



**Conseil économique  
et social**

Distr.  
GÉNÉRALE

ECE/CES/2006/14  
22 mars 2006

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

---

COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE

COMMISSION DE STATISTIQUE

CONFÉRENCE DES STATISTICIENS EUROPÉENS

Cinquante-quatrième réunion plénière  
Paris, 13-15 juin 2006  
Point 8 de l'ordre du jour provisoire

SÉMINAIRE SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET LA FORMATION

PREMIÈRE PARTIE

La gestion stratégique des ressources humaines dans la pratique – L'expérience  
de Statistics Finland<sup>1</sup>

Communication présentée par Statistics Finland

I. INTRODUCTION

1. La stratégie de Statistics Finland est axée sur les domaines ci-après: production de statistiques de haute qualité, service au client, développement de services en ligne, amélioration de l'efficacité et de la productivité de l'activité, développement continu des processus, mise en place de pratiques uniformes dans toute l'agence et développement des ressources humaines et de la capacité à diriger. Les buts sont traduits en actions dans le cadre de la planification annuelle. Les objectifs pour l'année à venir et les mesures en vue de leur réalisation sont fixés dans les accords de résultats conclus chaque année entre le Directeur général et les divers départements. Parallèlement, des accords fixent également les ressources allouées à chacun des départements.

---

<sup>1</sup> Cette communication a été établie à l'invitation du secrétariat.

2. La gestion axée sur les résultats s'applique aussi à la gestion du personnel. Il incombe aux directeurs des départements de statistiques de maintenir et de développer les compétences et le bien-être de leur personnel conformément à la politique générale de l'agence. Un service central du personnel est chargé d'élaborer et d'uniformiser les processus relatifs à la gestion du personnel pour l'ensemble de l'agence, ainsi que de concevoir des programmes de développement et des systèmes d'information. Tous les employés de Statistics Finland ont un entretien annuel d'évaluation avec leur supérieur hiérarchique. Cette procédure est très importante pour la planification des mesures de développement du personnel et l'analyse des résultats.

3. L'amélioration des activités de Statistics Finland passe non seulement par un développement continu, mais aussi par des projets spéciaux et des programmes et projets stratégiques concernant l'ensemble de l'organisation. Une illustration en est le Programme 2010 pour le personnel (adopté en 2003, schéma 1) élaboré à partir du plan stratégique de Statistics Finland, qui définit les grandes lignes et points importants de la politique du personnel pour l'avenir immédiat. Les principales composantes de ce programme ont trait à la gestion des compétences, à la politique de rémunération, au bien-être des employés et à l'amélioration de la gestion et des fonctions de supervision. Il décrit en détail les objectifs visés et explique comment les atteindre et quelles sortes de mécanismes de surveillance et de suivi sont utilisés.

