



Conseil économique et social

Distr. générale
26 mars 2013
Français
Original: anglais

Commission économique pour l'Europe

Conférence des statisticiens européens

Soixante et unième réunion plénière

Genève, 10-12 juin 2013

Point 8 a) de l'ordre du jour provisoire

Rapports du Bureau et des équipes de spécialistes de la Conférence et approbation du Programme statistique de la CEE pour 2013

Défis à relever pour l'avenir en termes de gestion et de formation des ressources humaines au sein des offices nationaux de statistique

Note de Statistics Netherlands

Résumé

Ce document est un abrégé de la publication *Human Resources Management and Training – Compilation of good practices in statistical offices (Gestion et formation des ressources humaines – Recueil de bonnes pratiques en usage dans les offices de statistique)*, établie à partir d'une sélection de documents actualisés provenant du séminaire de la Conférence des statisticiens européens de juin 2006, et des ateliers connexes organisés en 2008, 2010 et 2012. Il traite des défis à relever pour l'avenir en termes de gestion et de formation des ressources humaines au sein des offices nationaux de statistique.

Ce document a été établi par Statistics Netherlands. Le rapport complet sur les bonnes pratiques en matière de gestion et de formation des ressources humaines, établi par le secrétariat en coopération avec les coprésidents de l'atelier de 2012 sur la gestion et la formation des ressources humaines, les Pays-Bas et la Pologne, sera soumis pour information à la réunion plénière de 2013 de la Conférence des statisticiens européens.

I. Introduction

1. À sa réunion plénière de 2006, la Conférence des statisticiens européens (CES) a tenu un séminaire sur les ressources humaines et la formation au sein des offices de statistique. Il en est ressorti que les ressources humaines et la formation jouent un rôle crucial dans l'accomplissement de la mission de ces offices et qu'il faut poursuivre l'échange d'expériences dans ces domaines. À titre de suivi de ce séminaire, le Bureau de la CES a pris l'initiative d'organiser en 2008, 2010 et 2012 des ateliers sur la gestion et la formation des ressources humaines, ce qui a permis de débattre d'un certain nombre de points s'y rapportant.

2. Ce document, qui adopte une approche prospective et dresse un tableau résumé des défis à venir en termes de gestion et de formation des ressources humaines au sein des offices de statistique, s'inspire des débats de l'atelier qui s'est tenu en 2012 et incorpore des questions qui ont été soulevées par les pays à cette occasion. Il s'inspire également des informations recueillies à l'occasion d'une enquête faite dans les pays membres de la CES concernant leurs pratiques et leurs plans en la matière¹.

3. On trouvera au chapitre II un bref aperçu des orientations stratégiques en matière de gestion et de formation des ressources humaines, y compris les difficultés soulevées par le Groupe de haut niveau sur la modernisation de la production et des services statistiques. Le chapitre III énumère un certain nombre de problèmes centraux se posant aux offices de statistique et, sur cette base, certains domaines de la gestion et de la formation des ressources humaines qui sont appelés à jouer un rôle particulièrement important dans l'avenir. Le chapitre IV regroupe les principaux éléments de la gestion et de la formation des ressources humaines selon qu'ils sont principalement opérationnels, tactiques ou stratégiques. Cette catégorisation peut être invoquée pour évaluer les activités de gestion et de formation des ressources humaines en cours, et aussi pour la planification de développements futurs dans ce domaine. L'annexe 1 donne un tableau résumé des résultats de l'enquête de 2012 en la matière, tels qu'ils ont été communiqués aux pays membres de la CES.

II. Orientations stratégiques en matière de gestion et de formation des ressources humaines

4. Les changements économiques, techniques et sociaux que traverse la société posent des difficultés et ouvrent en même temps des possibilités aux offices nationaux de statistique. La société de l'information a donné naissance à une somme de données électroniques dont l'accroissement est spectaculaire. La manière d'accéder à l'information et de l'échanger a changé elle aussi et correspond désormais beaucoup plus à un usage mondial. Rien ne donne à penser que cette évolution et ces changements ne continueront pas dans l'avenir, et les offices nationaux de statistique devront se montrer actifs s'ils veulent tirer parti des nouvelles technologies et des nouvelles sources de données.

¹ Il s'agit d'une version révisée et actualisée du document *Contemporary issues on HRM and Training in National Statistical Institutes* (Questions d'actualité sur la gestion des ressources humaines et la formation au sein des instituts nationaux de statistique), qui a été présenté lors des ateliers qui se sont tenus sur ce thème en septembre 2012 à Budapest, en Hongrie. M^{me} Nicole Njaa, de Headwave (Norvège) et la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe ont formulé des observations et des suggestions aux fins d'actualisation.

