entre les différents acteurs au sein de l'Administration parlementaire.



CHAMBRE DES DÉPUTÉS  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

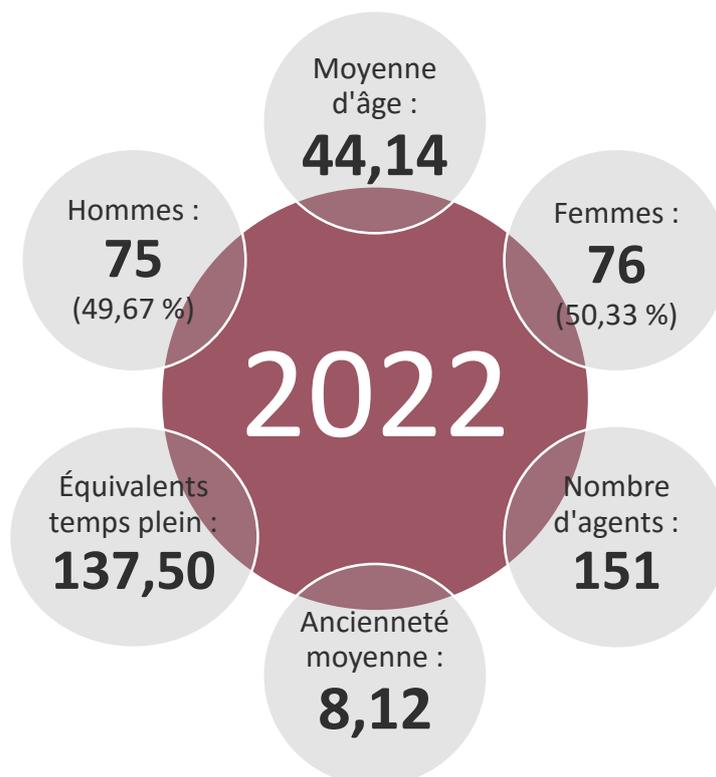
### ORGANIGRAMME DE L'ADMINISTRATION PARLEMENTAIRE AU 31.12.2022



### 1.3. Le bilan social

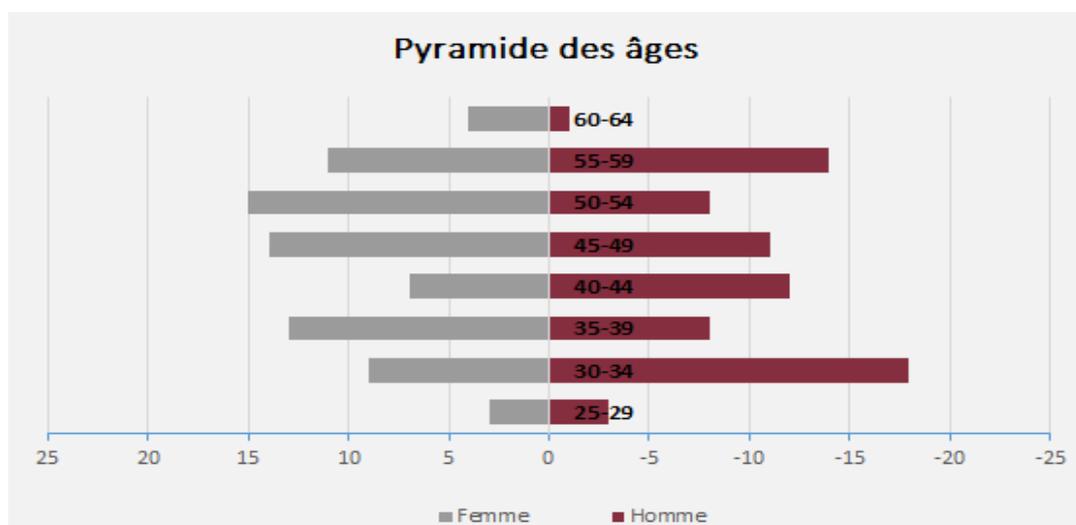
Le bilan social constitue l'outil de référence pour renforcer la lisibilité de l'emploi au sein de l'Administration parlementaire. Il permet d'apprécier la situation de l'Administration parlementaire à la lumière des données sociales regroupées sous plusieurs items tels que les effectifs, la formation, l'absentéisme, le temps de travail, les conditions de travail et les paramètres sociaux.

La réalisation du bilan social est aussi l'occasion de disposer d'informations précises actualisées pouvant faciliter la mise en place de différentes actions en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines.



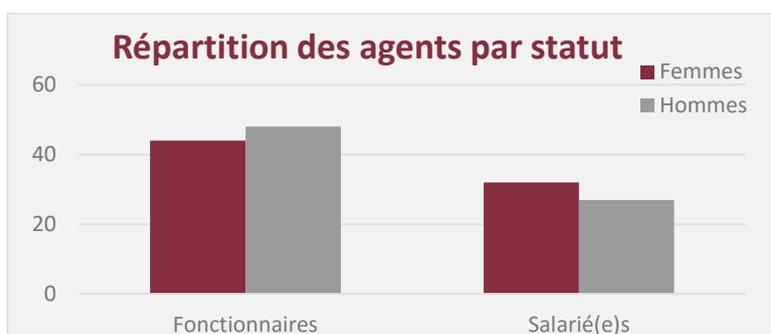
Chiffres au 31.12.2022

#### 1.3.1. LA PYRAMIDE DES ÂGES



### 1.3.2. LE STATUT ET LE GROUPE DE TRAITEMENT / D'INDEMNITÉ

Carrière / Groupe de traitement	Femmes	Hommes	Total	en %
<b>Fonctionnaires</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>92</b>	<b>60,93%</b>
S1	0	1	1	0,66%
A1	20	16	36	23,84%
A2	2	0	2	1,32%
B1	21	22	43	28,48%
C1	0	2	2	1,32%
D1	0	2	2	1,32%
D2	1	5	6	3,97%
D3	0	0	0	0,00%
<b>Salarié(e)s</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>59</b>	<b>39,07%</b>
A1	13	16	29	19,21%
A2	2	4	6	3,97%
B1	2	5	7	4,64%
C1	0	0	0	0,00%
D1	0	1	1	0,66%
D2	0	1	1	0,66%
D3	15	0	15	9,93%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>75</b>	<b>151</b>	



### 1.3.3. LES TÂCHES D'OCCUPATION (%)

<b>Nombre total d'agents occupant une tâche &lt; 100%</b>	<b>38</b>	<b>25,17 %</b>
Service à temps partiel 50 % à durée indéterminée	15	39,47 %
Service à temps partiel 75 % à durée indéterminée	6	15,79 %
Service à temps partiel 80 % à durée indéterminée	5	13,16 %
Temps de travail partiel 50 % à durée déterminée	2	5,26 %
Temps de travail partiel 75 % à durée déterminée	2	5,26 %
Temps de travail partiel 80 % à durée déterminée	3	7,90 %
Congé parental à mi-temps de 12 mois	2	5,26 %
Congé parental fractionné 8 heures/semaine sur 20 mois	2	5,26 %
Congé sans traitement	1	2,64 %

### 1.3.4. LES NATIONALITÉS (%)

Nationalités	Femmes	Hommes	Total	en %
Luxembourgeoise	57	62	119	78,81 %
Française	8	10	18	11,92 %
Portugaise	9	0	9	5,96 %
Autres	2	3	5	3,31 %
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>75</b>	<b>151</b>	<b>100,00 %</b>

## 1.4. Les organes de gouvernance

### Le Bureau de la Chambre des Députés

La représentation de la Chambre des Députés ainsi que la gestion de ses affaires sont assurées par le Bureau de la Chambre des Députés (« Bureau »). Le Bureau représente la Chambre sur le plan national et international. Il décide de la composition des délégations, à l'exception de celles qui prennent part aux assemblées internationales.

