

IUIL

Rapport d'activités
2010

Le mot du président et du directeur

L'IUIL a été créée le 22 avril 1974 par règlement grand-ducal sous forme d'un établissement d'utilité publique chargé d'organiser un enseignement supérieur à caractère postuniversitaire et la recherche se rattachant à cet enseignement. L'IUIL avait alors pour mission de réaliser un enseignement spécialisé de courte durée sous forme de conférences, colloques et séminaires destinés à des public-cibles académiques et professionnels ainsi que des sessions d'été destinées aux jeunes diplômés universitaires internationaux.

En 1998, sous la direction de son président, M. Romain Schintgen et avec la contribution du responsable du Centre international d'études et de recherches européennes, M. Marc Jaeger, l'IUIL met en place, en partenariat avec le Centre Universitaire de Luxembourg et en collaboration avec les universités de Nancy 2 et de Strasbourg, la première promotion du « DESS en contentieux communautaire ». Fort de son succès, jusqu'ici ininterrompu, cette formation fut reprise par l'Université du Luxembourg en 2007 sous la dénomination « Master II en contentieux européen ».

Le début des années 2000 a vu d'importants changements. Les responsables politiques de l'enseignement supérieur ont confié à l'IUIL la mission de la formation continue universitaire. Ainsi, l'IUIL a commencé à concevoir et à réaliser des formations continues en collaboration avec des partenaires académiques et professionnels de différents secteurs économiques pour répondre aux attentes de ces secteurs, voire du marché du travail. L'IUIL a ainsi développé des formations à caractère juridique et managérial ; dont notamment :

- un portfolio de formations continues destiné aux besoins du secteur hospitalier et du secteur social mis en place avec les partenaires que sont l'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois (EHL) et l'Association des Parents d'Enfants Mentalement Handicapés (APEHM) ;
- une formation en droit appliqué pour les salariés des services juridiques réalisée en collaboration avec la Chambre des Salariés Luxembourg (CSL) ;
- une formation pour cadres et dirigeants d'entreprise mise en place en coopération avec la Chambre de Commerce (CC) et HEC Liège.

Le temps était alors venu pour l'Institut de trouver les locaux nécessaires lui permettant à la fois de développer ses activités et de répondre à sa mission de formation continue universitaire. Une opportunité lui fut proposée par le Gouvernement en 2002 et depuis lors, l'IUIL siège au Château de Munsbach.

L'IUIL a aussi entamé des projets de recherche appliquée en matière d'ingénierie pédagogique et de ressources humaines tels que les projets « Observatoire des Compétences » et « Employabilité des diplômés de l'Université du Luxembourg » ou encore réalisé des plateformes pédagogiques comme la www.businessplan.lu ou www.business-start.lu.

Le dynamisme, la rapidité au niveau du processus décisionnel et la flexibilité de son équipe ont toujours représenté la spécificité de l'IUIL. La qualité avant la quantité et concevoir des formations en fonction des besoins du marché du travail et des entreprises, symbolisent bien la culture d'entreprise qui a constamment été préconisée par le Comité de Direction de l'IUIL dont font également partie MM. Nicolas Decker, Marc Müller et Pol Wagner. Sous la direction de Monsieur Pol Wagner, ce sont ces atouts qui ont permis à l'IUIL d'atteindre ses objectifs et de se positionner parmi les acteurs de la formation continue au Luxembourg.

Marc Jaeger
Président

Pol Wagner
Directeur

Le mot du président et du directeur

1	Organisation	7
2	Les formations continues en 2010	13
2.1	Le droit et les thématiques européennes	15
2.1.1	Formation en droit appliqué à destination des salariés des services juridiques	15
2.1.2	Formation « Public Performance Auditing »	15
2.1.3	Cycle de conférences–Formation permanente des avocats	17
2.1.4	Conférence « Criminal Justice in Europe »	17
2.1.5	Master en Droit européen filière contentieux européen	17
2.2	Le management du service public	18
2.2.1	Formation managériale pour le secteur d'aide et de soins et le secteur social	18
2.2.2	Formation managériale pour le secteur hospitalier	19
2.2.3	Formation pour médecins coordinateurs et médecins des conseils médicaux	20
2.2.4	Formation Introduction au contexte du secteur hospitalier luxembourgeois	21
3	La recherche appliquée en 2010	23
3.1	Analyse des besoins en formation pour le secteur social	25
3.2	Comment mesurer l'impact de la formation continue dans les entreprises luxembourgeoises	25
3.3	Formation continue universitaire (FCU)	26
3.4	GUESSS – Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey	27
3.5	L'employabilité UL	27
3.6	La pérennisation de l'Observatoire des Compétences	29
3.7	Nouveaux indicateurs harmonisés pour la Grande-Région en matière de formation continue	29
3.8	Valorisation et implication des travailleurs seniors au sein des entreprises luxembourgeoises	33
4	Les outils pédagogiques en 2010	35
4.1	Business Plan Toolbox	35
4.2	Business Learning	35
4.3	Plateforme pédagogique	36
5	Galerie de photos de l'année	38
6	Vue 2011	43
	Contacts	46



Organisation

Organisation

Comité de direction

- **JAEGER Marc, Président**
Président du Tribunal de première Instance des Communautés européennes
- **DECKER Nicolas, Membre**
Avocat à la Cour, ancien Bâtonnier
- **MULLER Marc, Membre**
Entrepreneur indépendant
- **WAGNER Pol, Directeur**
Directeur de l'IUIL,
Professeur-attaché au Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Conseil universitaire

Membres nommés par le Grand-Duc

- **DECKER Nicolas**
Avocat à la Cour, ancien Bâtonnier
- **FISCHBACH Marc**
Médiateur du Grand-Duché de Luxembourg, ancien Ministre de la Justice et de l'Éducation nationale
- **GRAMEGNA Pierre**
Directeur de la Chambre de Commerce du Grand-Duché de Luxembourg
- **JAEGER Marc**
Président du Tribunal de première Instance des Communautés européennes
- **MULLER Marc**
Entrepreneur indépendant

Membres cooptés

- **ELSEN Yves**
Managing Partner & CEO, Hitec Luxembourg SA
- **MERSCH Yves**
Président de la Banque Centrale du Luxembourg
- **PRÜM André**
Doyen de la Faculté de Droit, d'Économie et de Finance, Université du Luxembourg
- **SCHINTGEN Romain**
Membre de la Commission consultative des Droits de l'Homme,
ancien Juge à la Cour de Justice des Communautés Européennes
- **ZENS Jean-Paul**
Premier Conseiller de Gouvernement, Directeur du Service des Médias et des Communications

Commissaire de Gouvernement

- **DONDELINGER Germain**

Premier Conseiller de Gouvernement, Coordination du Département, Coopération internationale
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Statuts

L'IUIL est un établissement d'utilité publique, conformément à ses statuts publiés dans l'extrait du Mémorial A-N° 41 du 24 mai 1974 (P. 794) : Règlement grand-ducal du 22 avril 1974 portant création de l'Institut Universitaire International Luxembourg.