5. La demande de produits et de services statistiques évolue également, et les utilisateurs exigent plus, mieux et plus vite. Les offices nationaux de statistique doivent eux aussi faire face à cette demande et produire des statistiques répondant aux besoins futurs. Si, par le passé, les offices nationaux de statistique ont joué un rôle spécial en tant que principaux fournisseurs de statistiques officielles, et s'ils bénéficiaient souvent en fait d'un monopole en la matière, ce rôle se voit aujourd'hui contesté par la disponibilité croissante d'informations, et les offices nationaux peuvent désormais se trouver en concurrence avec d'autres prestataires. Dans le même temps, de nombreux offices nationaux de statistique se heurtent à des restrictions budgétaires et, par souci d'efficacité, sont invités à «faire plus avec moins».

6. La modernisation de la production de statistiques et des services correspondants ne se limite pas aux seuls aspects organisationnels et techniques. Elle repose aussi sur le développement des ressources humaines et sur les aptitudes et le comportement du personnel à tous les niveaux. La gestion et la formation des ressources humaines est d'une importance cruciale pour la modernisation des offices nationaux de statistique dans lesquels le coût de la main-d'œuvre représente de 70 à 80 % du budget total. Le développement des ressources humaines et la gestion du changement font partie de la modernisation de la production de statistiques et des services correspondants et doivent l'accompagner. Ce n'est pas un développement qui peut se faire ultérieurement.

7. Pour appliquer avec succès les changements qu'exige la production de statistiques officielles, il importe que les ressources humaines ne se contentent pas de s'adapter passivement mais au contraire participent et contribuent activement à ce processus de modernisation. Dans de nombreux pays, cela suppose un changement consistant à faire jouer à la gestion et à la formation des ressources humaines un rôle actif dans la planification et la stratégie d'entreprise.

8. Le Groupe de haut niveau sur la modernisation de la production et des services statistiques² a mis en lumière le besoin de développer la production de statistiques et les méthodes s'y rapportant de façon à relever les défis à venir et à faire en sorte que les statistiques officielles restent pertinentes dans le monde de demain. Le Groupe de haut niveau donne deux orientations à sa vision et à sa stratégie:

a) Produits statistiques: produits et services améliorés et nouveaux, mieux adaptés aux modes de fonctionnement du monde actuel et créés dans une perspective mondiale;

b) Méthodes de production: procédés et méthodes différents et améliorés, conçus pour fournir produits et services à un coût minimal, avec davantage de souplesse et en coopération avec d'autres entités.

9. L'essor spectaculaire des technologies et des moyens de communication a remodelé le paysage de la production de statistiques. Le défi auquel sont aujourd'hui confrontés les offices de statistique est de savoir en tirer parti et de se montrer capables de la souplesse et de la rapidité voulues pour produire des statistiques répondant aux besoins des utilisateurs à venir pour un coût acceptable. Le Groupe de haut niveau souligne la nécessité, pour les offices de statistique, d'adopter une culture du changement en encourageant l'innovation au niveau des sources, des procédés et des produits, et aussi celle de modifier les méthodes de travail des organisations et de leurs employés. Il considère en outre que cela devrait se traduire par une évolution du profil des personnels et par une redistribution des ressources.

² Le Groupe de haut niveau a été mis sur pied par le Bureau de la Conférence des statisticiens européens en 2010 dans le but de superviser et coordonner l'action internationale concernant le développement des architectures d'entreprise au sein des services statistiques. Dans un premier temps, il a porté le nom de Groupe de haut niveau sur l'évolution stratégique de l'architecture d'entreprise dans le domaine de la statistique.

III. Les difficultés qui se posent aux offices nationaux de statistique et auxquelles se heurtent la gestion et la formation des ressources humaines

10. Les offices nationaux de statistique rencontrent un certain nombre de difficultés qui influent directement ou indirectement sur le rôle et les priorités en matière de gestion et de formation des ressources humaines. Les participants de l'atelier qui s'est tenu à ce sujet en septembre 2012 à Budapest ont recensé un certain nombre de difficultés importantes auxquelles les offices de statistique doivent être préparés pour les années à venir. Ce sont notamment celles-ci:

- a) Répondre aux demandes des utilisateurs futurs de produits et de services statistiques;
- b) Réagir à la concurrence croissante des autres prestataires de statistiques;
- c) Faire face aux restrictions budgétaires et à la nécessité d'une organisation plus efficace des procédés de travail;
- d) Moderniser la production de statistiques et les services correspondants;
- e) Assurer la transition entre la production et le travail de la connaissance;
- f) Séduire les candidats ayant le bon profil.