Le Bureau s'occupe de la gestion des affaires de la Chambre et prend toutes les décisions relatives à l'organisation du personnel conformément au statut des fonctionnaires de la Chambre des Députés, voire conformément au Code du travail.

Le Bureau règle les questions financières et d'organisation concernant les députés, le Parlement et ses organes, à l'exception de l'ordre du jour de la Chambre qui est de la compétence de la Conférence des Présidents.

Le Bureau est composé d'un président, de trois vice-présidents, de neuf membres au plus et de neuf membres suppléants. Le Secrétaire général fait partie du Bureau, sans toutefois pouvoir participer aux votes.

#### Composition du Bureau

Président :	Fernand Etgen
Vice-Président(e)s :	Mars Di Bartolomeo, Marc Spautz, Djuna Bernard
Membres :	Yves Cruchten, Josée Lorsché, Martine Hansen, Laurent Mosar, Lydia Mutsch, Lydie Polfer, Claude Wiseler, Simone Beissel, Fernand Kartheiser
Secrétaire général :	Laurent Scheeck

### La Présidence de la Chambre des Députés

Les fonctions liées à la Présidence sont exercées par un Président et trois Vice-présidents.

Le Président représente la Chambre et en dirige les débats. Il maintient l'ordre dans l'assemblée, fait observer le Règlement intérieur, juge de la recevabilité en la forme des textes, des motions et autres propositions et accorde la parole.

Le Président prononce les décisions de la Chambre. Les Vice-présidents exercent les mêmes attributions que le Président, lorsqu'ils le remplacent.

### La Conférence des Présidents

La Conférence des Présidents exerce un rôle clef dans l'organisation des activités de la Chambre.

Elle a pour mission de décider des questions relatives à l'organisation des travaux de la Chambre.

Elle propose également l'ordre du jour des séances plénières de la Chambre et donne son avis quant aux projets de règlements grand-ducaux pour lesquels son assentiment est requis en vertu d'une disposition légale.

La Conférence des Présidents se compose du Président de la Chambre ainsi que du président de chaque groupe politique et du président de chaque groupe technique. Les présidents des groupes politiques disposent d'un nombre de voix égal au nombre des membres du groupe qu'ils représentent. Les sensibilités ont le droit de participer aux réunions de la Conférence des présidents avec voix consultative.

#### Composition de la Conférence des Présidents

Président :	Fernand Etgen
Membres :	Gilles Roth, Gilles Baum, Yves Cruchten, Josée Lorsché
Secrétaire :	Laurent Scheeck

## **Le Secrétaire général et la direction de l'Administration parlementaire**

La Chambre des Députés élit un Secrétaire général pour la durée de la législature.

Le Secrétaire général est le chef de l'Administration parlementaire et exerce la direction et la surveillance du personnel de l'Administration.

La direction de l'Administration parlementaire comprend encore deux Secrétaires généraux adjoints nommés par le Bureau qui assistent le Secrétaire général dans l'accomplissement de ses missions.

## **Les responsables de service et les responsables de service adjoints**

Les responsables de service, avec le support des responsables de service adjoints, organisent et pilotent les services sous leur responsabilité. Ils coordonnent les travaux, veillent à l'élaboration et la mise à jour des procédures et assurent la communication avec la direction et les autres services. À cette fin, les responsables de service se réunissent sur une base mensuelle avec la direction afin de discuter de manière plus approfondie de sujets spécifiques et de faciliter un processus de prise de décision efficace. Ces réunions permettent d'adresser des problèmes spécifiques, d'approuver des solutions proposées et de clarifier certaines décisions.

## **Le comité stratégique de transformation (CST)**

Le Bureau de la Chambre des Députés a décidé de mettre en place une instance de gouvernance de la transformation au sein de l'Administration parlementaire dénommée Comité stratégique de transformation (CST).

L'objectif principal de ce comité est de servir la stratégie de la Chambre à travers une gestion centralisée de tous les projets en cours et à venir. Il joue un rôle important, notamment dans le pilotage, le lancement et le suivi transverse des projets.

Le CST traite les sujets suivants :

- La construction d'une vue globale de l'état d'avancement des différents projets pour les supporter ;
- Les arbitrages en cas de besoin ;
- La rédaction des propositions pour le Bureau de la Chambre des Députés.

Le comité est organisé comme suit :

- Les décisions sont prises par le Secrétaire général et les deux secrétaires généraux adjoints ;
- La présidence est assurée par la responsable du service secrétariat général, archives et recherche scientifique ;
- Le project management office (PMO) supporte et organise les réunions.

La fréquence des réunions est par défaut alignée sur les réunions du Bureau de la Chambre (ou plus en cas de besoin).

Les sponsors (les responsables de service supportant chaque projet) peuvent être invités si le besoin se présente.

## **Les réunions de service**

Chaque responsable de service organise une réunion de service régulière avec son équipe, selon les modalités définies dans le projet collectif de l'équipe prévu dans la charte du travail hybride de l'Administration parlementaire.

## 1.5. L'analyse du contexte

### 1.5.1. Remarques générales

Les dernières années ont été marquées par la pandémie et la guerre en Ukraine et nous ont permis de prendre conscience plus que jamais de l'importance de certaines notions comme la protection de la santé et de l'environnement, la liberté, la liberté d'expression, la paix et la démocratie, mais également du rôle que l'État – le Parlement – peut jouer pour défendre ces valeurs.

Aussi, l'évolution de l'Administration parlementaire au cours des dernières années a également été impactée par ces événements. Même si nous restons aujourd'hui une petite administration, agile et engagée, par rapport au passé, l'Administration a considérablement augmenté en taille en sorte que nous comptons un effectif total de 151 agents au 31 décembre 2022. Cette évolution ne s'est pas seulement manifestée au niveau de l'augmentation du nombre de collaborateurs, mais elle s'explique essentiellement par rapport à quatre facteurs :

- l'augmentation du travail : nous avons pu constater au cours de cette législature, non seulement un doublement au niveau de tous les indicateurs liés aux activités et aux tâches de la Chambre, mais cette augmentation est allée de pair avec une accélération significative du rythme de ces activités ;
- la réorientation au niveau de la gestion de l'Administration avec pour but la concrétisation d'un certain nombre de projets phares (tableau de tris pour les archives, charte énergétique, travaux constitutionnels, site internet, Chamberblietchen), à côté des affaires courantes qui ont été gérées avec beaucoup d'énergie, d'engagement, de précision, de savoir-faire et de doigté ;
- des missions nouvelles pour l'Administration parlementaire : dans ce contexte, nous pouvons citer la création de nouvelles entités, comme la cellule scientifique et le service légistique, mais également l'intégration de l'équipe de nettoyage dans le personnel de l'Administration ;
- le besoin de réorganisation de l'Administration parlementaire pour être en mesure de faire face au changement de la vie politique, à la demande pour plus de démocratie, plus de participation citoyenne et plus de citoyenneté active chez les jeunes et à l'anticipation de la réforme de la Constitution, dans le cadre de laquelle de nouvelles prérogatives vont apparaître pour la Chambre.