Partenaires

Dans le cadre de ses activités, l'IUIL, sous la tutelle du MESR, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, collabore sur divers projets, non seulement avec des partenaires académiques, mais également avec certains acteurs des mondes économiques et politiques. Voici une liste non exhaustive de ses partenaires.

- Association « Personnel Officers Group » (POG)
- Cellule Ingénierie et Conseil en e-Learning (CICeL)
- Chair for Entrepreneurship at the European Business School (EBS)
- Chambre de Commerce (CC)
- Chambre des Métiers (CDM)
- École de Commerce (ESC) – Groupe « Sup de Co » de La Rochelle
- École de Gestion de l'Université de Liège (HEC ULG)
- École de Santé Publique – Université Libre de Bruxelles (ESP-ULB)
- Entente des Hôpitaux Luxembourgeois (EHL)
- Études et Formation S.A. (E&F)
- Fachhochschule Koblenz (FH Koblenz)
- Fachhochschule Trier (FH-Trier)
- Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (HTW)
- ICN Business School (ICN)
- INFO-Institut in Saarbrücken (INFO-Institut)
- Institut National Polytechnique de Lorraine, École Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires (INPL-ENSAIA)
- Institut pour le Mouvement Sociétal (IMS Luxembourg)
- Institut Régional du Travail Social (IRTS) de Lorraine
- Kontaktstelle für Wissens- und Technologietransfer (KWT) der Universität des Saarlandes
- Chambre des Salariés Luxembourg (CSL)
- Luxembourg Lifelong Learning Center (LLLC) de la Chambre des Salariés Luxembourgeois (CSL)
- Luxembourg School for Commerce (LSC)
- Ministère de l'Économie et du Commerce extérieur (MECO)
- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MEN),
Centre de Technologie de l'Éducation (CTE)
- Ministère du Travail et de l'Emploi (MTE)

- Nancy Université Formation Continue (NUFC)
- Ordre des avocats du Barreau de Luxembourg
- Service central de la statistique et des études économiques (STATEC)
- Swiss Institute for Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG)
- Unité de Formation et d'Éducation Permanente de la fondation « Association des Parents d'Enfants Mentalement Handicapés » (UFEP-APEMH)
- Université du Luxembourg (UL)
- Université de Marrakech (Royaume du Maroc)



Les formations continues en 2010

2.1 Le droit et les thématiques européennes

2.1.1 Formation en droit appliqué à destination des salariés des services juridiques



L'IUIL et le Luxembourg Lifelong Learning Center (LLLC) de la Chambre des salariés Luxembourg (CSL) ont organisé la troisième promotion de la formation en droit appliqué dont la première promotion avait été lancée en avril 2008.

Cette formation, cofinancée par le Fonds Social Européen, a pour objectif de former les salariés des services juridiques aux bases fondamentales du droit. Les cours sont conçus de façon à permettre aux participants, ne disposant pas d'une formation initiale en droit, l'acquisition progressive de compétences professionnelles, notamment en matière de droit et de législation et /ou de gestion documentaire. Grâce à ces acquis, les participants à la formation ont gagné en autonomie dans le traitement des dossiers à caractère juridique.

La promotion 2010 a accueilli 14 participants issus d'horizons divers (cabinets d'avocats, études de notaire, fiduciaires, etc.). Les cours, répartis en 6 modules de deux jours, se sont déroulés dans les locaux du Château de Munsbach.

Le programme sera revu au premier semestre de l'année 2011. Une quatrième promotion est prévue à l'automne 2011.

2.1.2 Formation « Public Performance Auditing »



Suite au succès des séminaires de deux jours sur la thématique « Public Performance Auditing » de 2007 et 2009, l'IUIL, en collaboration avec la Cour des Comptes Européenne (CCE), a décidé de porter son projet d'approfondissement des connaissances en PPA à une étape supérieure en proposant aux auditeurs une formation continue professionnalisante.

Ainsi, la formation en « Public Performance Auditing », qui a débuté en octobre 2010, a réuni des participants et des intervenants issus de la Cour des Comptes Européenne (CCE), de Cours des Comptes nationales (CCN), de sociétés d'audit privées, ainsi que d'autres institutions européennes.

Contexte et partenaires

Dans un contexte de crise économique-financière où les budgets nationaux et européens risquent d'être plafonnés, si ce n'est revus à la baisse, les décideurs, tant au niveau de la Commission Européenne (CE) qu'au niveau national, s'intéressent davantage à allouer, voire à investir le denier public d'une façon efficace tout en visant le développement durable.

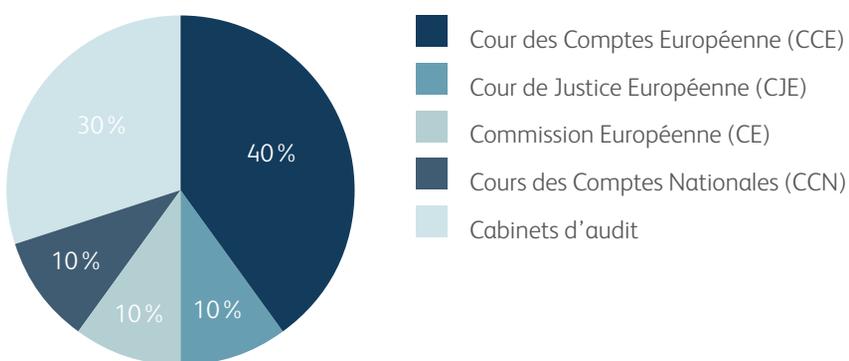
L'objectif du « Public performance auditing » est donc de vérifier que les institutions publiques passent peu à peu d'une logique de moyens à une logique de résultats.

L'IUIL a mis en place une formation continue certifiante en « Public Performance Auditing » pour les collaborateurs des institutions publiques nationales ou européennes, ainsi que pour l'ensemble des professionnels de l'audit issus du secteur privé concernés par la problématique de l'audit de performance dans le secteur public.

Public-cible

Les participants sont issus de la CCE, des CCN, de sociétés d'audit privées, ainsi que d'autres institutions européennes.

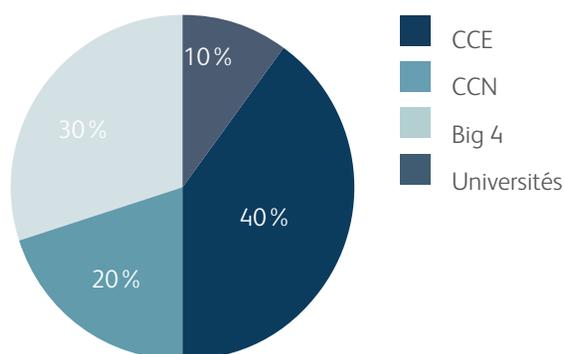
Origine des participants



Intervenants

Des professeurs et experts de renommée internationale ont été sollicités afin d'approfondir, de manière interactive et dynamique, les connaissances des participants en la matière, sous forme de cours théoriques et de travaux pratiques (case study).