11. Dans le cadre des préparatifs de l'atelier de 2012, le Comité organisateur a mené une enquête auprès des offices de statistique pour tenter de recenser les principales difficultés présentes et à venir en matière de gestion et de formation des ressources humaines. Cette enquête portait sur quatre aspects: les difficultés actuelles en la matière; les outils couramment utilisés dans ce domaine; les principaux défis à relever dans l'avenir; les outils à employer ou à développer pour tenter de répondre aux besoins futurs en matière de gestion et de formation des ressources humaines. Un total de 24 pays y ont répondu. Cette enquête s'est révélée une source d'informations très utiles concernant les difficultés et les priorités futures en termes de gestion et de formation des ressources humaines du point de vue des pays. L'annexe 1 donne un tableau résumé des résultats.

12. À partir des résultats de l'enquête et des débats auxquels a donné lieu l'atelier de 2012, on peut recenser les domaines ci-après, qui revêtent une importance particulière pour ce qui est d'aider les offices de statistique à relever les défis à venir:

- a) La motivation;
- b) La gestion du changement;
- c) La gestion de la connaissance;
- d) L'environnement de travail et la mobilité;
- e) La formation et le développement des connaissances;
- f) Le développement de la gestion;
- g) La capacité à intéresser des candidats et à les garder.

13. Les expériences et les pratiques des pays divergent sur tous ces points. Certains peuvent être avancés par exemple dans la gestion de la connaissance ou l'apprentissage à distance, tandis que d'autres peuvent n'avoir que très peu ou pas du tout d'expérience dans ces domaines. Par conséquent, les pays ont tout à gagner de l'échange d'expériences et de bonnes pratiques.

A. Motivation

14. La motivation est un phénomène à facettes multiples. C'est un phénomène malaisé à définir (Vinke, 1996, p. 218) et de nombreuses théories ont été avancées à ce sujet au fil des ans.

15. Motiver des employés est une tâche complexe qui exige de comprendre la dynamique sociale et l'aptitude à créer un environnement de nature à susciter la motivation. La motivation et les compétences sont des éléments critiques pour la gestion du personnel: les compétences et les aptitudes garantissent la capacité d'engagement de l'employé envers l'organisation qui l'emploie; la motivation garantit que cet engagement répond en outre à son souhait propre.

16. La motivation est en outre considérée comme un «moteur du changement». Il s'agira de prêter attention à de nouvelles manières de motiver le personnel – principalement par un mode de direction privilégiant les marques de soutien, la souplesse et d'autres avantages. Les dirigeants sont en mesure de créer les conditions susceptibles de motiver le personnel. Pour cela, ils disposent de différents outils, à savoir essentiellement la communication, les enquêtes et le travail en équipe, mais aussi l'examen des résultats et les entretiens d'évaluation. Si la possibilité de stimuler le personnel est absente, cela peut poser un problème majeur.

B. Gestion du changement

17. La gestion du changement concerne pour une bonne part la mesure dans laquelle les personnes et les organisations peuvent changer et être changées (Caluwé et Vermaak, 2006). S'il apparaît difficile ou impossible d'amener le personnel à changer d'attitude ou de s'ouvrir au changement, il importe en tout cas de créer un environnement suscitant le changement et l'innovation. Instaurer cette culture du changement représente un défi majeur. Il existe un large éventail de facteurs pouvant y contribuer – cela va du recentrage et d'une direction volontariste à des actions ciblant l'efficacité et l'engagement. Pour cela, la direction doit prendre le temps de s'impliquer et le département des ressources humaines doit jouer le rôle de partenaire. L'engagement de la direction et ses efforts pour évaluer la situation sont à cet effet des moteurs utiles. À l'inverse, le manque d'aptitude et les éventuelles difficultés d'accès du département des ressources humaines aux dirigeants peuvent être un obstacle.

18. La mise en œuvre de la gestion du changement jouera un rôle important dans le succès de la modernisation du procédé de production de statistiques et des services s'y rapportant. Pour favoriser la modernisation, la gestion et la formation des ressources humaines doivent être intégrées à la stratégie d'entreprise et à la planification, et y jouer un rôle actif. Les étapes importantes à franchir dans le processus de changement sont: communiquer le besoin de changement, œuvrer à une vision partagée, s'assurer que les ressources et les capacités voulues peuvent être mises au service du processus de changement, et prendre les premières mesures allant dans le sens d'une vision partagée.