Ce qui s'avère primordial pour atteindre nos objectifs, ce n'est pas le nombre d'agents, ni le présentisme, mais c'est avant tout la compétence, le savoir-faire, la collaboration, la confiance et surtout la concrétisation de nos projets qui vont nous permettre, en retour, de devenir plus efficaces et plus efficaces.

L'année 2022 a été l'année de la digitalisation au sein de l'Administration parlementaire, ce qui nous a permis de faciliter notre travail et notre vie. À l'instar de ce qui a été réalisé au sein du service des ressources humaines et du service financier, les années à venir seront marquées par la digitalisation d'un certain nombre de processus supplémentaires.

Il s'agira également d'optimiser la manière de travailler, une priorité dans ce contexte sera accordée à l'organisation du travail pour passer d'un fonctionnement en silo vers une culture collaborative axée sur plus de transversalité, de coopération, de délégation, de responsabilisation, de communication et de digitalisation et moins de bureaucratie.

Cette culture collaborative nous permettra d'accentuer encore davantage les compétences mises en place au sein de l'Administration parlementaire suite à la stratégie de digitalisation, la responsabilisation des responsables de service, l'instauration de la fonction des responsables de service adjoints et la responsabilisation des collaborateurs en charge des quelques 90 projets qui sont actuellement en cours d'élaboration à la Chambre et de bénéficier pleinement des efforts menés dans ce contexte au sein de l'Administration.

Ainsi, une attention particulière sera accordée en 2023 à la mise en place de processus communs interservices et à la refonte intégrale de nos applications informatiques.

Certaines évaluations internes et externes et certaines remises en question qui ont été menées au cours des deux dernières années nous ont permis de nous faire une auto-évaluation pertinente. Nous allons continuer nos efforts dans ce contexte.

La manière de travailler a changé au cours des dernières années et continuera à changer au cours des années à venir. Une importance grandissante sera apportée à l'équilibre vie privée – vie professionnelle. Actuellement déjà, 37 agents travaillent à temps partiel et aucune demande de bénéficier d'un travail à temps partiel a été refusée. En plus, les règles en matière de télétravail ont été régulièrement ajustées et nous continuerons de les ajuster en cas de besoin. Même si nous accordons déjà actuellement un intérêt particulier aux activités liées au Team building, à la santé et au sport, des initiatives supplémentaires sont planifiées dans ce contexte pour les années à venir.

Un autre élément fort qui a été identifié dans le contexte de l'optimisation du travail consiste dans la formation. Nous allons continuer à investir de manière substantielle dans des actions de formation. Signalons dans ce contexte que les formations in-house sont depuis l'année dernière accessibles aux agents des groupes et sensibilités politiques pour apprendre ensemble et pour mieux se connaître.

Un budget approprié et une gestion efficace de ce budget sont également une clef du succès d'une optimisation du travail. Pour cette raison, le budget de l'année 2023 augmente de manière substantielle, même si les frais de fonctionnement diminuent pour certaines dépenses, ce qui a été possible grâce à un fonctionnement plus efficient de l'Administration parlementaire. Notre gestion financière a non seulement été digitalisée, mais elle est devenue plus précise, plus transparente et plus rigoureuse.

L'optimisation du travail passe également par la motivation et les bonnes relations de travail au sein des différentes équipes. Il est dès lors particulièrement réjouissant de voir toutes les idées et initiatives transversales qui ont été développées au sein de l'Administration parlementaire. L'élaboration du premier programme de travail de l'Administration parlementaire, incluant nos objectifs et nos valeurs, s'inscrit également dans cette optique de processus participatif.

### 1.5.2. La grille PESTEL



#### TENDANCES POLITIQUES

*Les influences qui émanent directement des autorités politiques nationales ou supranationales :*

- Élections législatives en 2023 qui modifieront éventuellement certaines priorités : risque d'incohérence entre les priorités politiques et les objectifs administratifs.
- Volonté d'investir dans la digitalisation.
- Volonté de développer une culture de l'innovation pour assurer la performance et la qualité de l'Administration parlementaire.
- Création de synergies à travers la coopération interinstitutionnelle, tant au niveau national qu'international.
- Volonté de servir de référence en termes de qualité des services rendus, centrés sur les citoyens, en s'informant sur leurs attentes.
- Optimisation de la communication afin de mettre à disposition du grand public toutes les informations en relation avec les travaux de la Chambre des Députés.
- Promotion de l'image de la Chambre des Députés comme institution rayonnante, attractive et ouverte qui défend les valeurs fondamentales de la démocratie et qui promeut la diplomatie et le dialogue parlementaire.
- Promotion de l'autonomie des institutions rattachées à la Chambre des Députés.
- Volonté d'agir en tant qu'Administration éco-respectueuse et résiliente.

#### TENDANCES ÉCONOMIQUES

*La situation économique :*

- Dans un contexte de crise, l'Administration parlementaire doit se moderniser davantage et encore plus rapidement.
- Augmenter l'efficacité et l'efficience de l'Administration parlementaire.
- Promouvoir la refonte des applications informatiques.
- Mise à disposition d'un budget approprié.
- Gestion efficace des ressources budgétaires (précision, transparence, rigueur) et des ressources humaines.
- Favoriser l'innovation au sein d'Administration parlementaire et assurer les investissements et le support nécessaires.
- Élaboration de démarches stratégiques d'adaptation à un environnement de plus en plus dynamique.

## TENDANCES SOCIALES

*La situation et les caractéristiques de la population, englobant les aspects culturels :*

- Promotion de l'image d'un employeur de premier choix.
- Environnement de travail de plus en plus international et multiculturel.
- Flexibilisation du temps de travail.
- Conciliation de la vie personnelle et professionnelle - work-life-balance.
- Promotion d'un environnement de travail favorisant le bien-être, la diversité et l'inclusion.
- Nombreux départs à la retraite à prévoir dans les prochaines années.
- Pénurie d'une main d'œuvre spécialisée sur le marché de l'emploi luxembourgeois pour satisfaire aux besoins dans certains domaines d'activité : archivistes, consultants en informatiques, délégué à la protection des données, sécurité et santé etc.
- Évolution démographique : évolution des effectifs étrangers auprès de l'Administration parlementaire et contraintes linguistiques.
- Promotion d'une culture et d'un environnement propices à l'apprentissage pour assurer l'employabilité des agents : investissement dans des actions de formation.
- Promotion de la mobilité interne et externe.
- Promotion du télétravail et de manière concomitante du droit à la déconnexion.
- Réorganisation de l'organigramme de l'Administration parlementaire.
- Promotion d'une culture collaborative au sein de l'Administration parlementaire axée sur la transversalité, la coopération, la délégation et la communication.
- Instauration d'une culture et d'un leadership guidés par le biais d'une responsabilisation accrue, fondée sur la confiance, l'autonomie, l'implication et la valorisation des agents au sein de l'Administration parlementaire.
- Mise en place d'une approche de la culture positive de l'erreur.