Origine des intervenants



La formation : durée et contenu

Le Château de Munsbach a déjà hébergé les deux premières sessions, l'une rappelant le contexte théorique de l'audit de performance et l'autre abordant une partie des méthodes d'audit de performance. Les cinq prochaines sessions sont programmées pour la période de janvier à septembre 2011 et aborderont les thématiques suivantes :

- analyse coût-bénéfice ;
- audit environnemental ;

- gestion et organisation de l'audit ;
- analyse des forces et faiblesses des méthodes d'audit du secteur public étudiées dans les modules précédents ;
- rôle et recommandations des associations internationales (INTOSAI, EUROSAI).

2.1.3 Cycle de conférences – Formation permanente des avocats



L'IUIL et le Conseil de l'Ordre du Barreau de Luxembourg ont offert un cycle de 7 conférences pour l'année judiciaire 2009 / 2010.

Au cours de ce cycle, diverses thématiques juridiques ont été abordées comme la protection des données personnelles ou le droit financier luxembourgeois.

L'objectif était d'initier une offre de formation permanente à l'usage de tous les avocats inscrits au Barreau de Luxembourg et de leur permettre ainsi de répondre plus facilement à leurs besoins. Dans le cadre de la formation continue des avocats, chaque participation à une conférence de 2 heures a permis l'octroi de 2 points.

Les conférences ont eu lieu dans les locaux de la Banque Générale de Luxembourg (BGL). Suite à ce projet, l'IUIL, avec le soutien de l'Ordre des Avocats, compte élargir l'offre de formation à destination des avocats et juristes grâce à l'étude réalisée dans le cadre de l'Observatoire des Compétences.

2.1.4 Conférence Criminal Justice in Europe



L'IUIL a organisé, en collaboration avec l'Université de Luxembourg, une conférence relative à la coopération des systèmes de justice pénale en Europe.

Cet évènement d'envergure internationale s'est tenu les 22 et 23 octobre 2010 dans les locaux de l'hôtel Meliá Luxembourg.

Ce sont plus de 100 participants qui ont pu débattre des nouveaux défis auxquels sont confrontées les instances judiciaires en Europe, parmi lesquels de nouveaux éléments tels que la réglementation en matière de sécurité de l'État, la prospérité sociale, la protection de l'environnement, etc.

Les intervenants issus des institutions européennes (CJE, CE, Cour européenne des Droits de l'Homme), de différents barreaux (Luxembourg, Londres, etc.) et d'universités spécialisées dans le droit européen (Washington, Coimbra, Francfort, Luxembourg, etc.) ont permis d'apporter un point de vue novateur sur la coopération judiciaire en Europe.

2.1.5 Master en Droit européen filière contentieux européen

L'Université du Luxembourg offre, entre autres formations, un Master en Droit européen. Au cours de cette formation de deux ans, il est proposé de choisir une spécialisation au niveau de la seconde année. Trois choix s'offrent alors aux participants dont le Contentieux européen. Cette spécialisation est proposée depuis sa création par l'IUIL (DESS en Contentieux communautaire), en partenariat avec le Centre Universitaire (Université du Luxembourg).

Ce Master fait partie des diplômes étudiés dans le cadre du projet « L'employabilité UL » (voir page 27).

2.2 Le management du service public

2.2.1 Formation managériale pour le secteur d'aide et de soins et le secteur social



Contexte et partenaires

Ces derniers temps, le secteur social connaît de profondes transformations et voit se profiler de nouvelles perspectives quant à l'évolution de ses activités. Il doit aussi faire face aux mêmes types de contraintes que le secteur privé sur les plans organisationnel, économique et social. C'est dans ce contexte particulier de changement que l'IUIL a déjà lancé deux cycles de formation continue en partenariat avec l'Unité de Formation et d'Education Permanente (UFEP), l'Institut Régional du Travail Social de Lorraine (IRTS), la Chambre des Salariés Luxembourg (CSL) et le cofinancement du Fonds Social Européen.

Public cible

Les publics cibles principalement visés par cette formation sont : le personnel des directions, les directeurs et cadres d'établissements, confrontés à la problématique du management moderne de par la taille, les ressources et les exigences des organismes qu'ils ont à gérer.

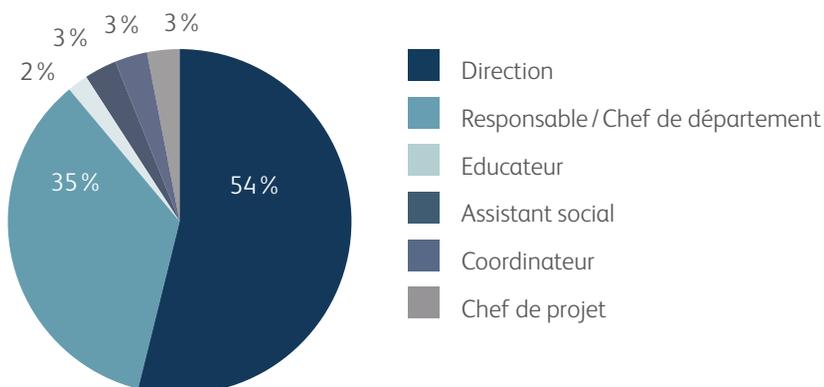
La formation : durée et contenu

Le cycle de formation continue certifiant s'étale sur une période de 18 mois, comprend plus de 200 heures de formation et propose un programme innovant et fédérateur ayant comme objectif l'acquisition progressive de connaissances principalement en matière de management, de législation et de gestion financière en vue d'optimiser le fonctionnement général de l'établissement dont les personnes cibles ont la charge.

Ce cycle de formation se clôture par la remise des certificats en compétences managériales aux participants en présence de l'ensemble des partenaires. A ce jour, deux promotions, rassemblant

au total 38 participants, se sont tenues depuis 2007. D'ores et déjà, l'IUIL et les partenaires s'attendent à mettre en place la troisième promotion de ce cycle de formation.

Récapitulatif des principales fonctions exercées par les participants :



2.2.2 Formation managériale pour le secteur hospitalier



Contexte et partenaires

Vu l'évolution de la situation économique générale du Grand-Duché de Luxembourg et étant donné les contraintes budgétaires et financières que connaît également le secteur hospitalier luxembourgeois, l'IUIL en partenariat avec l'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois (EHL) a lancé depuis 2007 un cycle de formation continue à vocation certifiante pour le développement des compétences managériales des cadres de santé. Ce programme a bénéficié d'un cofinancement du FSE.

Public-cible

Le public cible principalement visé par cette formation est le personnel cadre occupant un poste d'encadrement (chef de service, d'unité) dans les domaines des soins, de la logistique, de l'administration, de la pharmacie ou autres.