C. Gestion de la connaissance

19. La gestion de la connaissance s'impose pour veiller à la conservation et au maintien des connaissances importantes au sein de l'office national de statistique. Il s'agit de veiller à ce que la connaissance soit distribuée et rendue accessible au bon endroit, au moment voulu et à l'intention de ceux qui en ont l'usage (par exemple chaque fois que des employés sont transférés dans de nouveaux secteurs ou pour mettre au courant les nouvelles recrues).

Cela suppose un échange de connaissances, une formation et une gestion attentive. Les mesures à mettre en œuvre à cet effet seront ciblées sur une mise en correspondance et un contrôle souples et peu onéreux des compétences, de même que sur la coopération et l'échange de connaissances. Le manque de motivation, de communication ou de ressources peut y faire obstacle.

D. Environnement de travail et mobilité

20. L'environnement de travail concerne à la fois l'environnement physique et l'environnement social. Les nouveaux développements en matière de technologie offrent davantage de possibilités en termes de *flexibilité*, en ce sens que certaines restrictions de temps et de lieu peuvent être levées. Le travail à distance, le travail à domicile et l'aménagement des horaires sont des options envisageables et aujourd'hui plus répandues. Désormais, il peut ne plus être nécessaire de se rendre au bureau tous les jours, si les tâches à effectuer peuvent l'être à la maison ou même ailleurs. Un environnement sain et agréable est un important élément de «satisfaction au travail». Cela veut dire également que c'est un facteur qui compte pour intéresser de possibles candidats à un poste et les y maintenir. Ces développements nouveaux concernant l'environnement de travail posent également de nouveaux défis, entre autres pour la direction, mais aussi en ce qui concerne les conditions de travail et la mise en œuvre des technologies appropriées.

21. La *mobilité* des employés présente un certain nombre d'avantages. Elle constitue d'abord un bon facteur de motivation offrant aux employés l'occasion de faire différents choix de carrière. Ensuite, elle favorise la flexibilité en ce sens que les employés sont mieux préparés à occuper différents postes. C'est une condition préalable qui compte si l'environnement est changeant. Elle permet en outre de mieux résoudre les problèmes, ce qui est particulièrement important en cas de changement des méthodes de production des statistiques, ou lorsque l'office national se voit contraint de réduire ses effectifs. La mobilité peut en outre aider à constituer des réseaux unissant les différentes unités et mettre les employés en situation de mieux appréhender l'ensemble des problèmes qui se posent à l'organisation. Pour améliorer la mobilité, il faut un engagement de la direction au plus haut niveau et moins de bureaucratie, en même temps qu'une délégation des tâches et des responsabilités. Accroître la mobilité exige une stratégie claire et un système de gratification. L'accroissement de la charge de travail et les réticences d'ordre culturel peuvent y faire obstacle.

E. Formation et renforcement des compétences

22. La formation et le renforcement des compétences embrassent un large éventail d'activités et de dispositions, à savoir entre autres la formation formelle et informelle, la rotation, les cours dispensés de manière traditionnelle en salle de classe, la formation en interne par opposition à celle dispensée à l'extérieur, la coopération avec des acteurs extérieurs tels que les universités par exemple, la mise en correspondance des compétences, les plans de formation (individuels), les plans de développement, la formation spéciale (d'initiation) destinée aux nouvelles recrues, l'encadrement et l'application de nouvelles méthodes d'organisation ou de nouvelles techniques, telles que l'apprentissage en ligne. Une question qui a son importance est celle du rapport coûts/avantages de la formation et du moyen d'en évaluer et d'en mesurer les résultats.

23. Le poids de la formation est souligné par l'écart grandissant entre les compétences et aptitudes existantes et celles qui s'imposent pour faire face aux défis à venir et garantir le succès de l'opération de modernisation des statistiques officielles. Pour dresser un cadre de compétences/capacités, il faut commencer par analyser cet écart et proposer le moyen de le réduire. Le manque de ressources peut constituer un obstacle majeur.

24. Pour rester à jour, les employés doivent être régulièrement formés et leurs compétences doivent être régulièrement réévaluées. C'est ce que l'on appelle parfois la *gestion des compétences*, et que désigne aussi le concept de *plans de développement*. L'idée maîtresse est que la direction évalue régulièrement les compétences et les connaissances des employés de manière systématique et en assure le suivi.