## TENDANCES TECHNOLOGIQUES

*Les avancées technologiques et les innovations :*

- Digitalisation des processus de travail pour permettre aux agents de consacrer davantage de temps à des tâches qui génèrent davantage de valeur ajoutée.
- Promotion de l'automatisation des processus de travail.
- Promotion de l'intelligence artificielle.
- Promotion des canaux de communication.
- Promotion des nouvelles technologies de l'information.
- Promotion de l'utilisation intelligente des données.
- Importance de la sécurisation des réseaux et des banques de données.
- Gain de temps et diminution des risques d'erreur liées au recours poussé à la digitalisation.

## TENDANCES ÉCOLOGIQUES

*Les aspects touchant la protection de la planète :*

- Promotion d'un environnement de travail écologique et durable.
- Viser l'exemplarité dans le développement durable et la responsabilité sociétale : transition vers une société où l'énergie, l'alimentation, l'eau et les matières premières sont consommées de manière durable, en l'occurrence avec l'élaboration d'un rapport sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).
- Importance de l'efficacité énergétique et de la réduction des déchets.

## TENDANCES LÉGISLATIVES

*Le cadre législatif et réglementaire :*

- Impact de la révision de la Constitution et anticipation des nouvelles prérogatives pour la Chambre.
- Impact de la mise en œuvre de l'accord salarial signé entre le Gouvernement et la CGFP en date du 9 décembre 2022.
- Réforme du statut des fonctionnaires de la Chambre des Députés.
- Réforme du régime des traitements des fonctionnaires de la Chambre des Députés.
- Impact du règlement général sur la protection des données (RGPD).
- Impact de la politique d'ouverture et de mise à disposition des données produites et collectées par l'Administration parlementaire (Open Data).

## 2. NOS VALEURS

## INTRODUCTION

Les valeurs, c'est ce qui nous guide. Ce sont les critères auxquels les membres du personnel attachent de l'importance et qui orientent leurs comportements. C'est aussi ce qui « colore » les actions.

Le programme de travail reprend les valeurs « classiques » du service public, car ce sont elles qui fondent l'action collective : continuité, égalité de traitement, neutralité, service de l'intérêt général. Toutefois, il a été nécessaire de mener une réflexion sur les valeurs propres au sein de l'Administration parlementaire.

Les valeurs identifiées sont soit des valeurs nouvelles à faire vivre, soit des valeurs déjà pratiquées, à maintenir ou à renforcer. Le point de départ sont les caractéristiques de la culture actuelle, pour retenir ensuite les valeurs de la culture désirée. Nos objectifs stratégiques sont conditionnés par le respect de nos valeurs, à la fois dans les échanges avec nos partenaires et avec les collègues de travail et s'articulent autour de 5 axes : **Respect**, **Impartialité**, **Innovation**, **Solidarité**, et **Engagement** regroupés sous l'acronyme **RI<sup>2</sup>SE**.



<b>Respect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nous pratiquons une approche de respect mutuel et de respect des différences.</li> <li>✓ Nous transposons la notion de « respect » sous la valorisation du travail réalisé et qui accepte le droit « à l'erreur ».</li> </ul>	<b>Impartialité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nous nous basons sur la neutralité politique et nous soutenons l'idée que les droits et les obligations sont les mêmes pour tout le monde.</li> <li>✓ Nous nous basons sur le traitement égalitaire de tous.</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nous continuons à apprendre et à faire preuve d'autocritique pour devenir toujours meilleurs dans notre travail et dans notre manière d'interagir.</li> <li>✓ Nous considérons nos métiers en nous développant de manière continue.</li> </ul>	<b>Solidarité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nous exprimons notre solidarité à travers le fait de travailler et d'avancer ensemble, main dans la main en étant présents les uns pour les autres.</li> </ul>
<b>Engagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nous soutenons les prises d'initiatives de chacun, la valorisation et la reconnaissance des missions et des rôles de chacun.</li> </ul>		

# **3. L'ANALYSE SWOT ET LES CLES DE DEVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION PARLEMENTAIRE**

### 3.1. L'analyse SWOT

#### FORCES (STRENGTHS)

- S1 - Sentiment de réaliser un travail important contribuant au fonctionnement de la démocratie
- S2 - Équipes motivées
- S3 - Mise en place et finalisation de projets et événements d'envergure
- S4 - Expertise profonde des agents dans leurs métiers
- S5 - Autonomie dans l'exécution des tâches
- S6 - Flexibilité dans l'organisation du travail (horaire mobile, télétravail)
- S7 - Impartialité politique
- S8 - Image professionnelle de la CHD en tant que 1<sup>er</sup> pouvoir du pays
- S9 - Contact et échanges informels entre les agents
- S10 - Budget et infrastructure confortable
- S11 - Réunions internes régulières

#### FAIBLESSES (WEAKNESSES)

- W1 - Absence de programme de travail : absence de définition de valeurs et absence de stratégie globale guidant les différents projets
- W2 - Absence de gestion de projets (interservice) durable
- W3 - Absence de modèle de procédures
- W4 - Cloisonnement des services
- W5 - Manque de professionnalisme dans la communication interne
- W6 - Manque de transparence du processus décisionnel
- W7 - Faible culture de responsabilisation (empowerment) et de valorisation
- W8 - Responsables de service : équilibre entre travail stratégique et de gestion et travail opérationnel
- W9 - Procédure de budget lourde
- W10 - Nécessité d'améliorer l'image de la CHD

## SWOT

#### OPPORTUNITÉS (OPPORTUNITIES)

- O1 - Organisation d'événements dans les locaux de la CHD favorisant l'échange et l'image de la CHD
- O2 - Événements socioculturels favorisant la cohésion des équipes
- O3 - Mobilité interne
- O4 - Hétérogénéité du personnel (langues)
- O5 - Multilinguisme au sein de la CHD et de la population résidente
- O6 - Digitalisation des processus, continuer à évoluer vers une Administration agile
- O7 - Mutualisation et collaboration entre acteurs (étatiques ou européens)
- O8 - La réglementation (Constitution, Open Data, RGPD, etc.) ou un budget serré (en cas de crise) peut forcer la transformation
- O9 - Les élections peuvent faciliter le renouveau

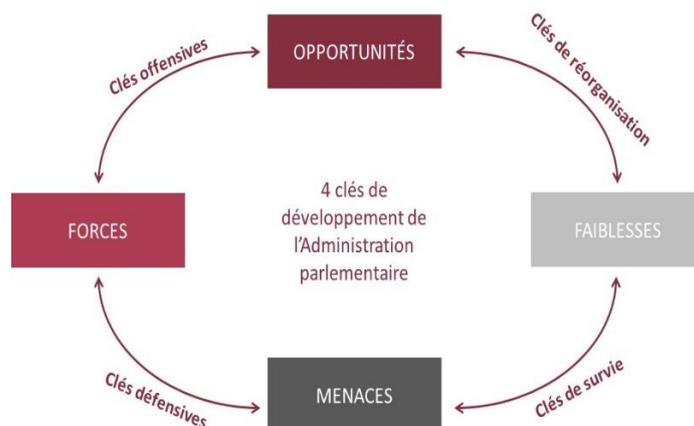
#### MENACES (THREATS)

- T1 - Dépendance du budget et de la procédure budgétaire de l'État
- T2 - Dépendance à des parties prenantes et prestataires externes
- T3 - Dépendance au changement politique (image de la CHD codépendant des députés, risque de fragmentation du paysage politique, risque de polarisation, incertitudes liées aux élections)
- T4 - Risques liés à la numérisation : manque de déconnexion, sécurité et accessibilité des données, fiscalité des frontaliers en télétravail, utilisation de logiciels d'autres pays
- T5 - Risque de nuisance à l'image de la CHD par prises de photos inappropriées et tenue vestimentaire inappropriée
- T6 - Incohérence entre les priorités politiques et les objectifs administratifs
- T7 - Proximité politique met sous pression l'impartialité politique
- T8 - Hétérogénéité du personnel (langues/statut)
- T9 - Imprévisibilité des tâches
- T10 - Charge émotionnelle

CHD = Chambre des Députés

## 3.2. Les 4 clés de développement de l'Administration parlementaire

Les éléments regroupés ci-dessous dans les quatre rubriques clés offensives, clés de réorganisation, clés défensives et clés de survie sont les fruits des réflexions menées par les membres de l'équipe dirigeante.