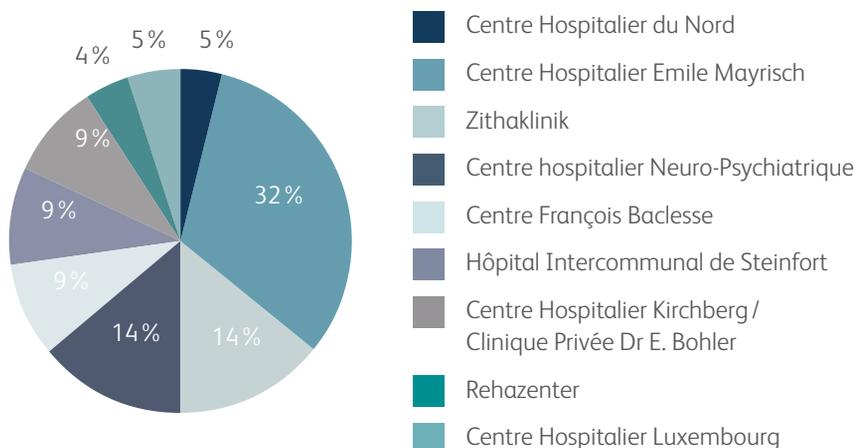
La formation : durée et contenu

Le cycle de formation continue certifiant s'étale sur une période de 18 mois, comprend 300 heures de formation et propose un programme innovant sur des thématiques telles que : la compréhension de la stratégie de l'établissement et la qualité des prestations des soins, la consolidation de l'identité et des rôles du cadre, une introduction au cadre légal du secteur hospitalier luxembourgeois, la gestion des ressources humaines, financières et budgétaires. Ce cycle de formation se clôture par la réalisation d'une épreuve finale sous forme d'un écrit professionnel qui, tant dans la forme que dans le contenu, s'apparentera à un projet de service ou d'unité.

Ce cycle de formation se clôture par la remise des certificats aux participants en présence de l'ensemble des partenaires. A ce jour, une première promotion s'est tenue au cours des années

2008 et 2009. Tous les grands hôpitaux luxembourgeois y étaient représentés. Parmi les 16 participants, 15 ont obtenu avec succès leur certificat en compétences managériales. La deuxième promotion a débuté le 28 janvier 2010. Celle-ci est composée de 22 participants, tous également issus du secteur hospitalier luxembourgeois.

Répartition des participants par institution :



2.2.3 Formation pour médecins coordinateurs et médecins des conseils médicaux



L'accord cadre définissant le rôle des médecins coordinateurs a été signé le 1^{er} avril 2009 par l'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois (EHL) et l'Association des Médecins et Médecins-Dentistes (AMMD).

Suite à cet accord-cadre, l'IUIL et l'EHL en collaboration avec l'AMMD ont convenu de la mise en place d'une formation spécifique à l'attention des futurs médecins coordinateurs, mais aussi des médecins des conseils médicaux.

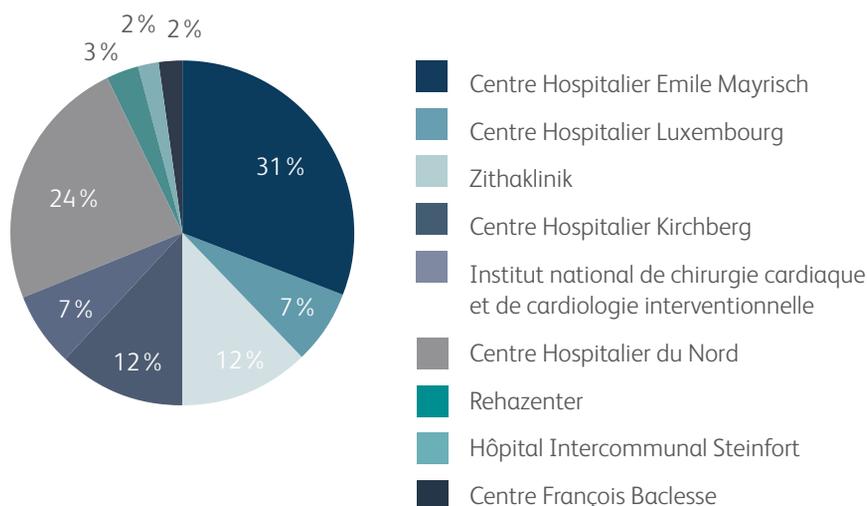
Cette formation a pour but de donner aux médecins coordinateurs les compétences nécessaires pour assumer leurs rôles et missions ainsi que d'encourager l'implication et la responsabilisation de ces derniers dans la gestion stratégique et quotidienne ainsi que celle pratiquée au sein de l'équipe pluridisciplinaire de l'établissement hospitalier.

La première promotion, qui a débuté en octobre 2010, ainsi qu'une deuxième promotion ont pris fin au premier semestre 2011. Pour répondre à la demande des médecins des hôpitaux luxembourgeois, une troisième promotion est actuellement en cours.

Le succès de cette formation tient en grande partie à l'implication des intervenants qui proposent des cours alliant exposés théoriques et études de cas pratiques.

Les participants de la promotion actuelle sont issus des principaux centres hospitaliers du pays (cf graphique ci-dessous).

Répartition des participants par institution :



2.2.4 Formation Introduction au contexte du secteur hospitalier luxembourgeois



Les médecins exerçant dans les hôpitaux luxembourgeois ont suivi leur formation médicale à l'étranger. Afin d'exercer leur activité médicale dans des conditions médicales optimales, ces médecins se doivent de connaître les spécificités du secteur hospitalier luxembourgeois.

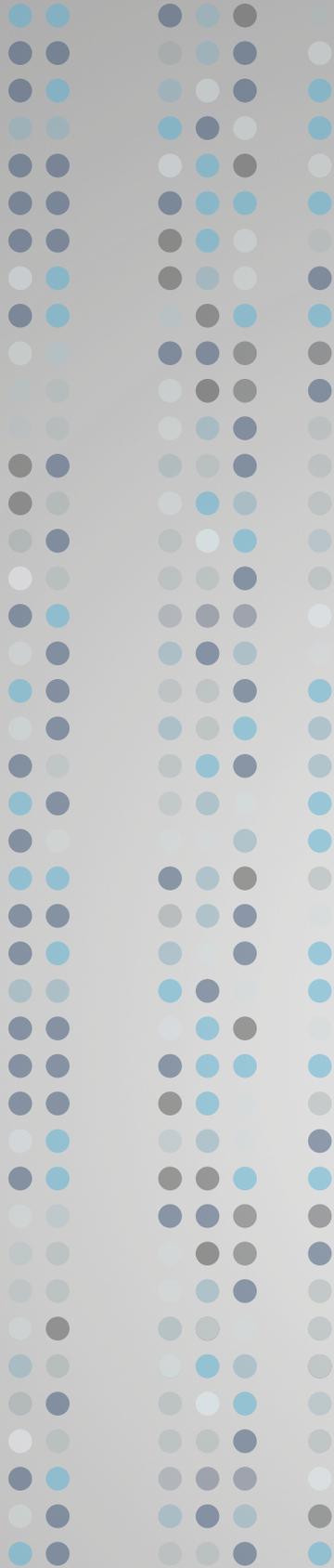
C'est pour ces raisons que l'IUIL et l'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois (EHL) en partenariat avec l'Association des Médecins et Médecins-Dentistes (AMMD) ont décidé d'implémenter un dispositif de formation spécifique : « introduction au contexte du secteur hospitalier luxembourgeois ».