25. *L'apprentissage en ligne* offre des possibilités de formation qui présentent moins de contraintes en termes d'espace et de temps et qui s'appliquent aussi bien à une formation de type général qu'à une formation plus spécialisée ou destinée à des catégories précises de personnel, une formation au sein de bureaux régionaux, etc. Elle offre en outre l'avantage de pouvoir s'utiliser d'un pays à l'autre dans la mesure où le même cours de formation en ligne peut être offert à différents pays et donc s'adresser à un nombre d'intéressés incomparablement plus grand que ne le permettrait la formation traditionnelle en salle de classe. La formation en ligne peut être mise au point pour un coût relativement bas en comparaison de la formation traditionnelle, mais elle peut se révéler moins efficace et exiger un suivi plus étroit, ou complété par des activités en face-à-face.

F. Développement de la gestion

26. Le développement de la gestion joue un rôle vital dans la préparation d'une organisation à la génération suivante de la direction. Certains employés peuvent avoir le profil requis pour occuper un poste au sein de la direction, mais il faudra évaluer avec soin leurs connaissances et leurs compétences. Qu'un gestionnaire se soit montré à la hauteur dans un domaine donné ne signifie pas pour autant qu'il réussira dans un poste de direction, pour lequel le candidat pressenti devra bénéficier d'une formation et de conseils. Un bon plan de développement de la gestion révélera toutefois les déficiences éventuelles et donnera à l'intéressé des opportunités concrètes d'amélioration.

27. Le succès global de l'office national de statistique est étroitement lié à l'efficacité de la gestion. Si l'on se donne le temps d'investir utilement dans le développement de la gestion, l'organisation a tout à y gagner.

28. Il serait utile d'enquêter sur les programmes de développement de la gestion entre les pays et de les comparer (quant au mode de sélection et de formation des dirigeants, entre autres), de procéder à un échange d'expériences et de mieux tirer parti de l'exemple donné par les bonnes pratiques ayant cours ailleurs.

G. Intéresser les bons candidats et faire en sorte qu'ils restent

29. Intéresser les bons candidats et faire en sorte qu'ils restent est un facteur clef du succès. Séduire et garder les meilleurs candidats est un objectif majeur en matière de gestion et de formation des ressources humaines. Pour y parvenir, il faut offrir une «formule globale attractive», comprenant une atmosphère de travail positive, des horaires souples, une formation de qualité, un éventail d'options diverses, etc. L'office de statistique ne doit ménager aucun effort pour y parvenir: soutien de la direction au plus haut niveau, franchise dans les rapports et incorporation de la formation et de la gestion des ressources humaines dans les politiques et les systèmes d'évaluation. Le principal écueil viendra de la concurrence offerte par d'autres institutions gouvernementales et par le secteur privé.

30. Un défi particulier à relever tient à la difficulté de séduire les bons candidats de la nouvelle génération, parfois désignée sous l'appellation anglaise de *Y-generation* ou *génération numérique*. Du fait du glissement démographique dans de nombreux pays, moins de jeunes feront leur entrée sur le marché du travail au cours des années à venir, ce qui augmentera la concurrence entre employeurs pour les meilleurs candidats.

31. La jeune génération est plus subtile dans son utilisation des réseaux sociaux et des nouvelles technologies. Les offices de statistique doivent réfléchir à la manière d'utiliser ces compétences. La jeune génération peut aussi avoir des attentes différentes en termes d'emplois et de carrière. Pour la séduire, il convient donc de créer un environnement de travail stimulant, flexible et innovant. Il faut aussi que les offices nationaux de statistique réfléchissent à l'image qu'ils ont dans le public car cela peut influencer sur leur capacité de séduction de candidats.