### Clés offensives

#### Communication

- Systématiser les réunions d'information / de coordination / de suivi entre services concernés par l'organisation d'événements.
- Organisation d'événements dans les locaux de la CHD favorisant l'échange et l'image de la CHD.
- Favoriser la coopération entre agents de la CHD et d'autres acteurs étatiques par l'organisation d'événements.
- Prévoir des stages d'études auprès d'autres parlements.
- Améliorer l'image de la CHD en favorisant la mutualisation des savoir-faire et faire avancer la CHD plus rapidement dans ses projets.
- Augmenter la réactivité de la CHD au changement de besoins en favorisant le recours au savoir-faire d'autres secteurs et éviter de tout réinventer au sein de la CHD.
- Développer la collaboration entre les différents acteurs intervenant dans le processus législatif.
- Entretenir un échange d'information régulier et réciproque entre les services.
- Avoir une stratégie de communication interne et externe favorisant l'échange.

#### Digitalisation

- Favoriser une meilleure relation travail / vie privée grâce aux outils technologiques (p.ex. télétravail).
- Digitalisation des processus ; continuer avec les parties prenantes à avancer dans le processus.
- Continuer la digitalisation afin d'améliorer les services pour les députés et le public.
- Profiter des moyens financiers à disposition de la CHD et des opportunités de collaboration avec d'autres administrations/acteurs pour avancer dans la digitalisation de tous les processus.
- Faire avancer la digitalisation des processus et identifier les besoins y relatifs de tous les services en amont.
- Digitalisation axée sur les besoins des députés et des services.

## Image

- Rendre la CHD plus visible et accessible. Aller à l'encontre des citoyens. Promotion auprès des jeunes.

## Organisation

- Être leader et exemple dans le choix et la mise en place de nos outils/projets (car nous sommes motivés, experts, digitalisation, mutualisation).
- S'appuyer sur les connaissances d'autres acteurs (multilinguisme, motivation, mutualisation).
- Analyser et optimiser les processus de travail existants.
- Identifier les événements qui favorisent au mieux l'image de la Chambre.
- Définition des valeurs de l'Administration parlementaire.

## Personnel

- Identifier les leviers d'action ayant un impact positif sur la motivation / Motiver les agents en offrant de nouvelles opportunités.
- Favoriser la mobilité interne.
- Favoriser la créativité des agents pour améliorer le quotidien de l'ensemble du personnel.
- Favoriser les contacts et les échanges informels entre les agents afin d'améliorer le bon fonctionnement de la CHD.
- Créer du lien entre les agents en organisant et favorisant l'organisation régulière d'événements socioculturels divers tels que le « teambuilding », des « afterworks », des visites. Créer une cohésion des équipes et des services entre eux par des événements réguliers.
- Promouvoir la mobilité interne et les changements d'attributions.
- Mettre en place un plan de formation individuel.
- Valoriser le travail réalisé et motiver.
- Créer un catalogue des compétences de l'Administration afin de pouvoir employer au mieux toutes les ressources humaines.

## Politique

- Sentiment de réaliser un travail important contribuant au fonctionnement de la démocratie.
- Élections peuvent faciliter le renouveau.

## Clés de réorganisation

### Communication

- Identifier les actions qui aident au décloisonnement.
- Utiliser des outils de digitalisation afin de faciliter la communication d'informations ou de décisions de manière rapide et systématique.
- Éviter les oublis de transmission d'informations en palliant à ce risque, moyennant un système de feedback obligatoire aux demandes.
- Avoir un suivi des demandes introduites par la mise en place de processus clairs et digitalisés.
- Manque de professionnalisme dans la communication interne ; il y a de la bonne volonté pour redresser cette situation ; or, un cadre clair et structuré fait défaut.
- Promouvoir un climat propice aux échanges entre les services.
- Développer une culture de la communication.

## Digitalisation

- Développer des procédures concrètes et pratiques.
- Mettre en place une stratégie globale effective bénéficiant des moyens digitaux.

## Image

- Renforcer le sentiment de fierté d'appartenir à la CHD et en faire de la sensibilisation à nos actions/paroles/comportement quand nous sommes en public pour des raisons professionnelles.
- En mettant à disposition des acteurs externes (ASBL, clubs) des locaux la CHD devient un lieu de rencontre de la société civile -> image positive.
- Nécessité d'améliorer l'image de la CHD - Organisation d'événements dans les locaux de la CHD favorisant l'échange et l'image de la CHD / Organiser annuellement des événements tels que la porte-ouverte. Organiser des échanges entre les citoyens et le monde politique dans un cadre convivial au sein des locaux de la CHD sur différentes thématiques.
- Organiser des échanges plus ludiques sur des thématiques discutées au sein de la CHD (ou en dehors) afin d'intéresser les citoyens et/ou les jeunes à l'actualité politique (maison de la démocratie). Gérer de manière professionnelle l'image de la CHD afin de créer de la confiance auprès des citoyens. Gérer de manière professionnelle l'image de la CHD afin qu'elle soit en adéquation avec le fait qu'elle est le premier pouvoir du pays. Renforcer la coopération avec le Zentrum fir politesch Bildung afin de toucher le jeune public.

## Organisation

- Définir une stratégie de l'Administration parlementaire qui tienne en une page et 10-15 orientations au maximum (p. ex. comportement écologiquement responsable, exemplarité des investissements, ...).
- Mise en place d'une gouvernance permettant d'instruire les demandes, de tout ordre, des services et de définir des priorités connues de tous. Les priorités devront être déduites de considérations objectives par rapport à des critères connus à l'avance (alignement par rapport à la stratégie, date d'échéance forte, réalisation qui sert plusieurs services au lieu d'un seul ...).
- Mise en place, à moyen terme, d'un catalogue de services (prestations) offerts par chaque service (entité). Ceci oblige à repenser l'activité en termes de clients et de fournisseurs, sans mise en concurrence évidemment, mais en objectivant la mesure de qualité. Valable pour les services de support (au métier), mais aussi pour les services métier (au service des Députés, des groupes et fractions politiques et du public). Le catalogue de services peut être très simple, mais traduit un engagement.
- Valoriser l'initiative individuelle, et la prise de responsabilités (individuelle ou au niveau du métier).
- Mieux encadrer les projets (désignation systématique d'un chef de projet, donner un feedback systématique à la direction, fixer des délais pour l'exécution des projets...).
- Mettre à disposition les moyens en ressources humaines et financiers appropriés pour chaque projet et prioriser les projets.
- Responsables de service : équilibre entre travail stratégique et de gestion et travail opérationnel.
- Responsabilisation des responsables de service et des adjoints.
- Définir et décliner ouvertement les valeurs, et les communiquer tant en interne que vers l'extérieur.
- Définition et communication de la répartition des tâches et des procédures.
- Favoriser la synergie entre les services.