Les objectifs de cette formation sont les suivants :

- Former les médecins aux spécificités du système hospitalier et du secteur de la santé luxembourgeois ;
- Permettre à ces médecins de se familiariser avec le système de sécurité sociale luxembourgeois ;
- Proposer aux médecins une approche juridique, économique et financière du contexte hospitalier luxembourgeois.

La formation se déroule sur 6 mois soit 28 heures de formation. Celle-ci est composée de 6 modules de 4 heures.

La première promotion a débuté en octobre 2010 et pris fin en février 2011. Les partenaires envisagent de programmer une seconde promotion.



La recherche appliquée en 2010



3.1 Analyse des besoins en formation pour le secteur social

Contexte

Le secteur social connaît depuis les années '70 une activité économique en pleine croissance et pour les secteurs pilotes de ce projet, à savoir le secteur d'aide et de soins et le secteur d'assistance aux personnes handicapées, des changements importants dans les cadres légaux qui régissent leurs activités.

En vue d'accompagner les adaptations qui résultent de ces changements, l'IUIL a choisi de mettre en place un projet, cofinancé par le Fonds Social Européen, qui donnera l'opportunité au secteur social de concevoir un portfolio de formation (principalement de type continue) qui pourra servir de base pour l'élaboration d'un plan de formation sectoriel.

Etapes-clés

Comme n'importe quel secteur d'activité confronté au changement, le secteur social luxembourgeois se trouve entre autres face à des problèmes organisationnels, financiers et liés à la gestion de ses ressources humaines. A cela s'ajoute, ces dernières années, une modification significative des besoins exprimés par les usagers et leurs familles en matière de services socio-éducatifs, modification qui implique une évolution nécessaire des champs d'intervention des établissements du secteur social.

Dans un premier temps, l'IUIL a réalisé un diagnostic organisationnel des deux secteurs d'activité mentionnés précédemment et a pu mettre en évidence certaines de leurs forces et faiblesses. Les résultats de ce diagnostic ont également initié une discussion avec les entreprises pilotes sur les défis à relever dans ces deux secteurs d'activité à moyen et long termes, ainsi que des pistes d'amélioration à investiguer de manière prioritaire afin de soutenir leur évolution.

Dans un deuxième temps, les pistes de réflexion issues du diagnostic organisationnel seront complétées par les résultats issus des entretiens qualitatifs menés à ce jour par un consultant externe auprès des directions des entreprises pilotes.

Enfin, la réconciliation de ces différentes données permettra à l'IUIL de formuler prochainement, auprès des entreprises pilotes, des recommandations quant à des pistes à investiguer en matière de formation continue pour soutenir l'évolution de ces deux sous-secteurs d'activité.

3.2 Comment mesurer l'impact de la formation continue dans les entreprises luxembourgeoises

Dans le contexte de la mondialisation actuelle, les entreprises luxembourgeoises ont besoin de ressources humaines de plus en plus qualifiées, d'autant plus si elles veulent contribuer au développement durable de l'économie luxembourgeoise. Dans ce contexte, des investissements efficaces en formation continue sont devenus incontournables.

En dépit de cette nécessité, force est de constater que :

- L'évaluation de la formation continue se limite dans la majorité des cas à une simple analyse de la satisfaction des participants. Des aspects plus cruciaux tels que les changements de pratiques en situation de travail qui surviennent suite à une formation, les bénéfices que l'entreprise peut retirer de ses investissements en formation continue, sont peu évalués de manière formelle.
- Dans un climat de crise, les investissements en formation continue peuvent décroître faute de pouvoir apporter aux membres des directions des preuves suffisamment probantes et univoques des gains que la formation génère dans leurs entreprises.

Et, même si les entreprises manifestent un intérêt à évaluer l'impact à moyen et long termes des actions de formation continue, ce projet a également mis en évidence qu'elles semblent actuellement manquer d'instruments efficaces en la matière.

Dans ce contexte, ce projet de recherche appliquée cofinancé par le FSE visait à démontrer avec des entreprises partenaires la pertinence d'une mesure objective de l'impact des investissements en formation continue.

Les principales conclusions de ce projet, bien qu'obtenues dans un contexte économique de crise réduisant la disponibilité des entreprises partenaires du projet, se résument comme suit :

- Des actions de formation continue apporteront d'autant plus de bénéfices à une entreprise si elles s'inscrivent, dès leur conception, dans la stratégie de cette entreprise ; d'où l'importance de considérer la formation continue comme une dynamique qui soutient le développement d'une organisation.
- Il est parfois délicat d'isoler l'apport concret de la formation continue dans l'amélioration des pratiques et des attitudes professionnelles. En effet, un certain nombre de facteurs environnementaux, internes ou externes à l'entreprise, peuvent avoir à ce niveau un impact non négligeable. Toutefois, la richesse de cette approche multifactorielle, qui rend difficile le calcul du « Return On Invest » (ROI) en formation continue, ne doit pas pour autant occulter le rôle crucial de la formation continue pour le maintien et le développement de l'employabilité des individus dans les entreprises. Des concepts tels que le « Return On Expectations » se situent assez bien dans cette lignée de réflexions. Il convient également de noter que l'absence d'investissement dans ce domaine sera à terme dommageable pour les entreprises : elles prennent alors le risque de ne plus avoir les talents dont elles auront besoin pour le déploiement futur de leurs activités.

3.3 Formation Continue Universitaire (FCU)



Contexte

Compte tenu de l'évolution de la Grande Région ces dernières années vers une économie post-industrielle où le secteur tertiaire occupe une place prépondérante, les besoins des entreprises et organisations en matière de qualifications ont évolué. L'adaptation des compétences des salariés au travers de la formation constitue donc un élément important pour les décideurs de la Grande Région et ce depuis bon nombre d'années. La crise économique a accentué l'importance d'offrir une offre de formation continue universitaire adaptée aux mutations économiques afin de faire de la Grande Région un territoire compétitif où la main-d'œuvre répond aux besoins du marché.

A ce constat s'ajoute la mobilité transfrontalière qui nécessite une coopération structurée des institutions universitaires et notamment au niveau de la formation continue.

Les partenaires de ce projet mené par l'IUIL sont Nancy Université Formation Continue, ICN Business School, HEC Liège et l'Université de Liège, la HTW de Sarre ainsi que la Fachhochschule Koblenz et la Fachhochschule Trier. Le projet est soutenu par le programme Interreg Iva Grande Région.

Objectifs

L'objectif du projet est la mise en place d'un réseau des institutions universitaires de la Grande Région ayant pour thématique le développement de la formation continue de niveau universitaire sur le territoire.

Le but d'un tel réseau sera de regrouper les forces de chaque institution dans un objectif commun à savoir le développement de la formation continue universitaire au travers de :

- l'adaptation de l'offre aux besoins spécifiques de la Grande Région ;
- la promotion de la formation continue universitaire auprès des employés et des décideurs en entreprise ;
- la mise en place de cursus communs reconnus dans l'ensemble de la Grande Région voire au-delà.

Depuis le démarrage du projet en novembre 2009, plusieurs groupes de travail ont été mis en place :

Le groupe de travail « méthodologie » a élaboré une méthodologie commune d'analyse des besoins en formation qui est maintenant déclinée dans le cadre des groupes de travail santé et logistique.

