



Conseil économique et social

Distr. générale
26 mars 2012
Français
Original: anglais

Commission économique pour l'Europe

Conférence des statisticiens européens

Soixantième réunion plénière

Paris, 6-8 juin 2012

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

Groupe de haut niveau sur l'évolution stratégique de l'architecture d'entreprise dans le domaine de la statistique

Stratégie de mise en œuvre de la vision du Groupe de haut niveau sur l'évolution stratégique de l'architecture d'entreprise dans le domaine de la statistique

Note du secrétariat

Résumé

En 2010, le Bureau de la Conférence des statisticiens européens a créé le Groupe de haut niveau sur l'évolution stratégique de l'architecture d'entreprise dans le domaine de la statistique, constitué par les chefs de secrétariat de plusieurs organismes nationaux et internationaux de statistique, qui a été chargé d'organiser une réflexion sur l'évolution stratégique des moyens de produire des statistiques officielles et d'orienter cette évolution. À sa cinquante-neuvième réunion plénière, la Conférence «a apporté son appui aux travaux et à la vision du Groupe de haut niveau ... et elle a demandé à être informée des derniers progrès accomplis à la prochaine session plénière en 2012» (ECE/CES/81). La présente note fournit la mise à jour demandée et expose dans ses grandes lignes une stratégie de mise en œuvre de la vision. La Conférence sera invitée à examiner et approuver cette stratégie.

I. Résumé

1. Cette stratégie est le plan de haut niveau conçu pour mettre en œuvre la vision approuvée par la Conférence des statisticiens européens à sa réunion plénière de juin 2011. Cette vision était principalement axée sur le fait que les organismes de statistique sont confrontés à une accélération des changements qui se produisent dans la société et dans la manière dont les données sont produites et utilisées dans le cadre de l'industrie de l'information. Les statistiques officielles se trouvent confrontées à toutes les opportunités et les menaces qui accompagnent un déluge de données. La stratégie vise les milieux spécialisés dans les statistiques officielles du monde entier, y compris les organismes nationaux et internationaux de statistique. Elle aidera également les pays émergents à accéder à l'industrie de la statistique et à en faire partie.

2. Les principaux thèmes de la stratégie s'articulent comme suit:

a) Les organismes de statistique doivent améliorer leurs processus afin de libérer des ressources en vue de nouvelles évolutions. Cette amélioration se fera par l'harmonisation des connaissances, fondée sur des normes internationales telles que le Modèle générique du processus de production statistique (GSBPM) et le Modèle générique d'informations statistiques (GSIM), et par celle des méthodes et de la technologie. La première étape en est la mise au point du GSIM, la suivante consistera en une première ébauche d'une architecture «prête à l'emploi»;

b) Il faut que les produits deviennent plus faciles à produire, afin de libérer des ressources, par exemple en les concevant comme des assemblages ou des cadres qui utilisent des composants. De cette manière, les produits de la statistique officielle peuvent être très instructifs, tout en demeurant faciles à produire. Des projets pilotes seront initiés afin d'explorer cette possibilité;

c) Les produits nouveaux et existants devraient exploiter les grandes quantités de données qui deviennent disponibles afin de fournir de meilleurs indicateurs des nouveaux aspects de la société, par exemple le commerce électronique et la mondialisation. Le Groupe de haut niveau sur l'évolution stratégique de l'architecture d'entreprise dans le domaine de la statistique (ci-après le Groupe) va entreprendre des travaux de recherche conjointe sur de nouveaux produits.

3. L'exécution de la stratégie impliquera de se préparer au changement, d'avancer vers de grands objectifs tout en effectuant de petits pas pour les atteindre. Cela signifie que:

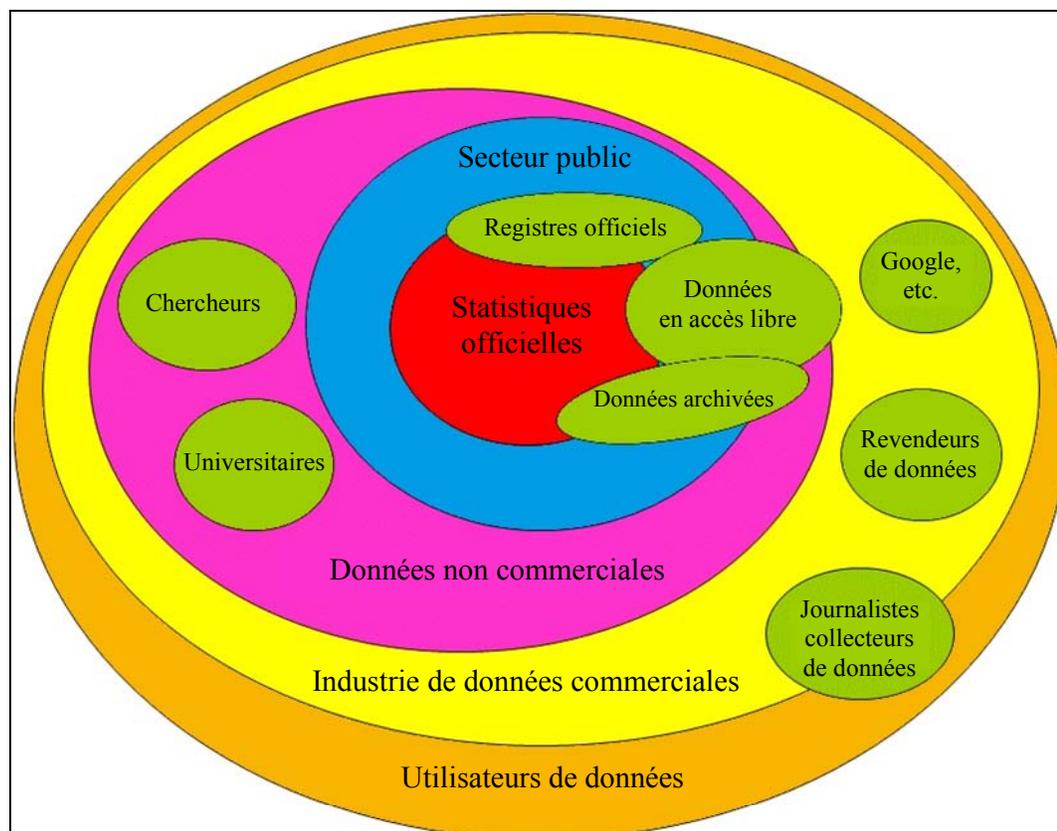
a) Le Groupe supervisera les groupes techniques transversaux qui relèvent de la Conférence des statisticiens européens. D'autres groupes d'experts coopéreront par consentement et/ou par accord écrit. Par conséquent, la Conférence des statisticiens européens prendra par défaut la direction des opérations, tout en reconnaissant l'importance d'établir le contact avec les autres régions de l'ONU, et s'emploiera à faire œuvre de diffusion;

b) Le Groupe approuvera une liste annuelle indiquant les priorités essentielles qui seront attribuées aux groupes d'experts compétents et leurs calendriers d'exécution. Les ressources nécessaires à l'accomplissement de ce travail seront fournies par les membres de la Conférence des statisticiens européens qui auront donné leur accord. Un atelier annuel auquel participeront tous les présidents des groupes d'experts permettra de s'assurer que des progrès ont été réalisés et que l'aide est maintenue.

4. Le Groupe sollicite l'accord de la réunion plénière de la Conférence des statisticiens européens pour commencer d'exécuter cette stratégie et pour obtenir de la part des membres de la Conférence l'engagement de fournir les ressources nécessaires.

II. Contexte

A. L'industrie des statistiques officielles et sa place dans le contexte plus large de l'industrie de l'information



5. L'industrie des statistiques officielles est à replacer dans le contexte plus large de l'industrie de l'information, où d'autres acteurs revendiquent leur place et où les organismes de statistique ne peuvent pas automatiquement tenir pour acquis qu'ils conserveront leur position et leur pertinence actuelles.

6. Cet aperçu de l'industrie de la statistique se limite aux aspects qui sont significatifs au regard de cette stratégie. Il faut comprendre que dans la réalité l'industrie de la statistique est bien plus complexe et comporte de nombreuses fonctions auxiliaires qui ne sont pas toujours spécifiques aux organismes de statistique, mais sont communes à toutes les industries.