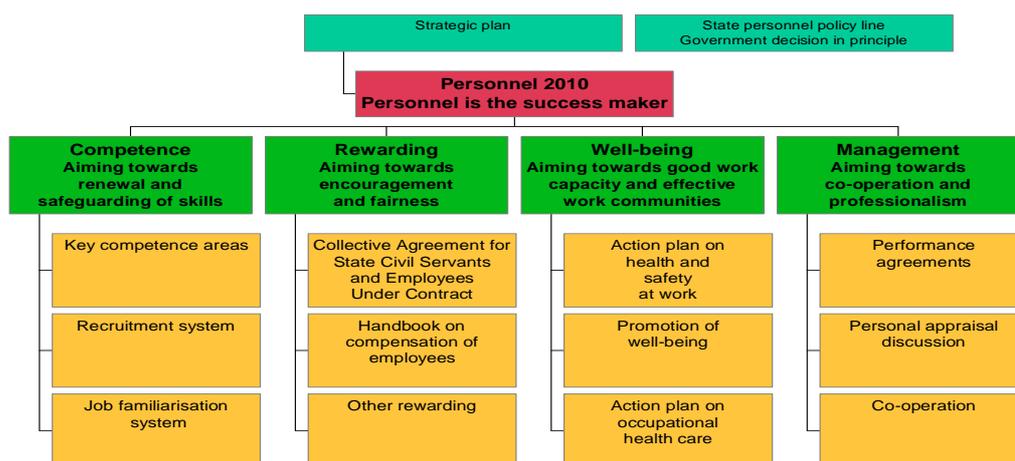


Schéma 1. Programme 2010 pour le personnel

## II. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES – POUR LE RENOUVELLEMENT ET LE MAINTIEN DES APTITUDES

4. Le renouvellement et le maintien des aptitudes dans des domaines d'importance stratégique pour Statistics Finland constituent l'un des objectifs du Programme 2010. Statistics Finland doit veiller à ce que ses compétences de base soient à jour et qu'elles soient développées par une formation ciblée, des tâches motivantes, la mobilité interne, le recrutement de nouveaux talents et de spécialistes, et par un soutien aux actions volontaires de perfectionnement. En outre, elle se doit de préserver le transfert des connaissances et de mettre en place des méthodologies à cette fin.

5. Les activités sont conçues pour une organisation en apprentissage permanent capable de gérer ses processus d'acquisition des connaissances et des savoir-faire, c'est-à-dire de créer et de traiter des connaissances, de partager les innovations et les meilleures pratiques, et d'apprendre. Les aptitudes requises varient selon la tâche ou le personnel concerné: statisticiens (environ 47 % du personnel, soit 1 090 individus), enquêteurs (20 %), spécialistes du traitement automatisé des données/de l'informatique (12 %), personnel du service d'information (9 %), personnel administratif (7 %), et chefs d'équipe et superviseurs (6 %). Globalement, 67 % du personnel (à l'exception des enquêteurs) avaient atteint le premier degré de l'enseignement tertiaire ou un premier diplôme universitaire; 47 % étaient titulaires d'un diplôme de fin d'études universitaires ou d'un doctorat.

### III. COMPÉTENCES DE BASE ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

6. La stratégie pour les compétences a été conçue en 2001 pour favoriser le développement personnel systématique. Elle définit les compétences de base de l'agence (schéma 2) ainsi que les outils de gestion et de développement des connaissances.

7. Les compétences de base chez Statistics Finland correspondent aux qualifications indispensables pour relever les défis et mener à bien les stratégies et les principales activités de l'agence. Il s'agit aussi bien des compétences générales de Statistics Finland que des compétences de chaque employé. La stratégie dans ce domaine sera mise à jour cette année.

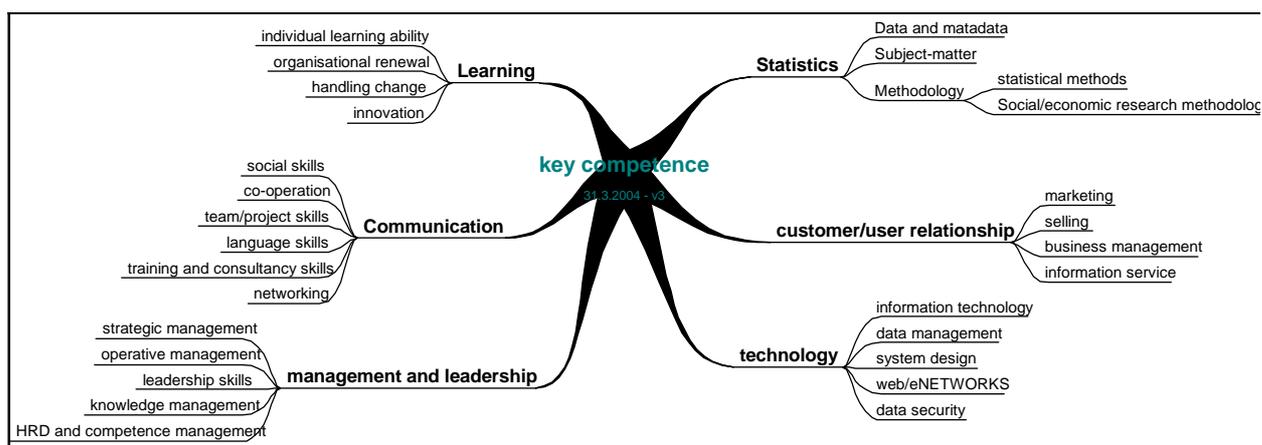


Schéma 2. Capacités et aptitudes stratégiques de Statistics Finland  
(stratégie pour les compétences)