## Personnel

- Déployer la gestion par objectifs telle que conçue au niveau de la fonction publique, avec une valorisation positive (en cas d'une performance excellente) significative.
- Analyser les forces des agents pour leur conférer une autonomie souhaitée et agir en cas de besoin d'assistance.
- Mettre en place un système de valorisation basé sur les compétences et la qualité du travail
- Favoriser les projets interservices et les échanges entre services. Développer un esprit d'équipe qui va au-delà des services. Développer un sentiment d'appartenance à une même Administration.
- Cloisonnement des services - Mobilité interne.

## Politique

- Manque de transparence du processus décisionnel.
- Élections peuvent faciliter le renouveau.

## Clés défensives

### Communication

- Réduire l'imprévisibilité des tâches et la charge émotionnelle en privilégiant des contacts informels et anticiper les besoins de cette manière. Favoriser les appels téléphoniques ou contacts par WebEx en amont des communications officielles. Favoriser l'échange d'information dès le départ.

### Image

- Introduire une charte des valeurs pour les députés et les agents permettant d'améliorer l'image de la CHD et de l'Administration.
- Image professionnelle de la CHD en tant que 1<sup>er</sup> pouvoir du pays.
- Identifier les règles de comportement attendues/souhaitées.

### Organisation

- Coopération avec d'autres institutions étatiques et privées.
- Coordonner mieux les projets.
- Dépendance à des parties prenantes et prestataires externes ; il convient de bien identifier les axes de synergies et les domaines qui méritent de rester dans le giron exclusif de la CHD.
- Veiller à la réalisation d'un travail coordonné et soigné.
- Renforcement de l'expertise interne.
- Faciliter l'accès à des procédures claires et simples.
- Consolider la résilience des équipes afin que la Chambre puisse rester opérationnelle en toutes circonstances.
- Utiliser des équipes multi-services pour nos projets.

### Personnel

- Profiter de la flexibilité du personnel pour faire face aux imprévus.
- Compenser l'imprévisibilité des tâches par un sentiment d'appartenance à une institution publique qui agit pour le bien-être de la population.
- Prévoir des formations pour les agents de sorte à les préparer aux défis liés à la divergence de priorités entre le monde politique et les objectifs administratifs. Favoriser une flexibilité de l'esprit et une ouverture au changement par des formations des agents

et des responsables de service (accompagner le changement). Contrecarrer l'imprévisibilité des tâches par des agents experts dans leurs matières et prêts au changement.

- Établir des règles et procédures claires permettant de donner un cadre au droit à la déconnexion.
- Établir une charte Télétravail.
- Flexibilité dans l'organisation du travail (horaire mobile, télétravail) - Imprévisibilité des tâches.
- Équipes motivées - Hétérogénéité du personnel (langues/religions/statut).
- Utiliser les talents à disposition pour rendre les actions quotidiennes de la CHD rapidement conformes aux exigences des lois adoptées.
- Mettre l'autonomie budgétaire au profit du développement des compétences des agents. Développer ses propres connaissances.

### **Politique**

- Veiller au respect des règles de la neutralité politique.
- Impartialité politique : les documents rédigés dans le cadre des tâches dévolues aux agents reflètent le travail parlementaire dans son ensemble et de manière neutre.
- Insister sur la notion d'impartialité politique des agents de l'Administration au service de la démocratie.
- Expertise avérée des agents dans leurs matières.
- Incohérence entre les priorités politiques et les objectifs administratifs.
- Créer un environnement de travail permettant aux agents d'effectuer leur travail en toute impartialité et indépendance vis-à-vis du monde politique.

## **Clés de survie**

### **Communication**

- Systématiser les réunions d'information / de coordination / de suivi entre services concernés par l'organisation d'un événement.
- Manque de professionnalisme dans la communication interne – Dépendance à des parties prenantes et prestataires externes.
- Manque de professionnalisme dans la communication interne – Charge émotionnelle / Réduire une part de la charge émotionnelle provenant du manque de communication en interne professionnalisant la communication. Anticiper les besoins de son service et des autres services permet de réduire une part de stress. Privilégier pour certains projets et pour les tâches récurrentes du travail quotidien une culture de communication plus professionnelle. Réduire la charge émotionnelle liée au fait de craindre de ne pas voir des informations en utilisant les mêmes moyens de transmission d'informations ou de communication (communication identique pas en fonction de l'agent).
- Réduire le cloisonnement des services fin de réduire une part de l'imprévisibilité des tâches.
- Connaître le fonctionnement d'autres services en effectuant des stages d'immersion, ce qui permet de décroisonner les services et d'anticiper certains besoins et d'améliorer la communication.

### **Digitalisation**

- Se focaliser sur les évolutions techniques et les habitudes nouvelles des utilisateurs des logiciels pour éviter d'être en retard par rapport aux évolutions technologiques.

## **Image**

- Rappeler systématiquement les règles de bonne conduite.

## **Organisation**

- Absence de gestion de projets (interservices) durable - Dépendance à des parties prenantes et prestataires externes.
- Prendre en compte la charge émotionnelle des agents et des gestionnaires de projets pour mieux assurer la finalisation des projets et éviter que des projets intéressants restent inachevés.
- Veiller à une répartition équitable de la charge de travail.
- Accorder aux responsables de service le temps suffisant pour s'acquitter de leurs tâches.
- Inclure les membres de l'Administration dans l'établissement des valeurs et la stratégie de travail.
- Avoir une certaine prévisibilité dans l'organisation du travail.
- Gestion du changement (gérer de manière structurée l'évolution de l'Administration parlementaire).
- Définir les responsabilités correspondant à chaque niveau de décision.
- Développer une structure et un cadre de développement des services.
- Responsabiliser/valoriser les membres de l'Administration. Expliquer notre rôle de porte-parole/ambassadeur de l'Administration auprès du public externe.
- Organigramme reflétant mieux l'impératif de coopération et de synergie entre services.
- Faible culture de responsabilisation (Empowerment) et de valorisation - Imprévisibilité des tâches.
- Mettre en place un recueil des procédures pour chaque service et pour chaque activité.
- Consolider la résilience et la responsabilisation des équipes afin que la Chambre puisse rester opérationnelle en toutes circonstances.

## **Politique**

- Améliorer la visibilité des objectifs de l'Administration parlementaire.
- Veiller au respect du traitement égalitaire.
- Optimiser les flux de communication.
- Respecter les processus décisionnels en place en évitant le lobbying (auprès du monde politique).
- Imprévisibilité des tâches ; depuis le début de la pandémie Covid-19, l'urgence est devenue la norme et continue à imposer son dévolu sur le travail législatif, malgré que l'emprise de sa justification ne soit plus, à l'heure actuelle et sous cette forme, donnée.
- Proximité politique met sous pression l'impartialité politique ; c'est une thématique qui a pris une certaine ampleur depuis le début de la pandémie Covid-19 dans le sens que les relations avec notamment le Président de commission et le rapporteur se sont intensifiées, sans que les relations de travail avec les députés membres de la commission afférente aient connues le même développement (un des effets de l'ingérence prépondérante de l'écran (visioconférences, etc.) depuis mars 2020).
- Mieux différencier entre monde politique et Administration.