Le groupe de travail « santé » a pour but d'analyser les besoins en formation du secteur des soins en Grande Région. Ce groupe de travail a réalisé un état des lieux de l'offre existante en matière de formation continue et a élaboré un guide d'entretien ainsi qu'un échantillon représentatif des établissements de la Grande Région (10 établissements par région). Les enquêtes ont démarré début 2011.

Le groupe de travail « logistique » a pour but d'analyser les besoins en formation du secteur de la logistique en Grande Région. Ce groupe de travail a réalisé un état des lieux de l'offre existante en matière de formation continue et a élaboré un guide d'entretien destiné à interviewer un échantillon représentatif des entreprises de la Grande Région (10 entreprises par région). Les enquêtes se sont achevées en mai 2011 et les résultats quantitatifs et qualitatifs sont en cours d'analyse. Une formation « pilote » à destination du middle management devrait voir le jour fin 2011.

Le groupe de travail « Valorisation des Acquis de l'Expérience – VAE » a pour objectif de définir un protocole VAE commun aux partenaires et applicable aux formations qui seront proposées à l'avenir par le réseau. La première phase d'état des lieux impliquant des experts issus de chaque région est achevée. Les partenaires travaillent en 2011 à l'élaboration du protocole commun et d'un guide des bonnes pratiques.

3.4 **GUESSS – Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey**

L'Institut Universitaire International Luxembourg en coopération avec l'Université du Luxembourg et le Lycée Technique Ecole de Commerce et de Gestion (LTECG) ont participé à la 5^e édition de l'étude GUESSS (« Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey »). Ce projet de recherche à dimension internationale a été lancé par le « Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG) » et enquête sur des activités relatives à la création d'entreprise menés par des étudiants.

Le questionnaire qui a été réalisée durant l'année 2010 est accessible en ligne pour les étudiants des institutions concernées depuis mars 2011.

La participation à l'étude GUESSS permettra aux institutions impliquées d'optimiser l'offre de formation dans le domaine de la création d'entreprise.

3.5 **L'Employabilité UL** **Projet-pilote visant à mesurer le taux d'employabilité de trois formations de l'Université du Luxembourg**

Contexte

Soucieuse de l'adaptation de ses diplômés aux exigences du marché de l'emploi, l'Université du Luxembourg (UL) en collaboration avec l'IUIL, a la volonté d'évaluer l'employabilité de ses diplômés. Si le processus de Bologne doit concourir à l'amélioration de la qualité académique, il ne peut négliger pour autant de développer des programmes de formation qui donnent aux diplômés les meilleures chances d'intégration durable dans la société.

Jusqu'à ce jour, encore peu d'universités se sont dotées d'observatoires de l'insertion profession-

nelle. L'UL quant à elle, a inscrit cette démarche comme priorité dans son plan quadriennal 2010–2013, en adéquation avec la volonté politique « d'accroître le pourcentage des diplômés de l'enseignement supérieur et d'impliquer davantage les milieux professionnels dans la définition des objectifs de formation, permettant ainsi d'élargir et d'étoffer l'offre ».

Le projet, réalisé en partenariat entre l'IUIL et l'Université du Luxembourg, consiste à étudier l'employabilité des diplômés issus des trois formations suivantes :

- le Master académique en Droit Européen, spécialisation Contentieux Européen ;
- le Master professionnel en « Entrepreneurship and Innovation » ;
- le Bachelor professionnel en Sciences Sociales et Educatives.

Objectifs

Les objectifs du projet sont les suivants :

- mesurer les bénéfices immédiats de ces formations au niveau du recrutement des diplômés et mesurer le degré d'insertion sur le marché du travail ;
- identifier la valeur ajoutée de ces formations pour les diplômés et leurs entreprises respectives dans le travail quotidien et par rapport au potentiel de développement des diplômés de l'UL à moyen et long termes ;
- connaître l'éventail de perspectives de carrière offertes par chacune de ces formations ;
- sonder l'indice de notoriété spécifique à chacune des formations au niveau national, Grande Région et international.

L'objectif, à moyen terme, est aussi de mettre en place une méthodologie générale, transférable à d'autres cursus de formation, permettant de mesurer l'employabilité des diplômés.

L'IUIL pourra également dériver de ce projet des formations de type continu en collaboration avec l'UL ou avec d'autres partenaires académiques. Par ailleurs, confortés par les premiers résultats de cette étude, l'IUIL se propose également de renforcer la dynamique de concertation relative à l'employabilité de chacune de ces formations.

Dans ce projet, chaque curriculum est étudié de deux façons : d'une part via une enquête par questionnaire et d'autre part, par le biais d'une analyse qualitative réalisée au travers d'interviews. Ainsi, plus de 70 questionnaires d'enquête répartis sur les 3 curricula étudiés ont été examinés. Ces travaux se complètent des informations recueillies lors de la phase d'analyse qualitative toujours en cours ; environ 80 interviews ont été réalisées à ce jour, pour les trois diplômés concernés. Les workshops prospectifs de clôture sont prévus pour l'automne 2011.

3.6 La pérennisation de l'Observatoire des Compétences

A l'heure de la crise économique mondiale, l'adéquation entre les compétences disponibles sur le marché du travail et celles recherchées par les entreprises s'avère plus que jamais primordiale. Ainsi, l'identification des besoins en formation des employés et des demandeurs d'emploi doit faire l'objet d'une attention particulière.

Après un premier projet Observatoire des Compétences dans le cadre duquel les métiers du commerce de détail au Luxembourg avaient été analysés, l'IUIL et ses partenaires (la Luxembourg School for Commerce de la Chambre de Commerce et l'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois) ont souhaité pérenniser la méthodologie développée dans le cadre de ce premier volet en abordant de nouveaux secteurs d'activité.

Outre la mise en place immédiate de formations à destination du secteur hospitalier (formation pour médecins coordinateurs et formation d'introduction au contexte hospitalier luxembourgeois), les métiers administratifs, les métiers de la logistique et le secteur juridique font l'objet d'une analyse des besoins. Ces métiers ou secteurs ont été choisis en fonction de leur caractère stratégique pour l'économie luxembourgeoise et l'emploi.

Les besoins en formation des employés administratifs au sens large sont actuellement étudiés par le prestataire Etudes et Formations. Un échantillon représentatif de 40 entreprises a été concerné à ce jour. L'étude s'achèvera en 2011 et les résultats permettront d'influencer les

contenus de formations initiales et continues existantes mais aussi, le cas échéant, de développer de nouveaux programmes de formation.

Les métiers de la logistique ont fait l'objet de nombreuses investigations ces deux dernières années. La première phase de l'étude consiste donc à rassembler et à exploiter les résultats des travaux effectués par les partenaires et d'autres institutions notamment dans le cadre du Cluster for Logistics. Des workshops avec les entreprises ont eu lieu au cours du premier trimestre 2011 sur base de propositions concrètes de formations à mettre en place.

Dans le cadre de l'étude du secteur juridique, un profil économique sera finalisé par Price Waterhouse Coopers et servira de base à une analyse des besoins en formation approfondie menée en 2011.