8. Les plans de développement personnel sont conçus à partir des analyses de compétences faites dans chaque département, et les plans de carrière et de formation individuels sont convenus lors des évaluations individuelles. Il s'agit d'étudier les besoins en recrutement sous l'angle des compétences, les besoins de formation et les mesures de développement des compétences, comme la familiarisation avec le poste, la rotation de postes, les échanges de fonctionnaires, le tutorat et le travail en groupe, en équipe et en binôme (possibilités de formation). Cette procédure a permis une meilleure planification et a contribué à identifier les lacunes en matière de compétences.

9. Les plans de développement du personnel servent à l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines pour l'ensemble de l'agence qui détaille les programmes de formation à l'appui des compétences de base de Statistics Finland. Les formations ciblées sont axées sur les connaissances statistiques, les qualités de chef, les capacités nécessaires aux tâches internationales, le savoir-faire en matière d'informatique et de réseaux, la gestion du client, la qualité et les capacités à travailler pour des projets. Une série de formations internes aux produits et aux services de Statistics Finland a été organisée en 2004 et 2005 dans le but d'aider les spécialistes à diversifier leurs compétences et d'apporter au client un service plus complet. Le personnel peut également participer à des cours de formation sur la clientèle. La formation du personnel chez Statistics Finland fait appel à l'Internet, que ce soit la formation multisupport ou l'autoformation volontaire.

10. Les programmes de formation et leur contenu sont planifiés et élaborés sur la base des analyses prévisionnelles des besoins de groupes cibles, des enquêtes effectuées annuellement au sein des départements de statistiques, et des observations faites sur les formations précédentes. Les programmes de formation à la statistique (schéma 3), aux qualités de chef et à l'encadrement sont en cours d'examen. Le personnel participe largement aux formations: en moyenne 8 jours ouvrables par an et par personne, en 2005. Hormis les salaires versés pendant la formation, les dépenses de formation en 2005 ont représenté 2,5 % de la masse salariale, soit 1,057 euro par personne et par an.

11. Par nature, la compilation et l'élaboration de statistiques sont des travaux de groupe ou sur projet qui font appel à l'esprit de coopération ainsi qu'à l'aptitude à l'interaction et à la communication. Le lieu de travail est un lieu d'apprentissage qui offre à chacun la possibilité d'accroître ses connaissances et de développer ses capacités de travail et de coopération. Faire les choses ensemble est le meilleur moyen de transférer des connaissances, ces dernières se démultipliant par le partage. Cette façon de travailler concerne non seulement les départements, les unités et les équipes de statistiques, mais aussi les groupes de travail et les projets de développement. L'apprentissage et le transfert de connaissances comptent également lors du choix des membres de groupes de travail et de projets. Les projets sont définis, planifiés, exécutés, suivis et pilotés selon des modèles issus de la banque de données pour la gestion de projets. Les cours sur les compétences de base nécessaires pour le travail sur projet et sur la direction de projet font partie de la formation dispensée au personnel. Les connaissances et les meilleures pratiques sont également partagées dans le cadre de réseaux internes, comme ceux des coordinateurs de statistiques officielles, des personnes chargées d'assurer la liaison pour les recherches, de celles chargées de la mise à jour du site Web, des éditeurs de l'Intranet, des équipes par groupe de clients, des réseaux de gestion de la qualité, des secrétaires de départements de statistiques, et des promoteurs du bien-être, de l'hygiène et de la sécurité au travail.

12. Les études volontaires, par exemple en vue d'acquérir une qualification professionnelle ou un diplôme universitaire, peuvent donner lieu à un aménagement des horaires de travail et à l'octroi de congés payés ou non. La portée et le type d'aide accordés dépendent de l'intérêt que présentent ces études pour le développement des aptitudes professionnelles, l'amélioration des performances dans l'emploi occupé et l'exploitation des dossiers ou le développement méthodologique de Statistics Finland. Sur la période 1994-2005, 38 employés de l'agence ont bénéficié d'aides pour poursuivre des études.