## 4. NOTRE VISION

## INTRODUCTION

La vision est une photographie de ce que sera l'Administration parlementaire dans le futur et qui nous permettra de réaliser nos missions à un niveau de qualité supérieur au niveau actuel. Ce design de l'état désiré répond aux exigences et traduit la réalisation du contenu des quatre clés de développement.

Définir la vision de l'Administration parlementaire n'est donc pas un exercice rhétorique, mais un acte important pour deux raisons :

- la vision, en donnant un point d'aboutissement, est un document de référence permanent qui peut guider l'action quotidienne mais qui est aussi une aide si, à certains moments, de nouvelles idées, de nouveaux projets émergent. Ceux-ci doivent être analysés et approuvés - ou non - par référence à la vision ;
- la vision donne le sens le plus élevé à l'action de tous les collaborateurs car elle leur indique vers où le collectif va se diriger. Ceci signifie aussi que la vision doit être libellée de manière compréhensible pour tous et que les termes choisis ne soient pas généraux ou sujets à interprétations multiples.

## NOTRE VISION

*L'Administration parlementaire est au service de la Chambre des Députés, des députés et de la démocratie.*

*L'impartialité de l'Administration parlementaire et l'engagement de ses agents permettent à la Chambre des Députés d'exercer au mieux ses prérogatives constitutionnelles, légales et réglementaires et d'asseoir sa légitimité.*

*Par ses actions, l'Administration parlementaire contribue à la transparence, à la visibilité, à l'accessibilité de la Chambre des Députés et au bon déroulement des travaux parlementaires.*

*Ayant adopté une démarche d'amélioration continue, elle constitue une référence en termes d'innovation et de qualité des services rendus.*

*Grâce à une stratégie cohérente, concise et évolutive, associées à une gestion du changement et moyennant des procédures clairement définies, l'Administration parlementaire vise au quotidien l'efficacité de ses services. Toute activité est pensée dans une optique de support prioritairement digital permettant aux agents de s'épanouir à travers l'amélioration et la simplification des processus de travail.*

*L'Administration parlementaire promeut une culture de leadership forte par le biais d'une responsabilisation accrue, fondée sur la confiance, l'autonomie, l'implication et la valorisation de ses agents, suscitant de la sorte un engagement fort de leur part.*

*Les agents partagent et vivent au quotidien les valeurs de l'Administration parlementaire élaborées dans le cadre d'un processus participatif.*

*Soutenu par une communication interne performante, chaque agent de l'Administration parlementaire dispose de toutes les informations nécessaires et utiles à la bonne exécution de ses tâches, lui permettant, tant à titre individuel qu'au niveau de son service, de s'impliquer activement dans les missions et les projets de la Chambre des Députés.*

*En tant qu'employeur de premier choix, l'Administration parlementaire met l'accent sur un environnement de travail favorisant le bien-être, la diversité, l'inclusion et la non-discrimination. Employeur loyal et à l'écoute de ses agents, l'Administration parlementaire est un pôle d'attractivité pour les meilleurs talents et compétences.*

*Les actions de l'Administration parlementaire s'inscrivent dans une volonté affichée de viser l'exemplarité dans le développement durable et la responsabilité sociétale.*

*Agile et résiliente, l'Administration parlementaire est par ailleurs soucieuse de créer des synergies à travers la coopération interinstitutionnelle, tant au niveau national qu'international.*

L'ADMINISTRATION PARLEMENTAIRE :

# UN ACTEUR AU SERVICE DE LA DÉMOCRATIE

Résilience du parlement

- Responsabilité sociale
- Mobilité interne
- Équilibre vie pro/privée
- Formations
- Développement personnel

Soutien des députés

- Environnement de travail responsable, écologique et durable

- Transformation digitale
- Innovation

- Gestion financière

- Efficience
- Amélioration des processus

L'ADMINISTRATION PARLEMENTAIRE

- Culture de leadership
- Agents engagés
- Impartiaux, tenant compte des besoins des clients

Communication des travaux de la Chambre



LA CHAMBRE DES DÉPUTÉS

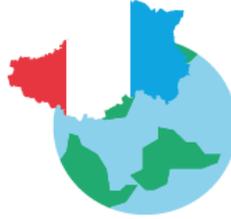
- Exercice de ses prérogatives constitutionnelles, légales et réglementaires
- Bon déroulement des travaux parlementaires
- Légitime
- Transparente et accessible

Autonomie des institutions rattachées



Coopération interinstitutionnelle, nationale et internationale

LES CITOYENS



LES AUTRES INSTITUTIONS, NATIONALES ET INTERNATIONALES

VISIBILITÉ - TRANSPARENCE

RAYONNEMENT - OUVERTURE - SYNERGIE

# 5. NOS OBJECTIFS STRATEGIQUES

## LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

### **OS1 | GARANTIR EN TOUTES CIRCONSTANCES LE FONCTIONNEMENT ET LA RÉSILIENCE DU PARLEMENT**

Par le biais de ses équipes professionnelles et engagées, l'Administration parlementaire intervient en soutien des députés dans leurs missions. Elle se dote des ressources humaines, de la structure organisationnelle, des processus et des infrastructures nécessaires pour assurer ce rôle.

### **OS2 | ÊTRE UNE INSTITUTION PARLEMENTAIRE INNOVATRICE, OUVERTE ET TRANSPARENTE**

Consciente de sa mission d'information auprès du citoyen, l'Administration parlementaire déploie tous les canaux de communication afin de mettre à disposition du grand public toutes les informations en relation avec les travaux de la Chambre des Députés en promouvant la transparence, l'impartialité, la visibilité et l'accessibilité.

Sur le plan européen et international, la Chambre des Députés promeut l'image d'une institution rayonnante, attractive et ouverte, favorisant les synergies.

Elle met en œuvre les obligations de déclaration des députés et gère ses propres finances selon le principe de bonne gestion financière.

Elle promeut l'autonomie des institutions rattachées à la Chambre des Députés, en l'occurrence la Cour des Comptes, l'Ombudsman, l'« Ombudsman fir Kanner a Jugendlecher » et le Centre pour l'Égalité de Traitement.

Chaque agent, dans son travail quotidien, agit de manière impartiale en tenant compte des besoins de ses clients internes et externes.

### **OS3 | VISER L'EXCELLENCE EN POURSUIVANT L'OPTIMISATION DES ACTIVITÉS ET EN METTANT L'ACCENT SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE**

Animée par une volonté d'amélioration continue, l'Administration parlementaire s'informe sur les attentes des députés, des institutions et du public, documente et réévalue à des intervalles réguliers ses processus internes et prend les actions nécessaires pour les adapter en conséquence. Tout en misant sur la formation de ses agents, elle tire profit de toutes les optimisations tant opérationnelles que technologiques.

### **OS4 | POSITIONNER L'ADMINISTRATION PARLEMENTAIRE EN TANT QU'EMPLOYEUR DE PREMIER CHOIX**

Afin de cultiver son image d'employeur de premier choix, l'Administration crée les conditions nécessaires pour attirer des collaborateurs motivés et dynamiques, favorise la mobilité interne et offre à ses agents des perspectives qui leur permettent de s'épanouir professionnellement tout en garantissant un juste équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Soucieuse de capitaliser sur un personnel qualifié et compétent, elle investit systématiquement et en continu dans la formation et le perfectionnement. Elle encourage l'autonomie par la responsabilisation individuelle en créant un cadre de travail innovant et flexible tout en déployant des actions visant à impacter positivement la motivation et la cohésion d'équipes.