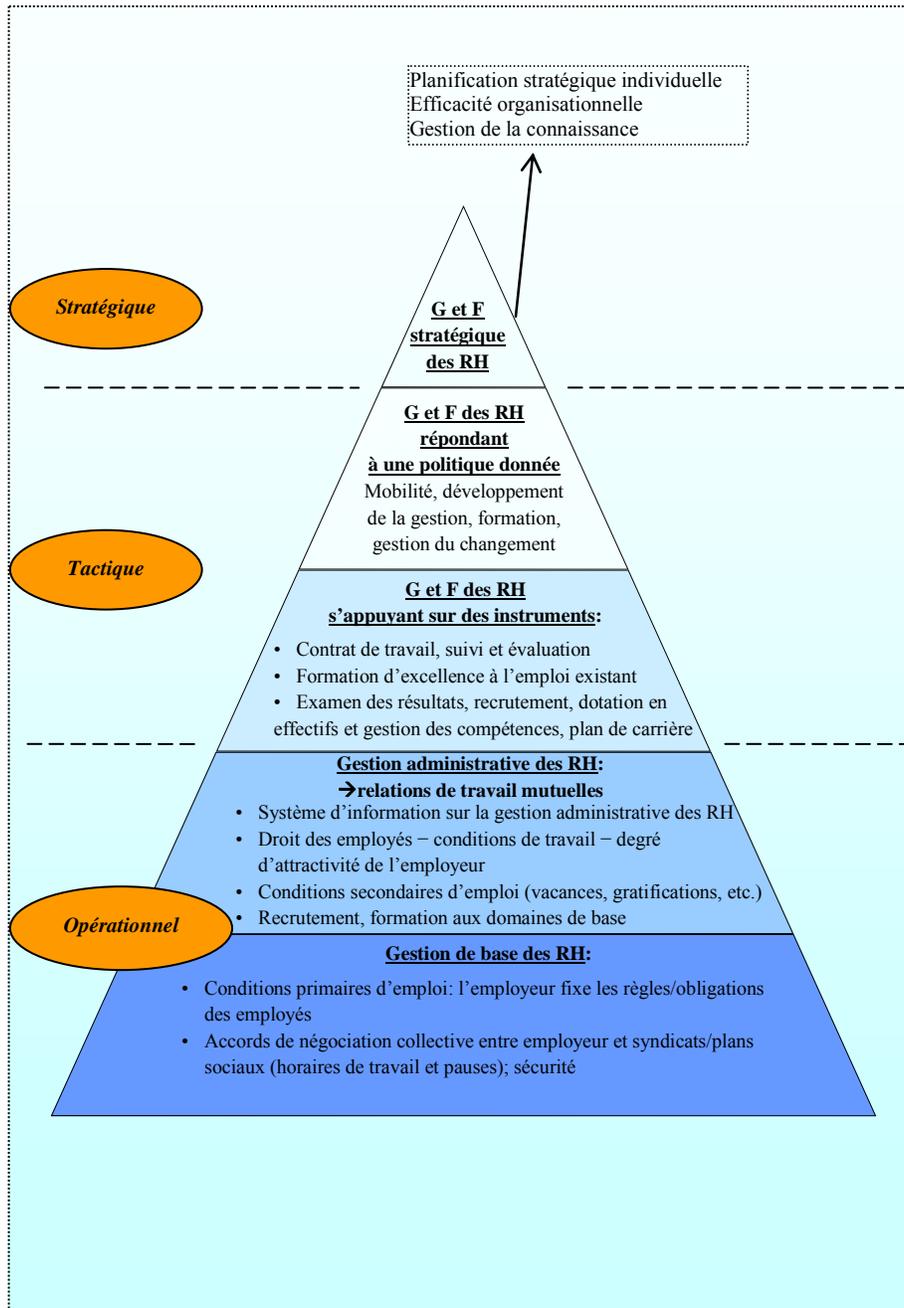
IV. Types d'activités de gestion et de formation des ressources humaines

32. Lorsqu'on réfléchit aux défis du futur, la question à se poser n'est pas de savoir si les offices de statistique doivent modifier leur organisation et leurs procédés, mais plutôt quel sera le degré de radicalité de ces changements et quand ils devront être mis en œuvre. Il ne suffira pas de faire preuve de réactivité quand le changement sera à l'ordre du jour, ni de continuer comme par le passé. Il importe que la gestion et la formation des ressources humaines soient intégrées dans le processus de changement et qu'elles jouent un rôle actif dans la facilitation de la modernisation et dans l'appui à cette dernière.

33. D'un pays à l'autre, les offices de statistique opèrent dans des conditions économiques et institutionnelles différentes, et le développement des systèmes statistiques ne se situe pas non plus partout au même niveau. De plus, les pratiques en la matière sont très diverses d'un pays à l'autre. Cela signifie que les défis à relever sont différents et qu'il faudra sans doute aussi y faire face différemment.

34. Les activités en matière de gestion et de formation des ressources humaines peuvent se répartir en cinq types: les activités de base, les activités administratives, les activités s'appuyant sur des instruments, les activités répondant à une politique donnée, et les activités stratégiques, comme le montre la figure 1.

Figure 1
Types d'activités de gestion et de formation des ressources humaines



35. Les cinq types d'activités de gestion et de formation des ressources humaines se caractérisent comme suit:

A. Gestion de base des ressources humaines

36. Les éléments clefs de la gestion et de la formation de base des ressources humaines englobent les conditions de travail primaires (salaires, temps de travail et pauses) et les accords de négociation entre l'employeur et les syndicats. Les éléments clefs de la gestion de base des ressources humaines sont également appelés «facteurs d'hygiène». Si ces éléments sont parfaitement gérés, ils n'attirent tout simplement pas l'attention, alors que s'ils ne le sont pas, ils peuvent être une source d'insatisfaction (Vosburgh, 2007).