13. L'acquisition de nouvelles compétences et connaissances passe également par une coopération étroite entre Statistics Finland et les universités. Les chercheurs et les professeurs d'université deviennent des conseillers et des consultants dans de nombreux projets de développement exigeants d'un point de vue méthodologique. Ce type de coopération incite par ailleurs les jeunes statisticiens à devenir chercheurs et à poursuivre des études universitaires.

14. Le développement des compétences est également facilité par des possibilités de mise en disponibilité ou de congés d'études afin d'acquérir une expérience de travail, en Finlande même comme à l'étranger. Chaque année, Statistics Finland a détaché deux à quatre personnes à Eurostat pour des périodes de stage de cinq mois, ce qui a permis de mieux connaître le système statistique européen, d'améliorer les compétences professionnelles et de renforcer et approfondir le savoir-faire statistique. Des experts de Statistics Finland ont par ailleurs participé à un programme d'échange de fonctionnaires des pays nordiques et à d'autres programmes internationaux d'échange de personnel et de stages.

15. L'apprentissage par le travail et le partage de connaissances est également favorisé par des tâches motivantes et une incitation à la mobilité interne. Par exemple, en appui à la planification de la carrière, on conçoit actuellement un modèle de parcours professionnel qui décrit les perspectives de carrière des superviseurs et des experts, ainsi que les aptitudes qu'elles nécessitent. L'objectif du modèle est de faire bénéficier des mêmes avantages, y compris financiers, les personnes occupant des fonctions de supervision et d'expertise et de promouvoir la mobilité interne, tant horizontale que verticale. On a eu besoin d'un tel modèle lorsque des superviseurs des départements de statistiques se sont vu attribuer des postes d'experts dans le cadre de la réorganisation structurelle de Statistics Finland de 2005-2006.

#### IV. SYSTÈME DE RECRUTEMENT

16. Une étude sur l'ancienneté menée en 2003 a montré une augmentation des départs à la retraite dans les années suivantes. Il s'agira d'experts en statistiques, de spécialistes des technologies de l'information, de superviseurs et de directeurs. Le Plan pour les ressources humaines conçu pour la période 2007-2011 permettra de faire face à ces départs grâce à une description détaillée du processus de recrutement, à une amélioration de l'image de l'agence en tant qu'employeur, et à une collaboration avec les universités et autres établissements d'enseignement.

17. Chez Statistics Finland, le recrutement est un processus transparent fondé sur la politique de recrutement de l'agence et la législation générale sur les fonctionnaires, qui résulte d'une analyse qualitative et quantitative des besoins tant des divers départements de statistiques que de Statistics Finland en général.

18. Les aptitudes de base attendues (schéma 2) sont déterminées par les tâches lors de l'entrée en fonctions et ultérieures. Tous les postes sont pourvus selon une procédure de candidature ouverte. Les candidats les plus qualifiés après étude de leur candidature écrite sont conviés à un entretien d'égale teneur pour tous. Ces entretiens sont menés par au moins deux personnes du service recruteur qui illustrent les compétences recherchées, comme celles propres à certains aspects ou domaines des statistiques. Il n'est pas rare qu'un spécialiste du recrutement des services de gestion y participe également. Cette procédure permet de recruter le meilleur candidat possible, c'est-à-dire le plus qualifié, en tenant compte des compétences qui seront

nécessaires à l'avenir. Lors du recrutement des cadres ou des superviseurs, on veille tout particulièrement à ce que les candidats possèdent non seulement les connaissances suffisantes, mais aussi à ce qu'ils fassent preuve de qualités de chef et d'encadrement, ainsi que d'une volonté d'occuper un poste de direction et de supervision.

19. Les entretiens peuvent être étayés par des évaluations individuelles menées par des services spécialisés externes bien au fait des activités et de la politique de gestion de Statistics Finland, ainsi que de ses besoins en matière de recrutement. Selon les exigences du poste à pourvoir, le choix du candidat est opéré soit par le directeur du département de statistiques concerné, soit par le Directeur général, sur recommandation du directeur de département.