## **OS5 | DÉVELOPPER UNE CULTURE DE L'INNOVATION ET POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DIGITALE**

Toute activité est pensée dans une optique de support prioritairement digital.

Le recours à l'automatisation des processus est encouragé à chaque fois que cela apporte une plus-value pour l'Administration et l'Institution parlementaire. L'optimisation des processus de travail va de pair avec une adaptation régulière des applications métier.

L'Administration parlementaire identifie les plus-values des actions innovantes et, de ce fait, encourage l'esprit d'innovation. Elle initie de nouveaux concepts qui peuvent dépasser le cadre de l'Administration parlementaire.

## **OS6 | GARANTIR UN VIVRE ENSEMBLE FONDÉ SUR DES VALEURS PARTAGÉES**

Toutes les actions sont basées sur une culture de confiance et de bienveillance, de respect mutuel et de valorisation, et sont promues par l'exemplarité managériale. Les lignes directrices internes tout comme notamment la charte des valeurs, élaborées dans un processus participatif incluant systématiquement la délégation du personnel, sont partagées par les agents de l'Administration parlementaire. Elle mise sur l'excellence et la responsabilité professionnelle, suscitant de la sorte un engagement fort de tous.

## **OS7 | PROMOUVOIR UNE COMMUNICATION INTERNE EFFICACE ET TRANSPARENTE**

Une communication interne efficace constitue un facteur essentiel au bon fonctionnement de l'Administration parlementaire et à la réussite de tout projet. Ainsi, une importance particulière est accordée à la communication des décisions et à une culture du dialogue en interne.

## **OS8 | INVESTIR DANS LES COMPÉTENCES DE LEADERSHIP ET LA CULTURE DU FEEDBACK**

L'Administration parlementaire accorde une grande importance à une culture du feedback ouverte et constructive. Voilà pourquoi elle encourage les membres de la direction et les responsables de service, leurs adjoints et les responsables de projet, à développer leurs compétences de leadership.

Un soutien aux responsables dans leurs défis quotidiens liés à la gestion des agents, des activités et des projets permet de renforcer une culture managériale participative et exemplaire. Savoir motiver et souder une équipe est une compétence que l'Administration parlementaire développe davantage tout en encourageant l'esprit d'initiative de l'ensemble du personnel.

## **OS9 | PROMOUVOIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL RESPONSABLE**

Dans une volonté affichée d'intégrer les enjeux sociétaux et environnementaux dans ses actions, l'Administration parlementaire vise l'exemplarité par des mesures concrètes et la promotion d'un environnement de travail écologique et durable.

# 6. NOS OBJECTIFS OPERATIONNELS ET PROJETS

## 6.1. Vue synoptique sur les objectifs stratégiques et opérationnels

### **OS1 GARANTIR EN TOUTES CIRCONSTANCES LE FONCTIONNEMENT ET LA RÉSILIENCE DU PARLEMENT**

#### OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- OO 1.1** | Garantir la qualité organisationnelle de l'Administration parlementaire
- OO 1.2** | Revoir régulièrement l'organisation de l'Administration parlementaire, y compris à travers l'organigramme et la mise en adéquation des compétences et des fonctions respectives
- OO 1.3** | Assurer la mise à jour du plan de continuité des activités
- OO 1.4** | Assurer la mise en place d'un plan de gestion du risque

### **OS2 ÊTRE UNE INSTITUTION PARLEMENTAIRE INNOVATRICE, OUVERTE ET TRANSPARENTE**

#### OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- OO 2.1** | Assurer la visibilité de la Chambre des Députés
- OO 2.2** | Renforcer les échanges avec les citoyens et les institutions rattachées ainsi que la coopération internationale, notamment avec d'autres parlements
- OO 2.3** | Promouvoir l'échange avec le monde scientifique
- OO 2.4** | Identifier et supprimer les situations de non-transparence perçue
- OO 2.5** | Devenir une référence en matière de digitalisation

## **OS3 VISER L'EXCELLENCE EN POURSUIVANT L'OPTIMISATION DES ACTIVITÉS ET EN METTANT L'ACCENT SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE**

### **OBJECTIFS OPÉRATIONNELS**

- OO 3.1** | Élaborer une stratégie d'apprentissage et de formation pour les agents
- OO 3.2** | Optimiser la politique de gestion et de partage des connaissances
- OO 3.3** | Mettre en place un système de lean management en vue de la simplification administrative et de l'optimisation des processus
- OO 3.4** | Approfondir une culture positive de l'erreur

## **OS4 POSITIONNER L'ADMINISTRATION PARLEMENTAIRE EN TANT QU'EMPLOYEUR DE PREMIER CHOIX**

### **OBJECTIFS OPÉRATIONNELS**

- OO 4.1** | Mettre en place une marque employeur
- OO 4.2** | Instaurer les outils de gestion et de développement des talents et des compétences
- OO 4.3** | Responsabiliser et valoriser les agents
- OO 4.4** | Promouvoir le bien-être au travail

## **OS5 DÉVELOPPER UNE CULTURE DE L'INNOVATION ET POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DIGITALE**

### **OBJECTIFS OPÉRATIONNELS**

- OO 5.1** | Développer une stratégie d'innovation et de simplification administrative par la transformation digitale
- OO 5.2** | Promouvoir la refonte des applications informatiques
- OO 5.3** | Instaurer des synergies et des collaborations avec les parties prenantes externes

## **OS6 GARANTIR UN VIVRE ENSEMBLE FONDÉ SUR DES VALEURS PARTAGÉES**

### **OBJECTIFS OPÉRATIONNELS**

- OO 6.1** | Promouvoir la cohésion et la collaboration inter-service en vivant les valeurs de l'Administration

## **OS7 PROMOUVOIR UNE COMMUNICATION INTERNE EFFICACE ET TRANSPARENTE**

### **OBJECTIFS OPÉRATIONNELS**

- OO 7.1** | Élaborer une stratégie de communication interne
- OO 7.2** | Mettre à disposition des outils performants de partage d'informations et de communication interne

## **OS8 INVESTIR DANS LES COMPÉTENCES DE LEADERSHIP ET LA CULTURE DE FEEDBACK**

### **OBJECTIFS OPÉRATIONNELS**

- OO 8.1** | Investir dans les compétences de résolution de conflits et de gestion du changement
- OO 8.2** | Instaurer un feedback régulier
- OO 8.3** | Promouvoir les outils d'exercice du leadership
- OO 8.4** | Guider par l'exemple

## **OS9 PROMOUVOIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL RESPONSABLE**

### **OBJECTIFS OPÉRATIONNELS**

- OO 9.1** | Élaborer une stratégie RSE (responsabilité sociétale des entreprises)
- OO 9.2** | Mettre en œuvre une stratégie d'éco-responsabilité

**Administration parlementaire de la Chambre des Députés**

23, rue du Marché-aux-Herbes L-1728 Luxembourg

[www.chd.lu](http://www.chd.lu)

Téléphone : (+352) 466 966 - 1

Version du 28 mars 2023