B. Gestion et formation administratives des ressources humaines

37. Sous leur aspect administratif, la gestion et la formation des ressources humaines tendent à structurer et organiser les procédures en la matière. Un système d'information du personnel peut y concourir. Dans de nombreux cas, un tel système comprend un logiciel de gestion automatisée et informatisée des données personnelles, souvent destiné à la gestion du personnel. Le niveau de gestion et de formation administratives des ressources humaines comprend aussi les accords relatifs aux conditions secondaires d'emploi (comme les vacances et les primes de vacances, le régime de retraite, l'assurance maladie, la garde des enfants et d'autres prestations concernant notamment la formation) pouvant servir à susciter l'intérêt des candidats pour un emploi et à les inciter à rester.

C. Gestion et formation des ressources humaines s'appuyant sur des instruments

38. La gestion et la formation des ressources humaines s'appuyant sur des instruments se caractérisent par l'usage d'instruments servant à normaliser les procédures qui tendent à réduire la subjectivité dans ce domaine. À titre d'exemple, on citera les protocoles de recrutement, de dotation en effectifs, de gestion des compétences et de planification des carrières. À ce propos, le «cycle de gestion» annuel constitue un instrument important, en ce qu'il commence par l'articulation du contrat de travail entre la direction et l'employé (résultat escompté), suivi du retour d'informations en milieu d'année et de l'évaluation des performances en fin d'année. Cet instrument doit aider à mettre le doigt sur les domaines dans lesquels des améliorations sont possibles dans l'emploi exercé. Pour de meilleurs résultats, une formation spécifique peut être proposée.

D. Gestion et formation des ressources humaines répondant à une politique donnée

39. Dans le cadre de la gestion et de la formation des ressources humaines répondant à une politique donnée, les activités sont dictées par une politique articulée, dans le cadre de laquelle s'inscrivent les instruments mis en place (Vosburgh, 2007), habituellement à l'horizon d'une année ou deux. Les éléments clefs sont une politique de mobilité concernant les employés, un programme de développement de la gestion, et la formation. La mise en œuvre de la gestion du changement est également une illustration de la gestion et de la formation des ressources humaines répondant à une politique donnée.

E. Gestion et formation stratégiques des ressources humaines

40. Dans la gestion et la formation stratégiques des ressources humaines, l'accent est mis sur le soutien aux objectifs globaux de l'organisation, spécialement dans l'optique du développement à long terme des opérations et du personnel. Deux de ces instruments stratégiques sont la planification stratégique du personnel et la gestion de la connaissance (permettant de mesurer le niveau de la connaissance, en tenant compte de la mobilité (externe) du personnel).

41. Les deux premiers types de ces activités, à savoir la gestion et la formation de base et la gestion et la formation administratives des ressources humaines, peuvent être définis comme *la gestion et la formation opérationnelles des ressources humaines*, dans la mesure où l'accent est essentiellement mis sur la sécurisation des questions opérationnelles de base. Les activités concernées sont surtout de nature réactive en ce sens qu'elles réagissent aux circonstances. La gestion et la formation des ressources humaines s'appuyant sur des instruments et celles répondant à une politique donnée peuvent être qualifiées de *tactiques* et supposent un rôle actif de la part du département concerné. Ces activités sont essentiellement centrées sur des demandes ponctuelles et des activités de court terme, à l'horizon d'une année ou deux. Pour finir, *la gestion et la formation stratégiques des ressources humaines* jouent un rôle d'anticipation au sein de l'organisation, en ce sens qu'elles fixent les objectifs futurs de l'organisation. En d'autres termes, les activités de gestion et de formation des ressources humaines ont pour but de planifier et de développer les ressources pour en faire le meilleur usage.

42. La pyramide peut être consultée pour évaluer le développement des activités de gestion et de formation des ressources humaines au sein de l'office de statistique. Elle montre aussi ce qui pourrait éventuellement manquer pour développer et déployer de nouvelles activités en la matière. Si, par exemple, l'ensemble des activités de gestion et de formation des ressources humaines au sein d'un office national de statistique sont ciblées sur les conditions premières d'emploi et sur la fixation de règles et d'obligations pour les employés, cela correspondrait aux activités de base de la pyramide, qui sont essentiellement de type opérationnel et ont un caractère réactif face aux situations d'urgence. Pour appliquer des activités de gestion et de formation administratives des ressources humaines, il faut élaborer un système de type administratif en mettant l'accent sur les conditions secondaires d'emploi et sur les programmes de base en termes de formation à la statistique.