20. Le processus de sélection fait l'objet d'un mémorandum écrit comprenant une brève description des candidats, les raisons du choix d'un candidat retenu et la décision de le recruter. Les dossiers de candidature et les mémorandums sont des documents publics, à l'exception des parties contenant des informations qui ne peuvent être légalement communiquées. L'évaluation individuelle faite par le consultant et les résultats d'éventuels tests psychologiques ne sont communiqués qu'au directeur du département de statistiques et au candidat concernés.

21. La procédure de recrutement des directeurs est analogue, si ce n'est que le Directeur général participe à la sélection des candidats et aux entretiens.

22. Les postes ouverts à candidature ont attiré suffisamment de candidats. Il est arrivé qu'on trouve les aptitudes recherchées chez un candidat externe, Statistics Finland bénéficiant d'une image positive en tant qu'employeur. Ces dernières années, le nombre de candidatures par poste ouvert a été supérieur à 20.

23. Les stagiaires, que Statistics Finland accueille au nombre de 50 environ par an, représentent un vivier important pour le recrutement. Ils sont souvent en fin d'études universitaires et leur stage leur permet de mettre en pratique leurs connaissances théoriques. Pour Statistics Finland, ces stages sont l'occasion de bénéficier de nouveaux talents en statistiques et en méthodologie, d'entretenir de bonnes relations avec les établissements d'enseignement ainsi que de donner l'image d'un bon employeur. Généralement, ils entrent dans le cadre des programmes de stages des universités.

24. Statistics Finland a conclu des accords avec certaines universités dont les programmes d'études comprennent les statistiques et la méthodologie statistique. Les étudiants qui préparent leur mémoire dans ces universités sont employés pour une période déterminée, généralement de cinq mois. Les sujets de mémoires sont convenus de façon à contribuer au développement des statistiques et des activités de l'agence. Nombre de ces étudiants deviennent ensuite des employés permanents de Statistics Finland.

25. La mobilité interne, en vertu de laquelle le personnel passe (définitivement ou pour un temps donné) d'une unité ou d'un département à un autre, crée des possibilités d'avancement de carrière et constitue un moyen efficace de transférer les connaissances et de partager les meilleures pratiques. Les possibilités qu'offre la mobilité interne sont prises en compte dans l'analyse des besoins en recrutement. Les objectifs sont suivis sur des fiches de résultats. La mobilité interne a doublé en cinq ans. L'année dernière, pratiquement 10 % du personnel (hors enquêteurs) a changé de fonctions.

26. Les informations concernant le recrutement figurent sur le site Web de Statistics Finland et sont relayées par différents réseaux, par les établissements d'enseignement et dans les salons de recrutement. Si nécessaire, les vacances de poste sont publiées dans la presse.

V. ACCUEIL DES NOUVEAUX ENGAGÉS

27. Les personnes nouvellement recrutées bénéficient d'une présentation approfondie des tâches qui leur incombent ainsi que de l'activité de l'agence. Le système d'accueil de Statistics Finland repose sur une introduction générale et sur une présentation du département de statistiques dans lequel travaillera le nouveau venu. L'introduction générale se fait grâce aux équipements disponibles dans le réseau interne de Statistics Finland et au cours de journées de formation spécialement organisées. La présentation du département d'accueil sert à familiariser les nouvelles recrues avec l'organisation et les activités de leur département d'attache ainsi qu'avec les fonctions qui leur seront confiées. Ce sont le superviseur de la nouvelle recrue et le formateur/tuteur que celui-ci lui assigne qui en sont chargés. Pour mener à bien leur mission, les formateurs peuvent recourir aux pages de l'Intranet consacrées à la présentation de l'emploi. Le nouvel arrivant est encouragé à découvrir son nouvel environnement grâce à un plan de familiarisation qu'il conçoit avec son superviseur.

28. En plus de la présentation de l'emploi, depuis cette année toutes les personnes nouvellement recrutées participent à un programme de formation aux statistiques, divisé en deux parties, de base et spécialisée (schéma 3). L'objectif est de faire en sorte que le plus grand nombre d'employés actuels suive également ce programme. Les formateurs comptent parmi les meilleurs experts de Statistics Finland et chargés de cours extérieurs à l'agence. Il s'agit d'opérer un transfert de connaissances des employés expérimentés vers les plus récemment arrivés, d'intensifier la mobilité au sein de l'agence et d'apprendre par la pratique.