7. Les facteurs essentiels pour définir le rôle des statistiques officielles sont notamment:

a) La qualité – même si certains autres acteurs de l'industrie de l'information peuvent offrir une qualité comparable, les statistiques officielles sont et doivent rester la source préférée des décideurs qui ont besoin d'une information d'excellente qualité et impartiale. Les services nationaux de statistique pourraient être de plus en plus appelés à jouer un rôle dans la certification de la qualité des données provenant d'autres sources;

b) La confiance – les services nationaux de statistique ont suscité une réelle confiance dans leurs produits, fondée largement sur la qualité et l'impartialité. La confiance peut être améliorée par une normalisation, à l'échelle mondiale, des produits et des processus;

c) Les utilisateurs et leurs besoins – une bonne compréhension des besoins actuels et probables à l'avenir, en particulier ceux des principaux utilisateurs, est essentielle pour maintenir l'utilité pratique des fournisseurs de statistiques officielles. Une difficulté réside dans le fait que l'évolution des méthodes de production aura un impact sur les produits eux-mêmes et, partant, sur la satisfaction des utilisateurs. Une autre difficulté tient à ce que de nouveaux types d'utilisateurs font leur apparition avec des ordinateurs puissants et une gamme croissante d'appareils portables à leur disposition;

d) Des partenariats stratégiques – les services nationaux de statistique établissent de plus en plus de partenariats avec d'autres organismes de statistique et avec d'autres composantes de l'industrie de l'information. Par exemple, on peut tirer parti des atouts des organisations commerciales en matière de diffusion et de visualisation des données pour appuyer et promouvoir les produits de la statistique officielle;

e) Des normes communes – des méthodes, une terminologie, des systèmes et des processus communs contribuent tous à améliorer l'efficacité. Bien que l'industrie des statistiques officielles ait accompli quelques progrès dans ce domaine, il deviendra de plus en plus important d'accélérer ce processus et de collaborer avec d'autres partenaires de l'industrie de l'information afin de garantir une plus large acceptation et utilisation des normes;

f) Le financement – si l'industrie des statistiques officielles arrive à faire comprendre plus clairement et de manière plus cohérente aux gouvernements en quoi les investissements dans l'industrialisation, notamment la collaboration internationale, sont profitables à la société, elle aura une bien meilleure chance d'obtenir les financements requis;

g) La production – quels que soient la technologie ou les nouveaux éléments utilisés, l'industrie des statistiques officielles sera toujours jugée sur ses produits et sur les relations qu'elle entretient avec les différents types d'utilisateurs.

B. Analyse SWOT

8. Une analyse SWOT (analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces) a été menée par Capgemini Consulting pour le compte de Statistics Netherlands afin de déterminer la situation actuelle de l'industrie des statistiques officielles. Cette analyse s'appuyait sur les informations disponibles concernant cette industrie (y compris la vision du Groupe), complétées par des entretiens avec des membres du Groupe (parties prenantes en interne), des organisations commerciales et des organismes publics (parties prenantes à l'extérieur).

9. Les résultats de cette analyse sont exposés ci-après.

1. Forces

a) Une grande qualité avec des produits statistiques pertinents et très solides sur le long terme;

b) Une excellente «réputation de marque» des statistiques officielles aux niveaux local et international;

c) La capacité et le dynamisme nécessaires à la production de statistiques couvrant de longues périodes et l'homogénéité;

d) La collaboration internationale a débuté principalement parce qu'il devient trop coûteux pour chaque service national de statistique de modifier individuellement ses processus de production et ses produits «réalisés sur mesure».