En parallèle, l'IUIL a déposé une candidature auprès du Fonds Social Européen en septembre 2010 afin de poursuivre et d'étendre les activités prévues dans le cadre de ce projet.

3.7 Nouveaux indicateurs harmonisés pour la Grande Région en matière de formation continue

Il s'agit d'un projet soutenu par le Fonds européen de développement régional (FEDER) dans le cadre du programme Interreg IVa Grande Région, l'IUIL a rejoint depuis 2009 les offices statistiques de la Grande Région et leur apporte un soutien à la fois organisationnel et thématique.

L'objectif du projet est d'enrichir l'arsenal d'indicateurs statistiques à l'échelle de la Grande Région afin d'encourager une réflexion commune au niveau de ce territoire.

Les partenaires abordent le projet de façon thématique. Ainsi, ils se sont concentrés lors de la première année du projet sur la formation des adultes dans la Grande Région. Cette étude a permis à l'IUIL d'enrichir des réflexions menées au sein d'autres projets.

En 2010, la thématique du développement durable a été choisie. Un workshop réunissant des experts issus des différents versants de la Grande Région a eu lieu le 30 octobre 2010 à Arlon.

Le choix de la prochaine thématique est en cours.

3.8 Valorisation et implication des travailleurs seniors au sein des entreprises luxembourgeoises



Photo: Guy Jellay / Luxemburger Wort

Face au vieillissement de la population et à l'évolution socio-démographique aux niveaux national et international, la nécessité d'augmenter le taux d'emploi des travailleurs plus âgés implique de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour promouvoir le travail des seniors. Il s'agit de l'un des défis les plus importants que l'Union européenne devra affronter au cours des prochaines années.

La problématique n'est pas simple, car la valorisation et l'implication des travailleurs seniors dans les entreprises se heurtent à des problématiques sociétales et conjoncturelles, ainsi qu'à des croyances et à des a priori à leur égard. Dans le cadre de ce projet, cofinancé par le Fonds Social Européen (FSE), les discussions qui se sont tenues au cours des workshops ont permis,

en tenant compte des particularités culturelles et du marché de l'emploi du Luxembourg, de dégager certaines pistes et recommandations afin de:

- battre en brèche les préjugés qui freinent le recrutement et le maintien dans l'emploi des seniors et qui s'avèrent, après examen, souvent des clichés inexacts et, de manière plus large, de contrer les éventuelles discriminations à l'embauche des seniors;
- mettre en lumière les enjeux de la formation continue et de la gestion des compétences au sein des entreprises;
- préserver le bien-être des travailleurs dans le cadre de leur travail.

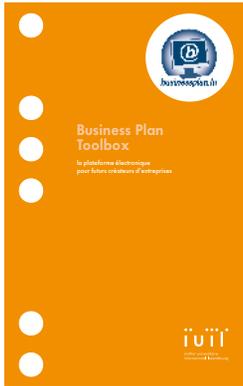
Ces pistes sont destinées tantôt aux individus et aux travailleurs, tantôt aux entreprises, tantôt aux pouvoirs publics, car seule une action collective et concertée permettra de relever ce défi. L'ensemble des réflexions et des pistes d'amélioration qui résultent de ce projet ont été synthétisées dans un vadémécum disponible sur le site internet de l'IUIL.

Et, même s'il reste encore du chemin à parcourir pour valoriser l'employabilité des travailleurs plus âgés dans les entreprises, ce projet fut riche en enseignements grâce à l'apport des experts et aux débats alimentés par toutes les personnes qui ont participé aux différents workshops.



Les outils pédagogiques en 2010

4.1 Business Plan Toolbox

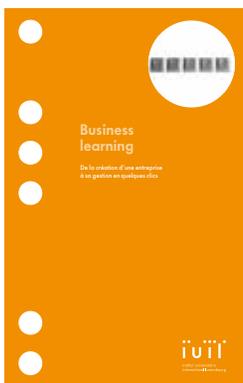


Dans le cadre de l'application de la stratégie de Lisbonne au Luxembourg, le gouvernement entend soutenir et développer la création d'entreprise depuis plusieurs années. Ainsi les initiatives visant à aider les créateurs d'entreprises sont vivement encouragées. C'est dans ce contexte qu'une première version de la « businessplan toolbox » avait été lancée en 2005. Cette première version fit l'objet d'un remaniement complet en 2006 afin de tenir compte des obstacles rencontrés par les utilisateurs.

La crise économique mondiale a fortement impacté l'économie luxembourgeoise, voire le marché du travail luxembourgeois. Il en résulte une augmentation du nombre des demandeurs d'emploi et notamment de longue durée comme les personnes peu qualifiées ou lesdits « seniors ». La nécessité du développement de la création d'entreprise s'est ainsi accentuée. En effet, l'entrepreneuriat peut s'avérer moteur pour l'économie à condition que les projets de création d'entreprise soient viables et pérennes. Depuis fin 2008 et le départ de la crise, le nombre d'utilisateurs de la plateforme businessplan.lu a d'ailleurs sensiblement augmenté. En 2010, le site accueille environ 5000 utilisateurs rédigeant ou ayant rédigé un plan d'affaires et le nombre total de visites sur le site a dépassé les 60000.

L'IUIL et la Chambre de Commerce (Espace Entreprises et Luxembourg School for Commerce) développeront dès 2011 une offre concertée d'accompagnement et de formation à la création d'entreprise afin notamment de répondre aux exigences du nouveau droit d'établissement. Dans ce cadre, la plateforme **www.businessplan.lu** sera entièrement adaptée et offrira de nouvelles fonctionnalités.

4.2 Business-Learning



Initié en 2008 par l'IUIL, le projet Business Learning a consisté en la réalisation d'un outil d'apprentissage en ligne en matière de comptabilité, d'analyse et gestion financière, ainsi que de création d'entreprise.

Ce projet a rassemblé bon nombre d'acteurs au Luxembourg. Les partenaires, à savoir le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation professionnelle et l'Institut Universitaire International Luxembourg, ont fait appel à l'Université du Luxembourg pour la traduction des cours de trois professeurs en sciences économiques en modules e-learning.

L'outil est accessible dans le cadre de la formation initiale sur le portail mySchool! mais aussi au niveau de la formation continue et plus particulièrement des formations proposées par l'IUIL et ses partenaires. Les modules suivent le cycle de création d'une entreprise de l'idée à la gestion comptable courante et s'adressent à deux publics cibles: les créateurs d'entreprise et les participants en formation initiale et continue.

En accès libre sur www.business-start.lu, l'outil vient compléter l'offre existante d'outils pédagogiques en matière de création et de gestion d'entreprise.

4.3 Plateforme pédagogique

Contexte

Conscient des modalités d'apprentissage influencées par les changements sociétaux actuels (reconversion professionnelle due à la crise économique, baisse de la main-d'œuvre qualifiée, etc.) et par les nouveaux besoins en formation, de nouvelles stratégies de transmission de compétences se sont développées.

Les technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) regroupent un ensemble d'outils conçus et utilisés à des fins d'enseignement et d'apprentissage, mais sont également un moyen d'ouverture sur des ressources multimédia en constante évolution.