V. Bibliographie

- Caluwé, L., H. Vermaak, *Leren veranderen een handbook voor de veranderkundige 2006* (Apprendre à changer – un manuel à l'usage de l'agent du changement) ISBN 9789013016543. Kluwer, Deventer, Pays-Bas.
- Vinke, Rob H. W. *Motivatatie en belonen. De mythe van intrinsieke motivatie*, 1996 Kluwer Bedrijfswetenschappen. Deventer, ISBN 90 267 25361.
- Vosburgh, R. M. *The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting organisation* (L'évolution des ressources humaines: développer les ressources humaines comme s'il s'agissait d'une organisation de conseil interne). *Human Resource Planning* Vol. 30 n° 3, juillet 2007, p. 11 à 23.

Annexe 1

Résultats du questionnaire succinct: points principaux³

<i>Défis actuels et points principaux</i>	<i>Instruments existants</i>	<i>2020: les principaux défis</i>	<i>La situation idéale</i>
Généralités		<ul style="list-style-type: none"> Faire plus avec moins (moins de ressources et de personnel), efficacité de production, reconceptualisation des procédés internes 	
<ul style="list-style-type: none"> Contraintes budgétaires (faire plus avec moins; rehausser le niveau d'efficacité) 			
Formation	Formation		Formation
<ul style="list-style-type: none"> Formation (opérationnelle et stratégique, spécifique) Apprentissage en ligne Direction et développement de la gestion Observation en situation de travail, formation sur le tas, séances de formation de courte durée Gestion de la connaissance, formation des formateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Formation en interne et à l'extérieur (spécialisée, exclusive, etc.), ESTP (Programme de formation statistique européen), formation à la fonction publique, diplômes de maîtrise et de doctorat, sur le territoire national ou à l'étranger Système d'apprentissage en ligne Formation à la direction, niveaux intermédiaire et supérieur 		<ul style="list-style-type: none"> Investissement dans la connaissance et la formation des employés; prolongation du développement de l'ESTP Création d'un diplôme en statistiques officielles Apprentissage en ligne Échanges internationaux, visites d'étude, détachements
Gestion des ressources humaines	Gestion des ressources humaines	Gestion des ressources humaines	Gestion des ressources humaines
<ul style="list-style-type: none"> Développement et mise en application du concept de RH Mobilité (interne) Recrutement, politique d'attraction et de conservation de jeunes candidats qualifiés Appréciation du comportement du personnel, incitation à l'obtention de meilleurs résultats/ motivation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Système de gestion des RH (base de données) Entretiens annuels sur la formation et les aptitudes au développement Portail Web pour le recrutement et la sélection, recrutement de qualité, encadrement des nouvelles recrues, programme d'initiation/formation des nouvelles recrues 	<ul style="list-style-type: none"> Acquérir des aptitudes analytiques pour faire face à une demande accrue de données administratives Recenser, développer et utiliser les compétences des employés Faire en sorte de garder le personnel qualifié, recrutement de personnel qualifié (glissement démographique), nouvelles méthodes de sélection du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs et mesures d'analyse des RH Recrutement et formation des nouvelles recrues Rémunération sur la base des résultats; élaboration de systèmes incitatifs à caractère non financier, motivation Outils de travail intelligents pour un environnement de travail adapté (horaires flexibles, travail à distance)

³ Cette information est tirée d'une enquête effectuée en 2012 dans les pays membres de la CES concernant leurs pratiques et leurs plans en matière de gestion et de formation des ressources humaines.

<i>Défis actuels et points principaux</i>	<i>Instruments existants</i>	<i>2020: les principaux défis</i>	<i>La situation idéale</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des compétences • Enquête d'opinion au sein du personnel • Horaires de travail flexible, solutions de travail modernes, travail à domicile • Environnement de travail sain • Gestion de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens portant sur l'appréciation du comportement professionnel, notation/évaluation • Base de données sur les compétences (compétences et aptitudes) • Enquêtes d'opinion au sein du personnel • Retour d'information vers le haut 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation du personnel (conditions défavorables en termes de rémunération, d'apprentissage et de développement) • Meilleure utilisation des technologies, permettant une adaptation aux nouvelles méthodes de sondage; nouvelle culture du travail, instruments de travail intelligents, travail à distance, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleures conditions de travail (emplois permanents, reconduite dans les fonctions); large usage des nouvelles technologies, etc.