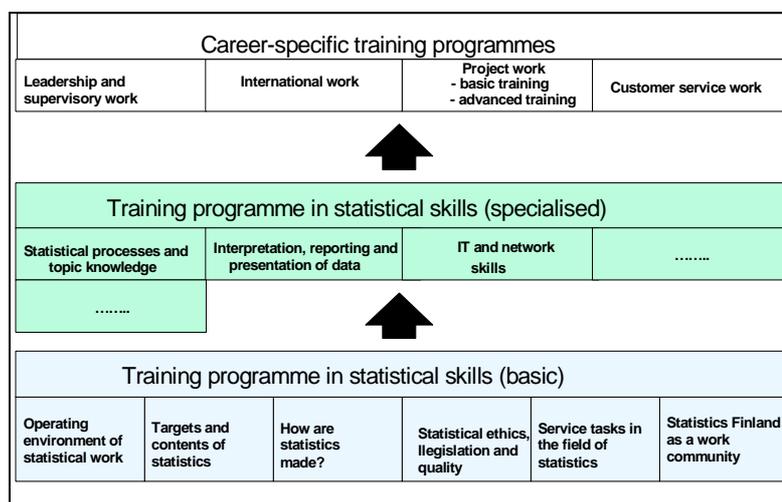


Schéma 3. Programme de formation aux statistiques

## VI. RÉMUNÉRATION – POUR L'INCITATION ET L'ÉQUITÉ

29. La politique de gestion de l'agence repose notamment sur une rémunération incitative et équitable, qui s'appuie sur la politique générale de l'État en matière de personnel et de rémunération et sur les propres objectifs de Statistics Finland. À la rémunération (salaire, compléments de salaire, primes ponctuelles) vient s'ajouter un élément non matériel (récompenses non monétaires et reconnaissance), les deux étant fonction des informations échangées sur la contribution de chacun à la productivité. Ce retour d'informations existe également dans le cadre du travail quotidien et de l'activité globale. L'appréciation générale sur l'activité de la période précédente est communiquée à l'occasion de l'évaluation annuelle.

30. Le système actuel de rémunération de Statistics Finland a été mis en place en 1998. Le salaire varie en fonction des compétences requises pour le poste, qui sont déterminées par les exigences qu'il impose à son titulaire et sa valeur relative par rapport aux autres tâches et résultats d'activités (équité). Il dépend également des résultats et des qualifications de chacun (incitation). Des résultats supérieurs à un même niveau de compétences requises doivent se traduire par une meilleure rémunération. Un «complément de recherche» est versé à ceux qui ont amélioré leurs compétences en cours d'emploi en passant des diplômes universitaires du niveau de la licence ou du doctorat.

31. Les principes régissant l'application du système de rémunération ont été fixés et figurent dans le manuel sur la rémunération des employés. Les cadres et les superviseurs sont chargés de veiller à ce que le système soit appliqué et fonctionne efficacement. Les compétences requises pour une tâche sont évaluées lors de la définition d'une nouvelle tâche ou lorsque des changements fondamentaux sont apportés à une tâche existante. Au niveau des départements de statistiques, les évaluations des compétences requises sont réalisées par un groupe de travail dirigé par le directeur du département. La qualité du travail d'une personne est évaluée annuellement dans les discussions qui ont lieu entre les superviseurs et leurs subordonnés.

32. Le système et la politique de rémunération de Statistics Finland sont suivis et élaborés par un groupe de travail composé de représentants de l'agence et d'organisations syndicales de ses employés.

## VII. BIEN-ÊTRE – POUR LA PRODUCTIVITÉ ET UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL EFFICACE

33. Les fonctions d'encadrement jouent un rôle décisif dans la productivité et dans la recherche d'un équilibre personnel. Il appartient à la direction et aux superviseurs de mettre en place les conditions et les structures nécessaires, c'est-à-dire de créer des conditions de travail qui maintiennent et développent la capacité physique et mentale de travailler du personnel.