Ainsi, l'IUIL a décidé d'adapter ses formations à ces concepts en mettant à la disposition de ses apprenants et de ses formateurs une plateforme pédagogique en ligne.

Cette plateforme pédagogique est un environnement d'apprentissage qui offre à ses utilisateurs l'opportunité de mettre en pratique un mode d'apprentissage mixte appelé « blended-learning »: l'apprenant pourra ainsi disposer de deux types d'enseignements: une session à distance (dite « online ») et une session en mode classique (dite « en présentiel ») encadrée par un ou plusieurs formateurs dans les salles de formations de l'IUIL.

Cette approche permet à la fois de créer une nouvelle dynamique dans les échanges entre les formateurs et les apprenants, mais aussi de favoriser l'accès aux ressources pédagogiques et de développer davantage l'interactivité autour de modules spécifiques via l'utilisation d'outils interactifs et didactiques.

Objectifs

- intégrer une nouvelle approche pédagogique de formation;
- susciter l'intérêt de l'apprenant et du formateur pour cet outil;
- réduire de 1 à 10 % le nombre de jours de cours en présentiel, ce qui engendre une diminution des coûts et des déplacements;
- être en adéquation avec les nouvelles techniques d'apprentissage.

Élaboré dans le but d'accentuer l'aspect pédagogique des formations au sein de l'IUIL, ce projet sera à long terme proposé aux partenaires, aux instituts et acteurs de la formation continue.



André Prüm, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie et de Finance de l'Université du Luxembourg saluant les participants de la conférence « Criminal Justice in Europe ».



Les participants de la conférence « Criminal Justice in Europe » à l'hôtel Meliá Luxembourg.



André Prüm, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie et de Finance de l'Université du Luxembourg,

Viviane Reding, membre de la Commission européenne,

Sabine Leutheusser-Schnarrenberger, ministre de la Justice de l'Allemagne

Stephan Braum, Professeur en droit à l'Université du Luxembourg (de gauche à droite).



Les participants de la « Formation Public Performance Auditing » avec John Sweeney, chef de l'unité Méthodologie d'audit et soutien à la Cour des comptes européenne et intervenant du premier module.



Les participants de la « Formation en droit appliqué pour les salariés des services juridiques » avec Herwig Hofmann, professeur de droit public européen et transnational à l'Université du Luxembourg et intervenant du premier module.



Anne Debaty (IUIL) et Sylvain Vitali (EHL) présentent la « Formation managériale pour le secteur hospitalier » lors du Kick-off.



Les participants de la « Formation managériale pour le secteur hospitalier » au bar cave, à l'IUIL.



Un groupe de travail lors du premier module de la « Formation pour médecins coordinateurs et médecins des conseils médicaux ».



Raphael Briche (IUIL), Christian Oberlé (CHK) et Dr. Philippe Turk (Zithaklinik) présentent la « Formation Introduction au contexte de secteur hospitalier luxembourgeois ».



Participants au workshop « Gestion prévisionnelle des compétences et dynamique de carrière des séniors » organisé dans le cadre du projet de recherche « Valorisation et implication des travailleurs seniors au sein des entreprises luxembourgeoises ».



Comité d'accompagnement du projet « Formation Continue Universitaire Grande Région (FCU) » : partenaires et autorités INTERREG.



Les locaux de l'IUIL au château de Munsbach



Vue 2011

Perspectives

Le portfolio des projets de formations continues de type universitaire et des projets de recherche appliquée y relatifs est en constante évolution. La crise économique-financière et les défis qu'elle engendre accroît le rythme de cette progression. En effet, le nombre des formations continues proposées par l'IUIL et ses partenaires passe d'une dizaine de formations continues en 2010 à une quinzaine de formations continues pour les exercices 2011 et 2013. Il en est de même pour les projets de recherche appliquée en matière d'employabilité, d'identification ou d'évaluation des compétences techniques et sociales.

Dans le moyen terme, le Comité de direction en accord avec les responsables du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le Conseil Universitaire de l'IUIL estime devoir concentrer ses efforts en recentrant sa mission sur le développement d'activités poursuivant les objectifs suivants :

- contribuer au développement des compétences par des activités d'enseignement de type formation continue à caractère universitaire organisées pour les secteurs public et privé dans les domaines du droit ainsi que de la gestion et du management d'entreprise, y compris le secteur public ;
- contribuer à la conceptualisation et à la mise en place des formations (sub 1) destinées à un public national et international, en règle générale en collaboration avec des partenaires au Luxembourg ou au niveau international ;
- agir comme plateforme de réflexion pour définir les enjeux de la formation continue ;
- pérenniser les projets de recherche appliquée sur l'employabilité des diplômés de l'Université du Luxembourg et l'Observatoire des compétences.
- développer de nouvelles initiatives en droit européen, notamment la conception et l'organisation d'une formation postuniversitaire en droit pénal européen et concevoir avec la LSC un nouveau portfolio de formations continues portant sur la création d'entreprise.

Contacts

- **Pol Wagner**
Directeur
Tél: 26 15 92 13
pol.wagner@iuil.lu
- **Dominique Pierret**
Assistant chef de projet
Tél: 26 15 92 16
dominique.pierret@iuil.lu
- **Véronique Acker**
Gestionnaire financier des projets européens
Tél: 26 15 92 23
veronique.acker@iuil.lu
- **Tiffany Riegert**
Assistante chef de projet
Tél: 26 15 92 54
tiffany.riegert@iuil.lu
- **Isabel Bozet**
Assistante de direction
Tél: 26 15 92 12
isabel.bozet@iuil.lu
- **Stefanie Rueffer**
Assistante chef de projet
Tél: 26 15 92 56
stefanie.rueffer@iuil.lu
- **Raphaël Briche**
Chargé de mission
Tél: 26 15 92 37
raphael.briche@iuil.lu
- **Ferdinand Tagheu Chakam**
Assistant chef de projet
Tél: 26 15 92 34
ferdinand.tagheu@iuil.lu
- **Diane Durinck**
Chef de projet
Tél: 26 15 92 14
diane.durinck@iuil.lu
- **Katja Hennen**
Assistante chef de projet
Tél: 26 15 92 24
katja.hennen@iuil.lu
- **Jean Jaecklé**
Assistant chef de projet
Tél: 26 15 92 15
jean.jaeckle@iuil.lu
- **Maryline Kowalczyk**
Assistante chef de projet
Tél: 26 15 92 32
maryline.kowalczyk@iuil.lu
- **Isabelle Marujo**
Secrétaire
Tél: 26 15 92 17
isabelle.marujo@iuil.lu
- **Mélissa Mohr**
Assistante chef de projet
Tél: 26 15 92 35
melissa.mohr@iuil.lu

© iuil 2010

Textes / Photos: IUIL

Création graphique: a l part

Impression: printsolutions

Ce rapport peut être téléchargé du site www.iuil.lu

iüil

Château de Munsbach
31, rue du Parc
L-5374 Munsbach

Tél. +352 26 15 92 12
Fax +352 26 15 92 28

info@iuil.lu
www.iuil.lu