34. Environ 92 % du personnel de Statistics Finland ont un contrat de travail permanent. La sécurité de l'emploi, actuelle et à venir, contribue à réconcilier vie professionnelle et familiale et, par là même, à favoriser l'adaptation et le bien-être au travail. Le travail peut être organisé en fonction d'horaires flexibles et de congés. Le personnel est motivé par son travail, le nombre de départs étant resté faible. Environ 35 % du personnel sont au service de Statistics Finland depuis plus de 24 ans (la moyenne des années de service en 2005 était de 16,2 ans), d'où une accumulation importante de connaissances fondées sur l'expérience au cours des années.

35. Pour que les mesures en matière d'hygiène et de sécurité au travail soient efficaces, il faut qu'il y ait coopération. Il incombe à tout le personnel de les appliquer, selon des modalités différentes toutefois. Il existe, chez Statistics Finland, un plan d'action biennal pour l'hygiène et la sécurité au travail, qui consiste en un plan général de gestion des questions d'hygiène et de sécurité au travail conforme à la législation finlandaise relative à l'hygiène et à la sécurité professionnelles. L'application du plan d'action passe par des plans d'exécution annuels qui comprennent un plan d'action pour la sécurité professionnelle, un plan d'action pour l'hygiène professionnelle et des accords de résultats.

36. Statistics Finland encourage vivement le maintien du bien-être physique de son personnel par des exercices pendant les pauses, des exercices de groupe à l'heure du déjeuner, des cours de gymnastique, des entraînements personnels, et toute une série d'activités physiques coordonnées par un moniteur et un suivi des progrès réalisés. Les programmes sont élaborés par différents groupes de travail, consacrés par exemple au bien-être au travail, à la rééducation et à l'ergonomie. Les activités physiques et les loisirs sont également coordonnés par les associations culturelles et sportives du personnel.

37. Le personnel bénéficie d'une médecine du travail préventive et de soins pour maladie payés par l'employeur et dispensés par un service de médecine du travail indépendant. Outre les soins de santé, la médecine du travail comprend également des inspections des lieux de travail, des bilans de santé d'arrivée pour les nouvelles recrues et périodiques pour le personnel en place, des bilans de santé sur la base du volontariat pour les employés de plus de 40 ans, ainsi que des recommandations pour des séances de rééducation et d'exercice physique visant différents groupes d'employés en fonction de leurs besoins particuliers.

38. Statistics Finland œuvre depuis longtemps à l'amélioration du bien-être mental sur le lieu de travail. Son premier plan d'action visant à faciliter l'adaptation au travail date des années 90. Au changement de millénaire, ce plan, dont le but est d'aider à résoudre précocement les problèmes générés par le travail, sur différents sujets, a été transformé en un ensemble de pages Intranet qui constituent un guide concret et une banque de données sur le bien-être mental puis complété sous le titre «Portail du bien-être au travail», et regroupe l'ensemble des principes directeurs, des plans et des mesures de suivi concernant le bien-être au travail. En 2005, Statistics Finland a été distingué pour l'excellence et la continuité de son action visant à améliorer le bien-être au travail lors d'un concours des services de l'État sur le sujet.

#### VIII. FONCTIONS DE DIRECTION – POUR LA COOPÉRATION ET LE PROFESSIONNALISME

39. Depuis le changement de millénaire, Statistics Finland a systématiquement axé ses activités de direction et de supervision sur la coopération et le professionnalisme. En 2003, le Directeur général a lancé un projet de développement de ces activités définissant les tâches, les rôles, les responsabilités et les activités relatifs aux fonctions de supervision et au modèle de compétences qu'elles exigent. À partir des propositions faites, des mesures visant à améliorer les fonctions de direction et de supervision ont été lancées en 2005.

40. Pour l'élaboration de ces mesures, l'accent a été mis sur la gestion du personnel, en particulier les fonctions de supervision au sein d'une unité et l'amélioration des conditions requises en la matière. Les mesures ci-après ont été appliquées en 2005:

- a) Révision de l'organisation de départements en unités afin de mieux répondre aux exigences des fonctions de supervision et réorganisation totale de deux départements;
- b) Adoption du document intitulé «Politique de gestion de Statistics Finland – Ensemble vers un même objectif», à l'appui d'une culture unique de la gestion;
- c) Clarification des responsabilités des superviseurs et renforcement de leur pouvoir de décision sur les questions de personnel dans le règlement intérieur;
- d) Définition de critères et de principes directeurs pour l'évaluation des résultats individuels des superviseurs;
- e) Évaluation des aptitudes des superviseurs par des analyses à 360 degrés;
- f) Participation des superviseurs à des entraînements personnalisés à l'exercice de leurs fonctions;
- g) Lancement de réunions conjointes de responsables et de superviseurs;
- h) Lancement de programmes de tutorat pour les fonctions de supervision.

41. Le programme de tutorat pour les fonctions de supervision se poursuivra en 2006. La première version d'un manuel sur ces fonctions a été affichée sur l'Intranet en mars 2006 dans le but d'aider les superviseurs dans leur travail et de garantir l'uniformité des pratiques. Des évaluations des fonctions de supervision seront faites de temps à autre à l'aide d'analyses à 360 degrés et lors des enquêtes annuelles auprès du personnel. Les résultats des efforts seront évalués à la fin de 2006/au début de 2007, au moment de prendre des décisions au sujet d'autres mesures éventuelles.

42. La gestion repose sur la coopération. Le personnel a la possibilité de mettre à profit ses connaissances pour faire évoluer ses activités conformément aux objectifs fixés. Gérer, c'est aussi permettre au personnel d'accéder aux informations publiques et de participer aux débats publics sur le travail, les conditions de travail et la gestion. Des objectifs distincts ont par conséquent été définis pour l'interaction, les flux d'informations et la communication: des réunions doivent être organisées régulièrement à l'échelon du département et de l'unité pour discuter des sujets relatifs à la coopération, au travail et à son évolution. En outre, les unités sont tenues de faire des auto-évaluations annuelles afin de maintenir et d'améliorer la qualité de leur activité et de leurs processus.

#### IX. SUIVI DU PROGRAMME 2010 POUR LE PERSONNEL

43. Une fiche de notation sur la stratégie pour le personnel a été conçue pour aider au suivi du Programme 2010 pour le personnel. Elle comprend les 20 mesures effectives et prévisionnelles essentielles issues de la stratégie pour le personnel, ainsi que les niveaux de résultats à atteindre et les échéances correspondantes. Les niveaux de résultats sont fixés par le Groupe de gestion, qui procède également à des analyses périodiques de l'évolution et des décisions concernant les mesures.

44. Le rapport annuel de l'agence contient un résumé des questions touchant le personnel. Un compte rendu traitant des ressources humaines qui présente longuement les mesures quantitatives et les résultats qualitatifs de l'année écoulée dans les domaines prioritaires définis dans le Programme 2010 pour le personnel y est annexé. Les données sources proviennent du système d'information exhaustif de gestion du personnel.

45. Depuis 1998, la satisfaction retirée du travail et l'opinion du personnel sont mesurées au moyen d'un questionnaire en ligne qui comprend des questions issues du baromètre de satisfaction au travail commun aux agences du gouvernement central, ainsi qu'une série de questions supplémentaires élaborée par Statistics Finland. Comme Statistics Finland, d'autres organismes publics utilisent ce baromètre, ce qui permet de faire des comparaisons utiles au niveau de l'administration centrale en général. Les réponses au questionnaire sont analysées en détail par l'agence et par ses départements et sont utilisées lors de l'élaboration d'activités et de la définition de nouveaux objectifs.

## X. CONCLUSION

46. Le Programme 2010 pour le personnel, avec ses domaines prioritaires, s'est révélé un bon outil de gestion des ressources humaines. Il sert systématiquement de base pour la planification et la mise en œuvre de diverses mesures concernant le personnel. Les informations obtenues grâce au suivi et les mesures des résultats assorties d'objectifs à atteindre semblent être de bonnes solutions pour l'évaluation et le développement futur de la gestion des ressources humaines.

47. Le respect des délais et l'efficacité du programme font en permanence l'objet d'un examen minutieux, et des ajustements seront faits le cas échéant.

## XI. RÉFÉRENCES

Programme 2010 pour le personnel

Politique de gestion de Statistics Finland – Ensemble vers un même objectif.

-----