2. Faiblesses

a) Une vue extérieure limitée et «centrée sur le client»;

b) La communication des produits et des résultats n'est pas suffisante;

c) Le personnel et les processus ne sont pas assez souples pour s'adapter rapidement à l'évolution des besoins de la société;

d) Les services nationaux de statistique ne sont pas assez efficaces dans l'application de leurs processus et dépendent trop de l'effort humain;

e) L'industrie de la statistique dans son ensemble n'a pas de personnalité ou d'identité clairement définie; elle est peu cohérente au niveau international;

f) Les services nationaux de statistique devraient fournir plus d'informations sur les statistiques, en ce qui concerne aussi bien la qualité que d'autres métadonnées;

g) La détermination des instances dirigeantes à susciter les changements requis pour mettre l'industrie de la statistique en harmonie avec un environnement en évolution demeure largement incomprise en tant que facteur essentiel de ce processus de changement.

3. Opportunités

a) Dans certains domaines statistiques, seules les données transfrontalières sont utiles (mondialisation, groupes d'entreprises et changements climatiques). Les travaux et les produits des services nationaux de statistique devraient être développés afin d'expliquer ce qui se passe à un niveau multinational;

b) Le mouvement en faveur des «données en libre accès» pourrait augmenter les sources disponibles des statistiques officielles;

c) Les services nationaux de statistique pourraient collaborer (davantage) avec des parties externes (commerciales);

d) L'industrie des statistiques officielles pourrait jouer un rôle plus actif concernant les sources et méthodes de collecte de données nouvelles et de données de substitution;

e) Les services nationaux de statistique pourraient être des instituts de qualité qui certifient les contributions et produits statistiques d'autres parties (commerciales);

f) Dans le domaine statistique, les services nationaux de statistique peuvent jouer un rôle pilote lorsqu'il s'agit de définir et de tenir à jour des normes internationales;

g) Normalisation du processus de production (technologie prête à l'emploi) et des produits des services nationaux de statistique afin d'améliorer les possibilités de comparaison internationale et le contrôle de qualité des produits;

h) Renforcement du rôle des services nationaux de statistique en tant que fournisseurs publics de confiance et de qualité;

i) Une cohérence au niveau international et la volonté de former une communauté ou industrie de la statistique plus unie commencent à apparaître;

j) Spécialisation des services nationaux de statistique dans certains produits afin d'augmenter l'efficacité du processus de production de ces produits. Cette spécialisation pourrait varier selon les pays et les secteurs afin d'optimiser les possibilités de spécialisation.

4. Menaces

a) D'autres organisations commencent à créer des produits sur lesquels les services nationaux de statistique exerçaient auparavant un monopole. Ces services sont en perte de vitesse;

b) Compressions de personnel et réductions budgétaires;

c) Coordination insuffisante/fragile des activités de collaboration internationale;

d) La société évolue rapidement et requiert une actualité accrue des statistiques, s'agissant à la fois de la diffusion des produits existants et de la mise au point de nouveaux produits;

e) Certains clients du secteur public ne font pas de distinction entre sources officielles et non officielles de données pour des questions spécifiques, du moment que leur objectif est atteint;

f) De nouvelles technologies telles que les données en accès libre peuvent amener les services nationaux de statistique à perdre de vue leur raison d'être essentielle.

10. Les résultats de cette analyse sont conformes aux problèmes identifiés dans la vision du Groupe. S'agissant de la stratégie, les opportunités sont les plus importantes, certaines faiblesses agissant comme des contraintes. Les opportunités montrent l'importance d'une vision mondiale de l'industrie des statistiques officielles. Elles mettent en évidence la nécessité d'élaborer des normes et de rationaliser les processus grâce à une collaboration internationale. Il ressort de cette analyse qu'il est improbable que les services nationaux de statistique deviennent jamais des organismes véritablement souples. Par conséquent, il serait peut-être plus approprié d'établir des partenariats stratégiques avec des fournisseurs commerciaux de données, plutôt que d'essayer de les concurrencer.

III. Stratégie

11. Le regroupement des résultats des analyses esquissées plus haut permet d'élaborer une stratégie claire comportant plusieurs actions clés à l'appui de la mise en œuvre de la vision du Groupe. Une complication tient au fait que les évolutions futures sont très incertaines en raison de l'accélération du changement. De ce fait, la définition d'objectifs concrets sur le long terme est pratiquement impossible. Il en découle, logiquement, que la stratégie devrait fondamentalement consister à se préparer au changement, à avancer vers les grands objectifs tout en formulant de modestes mesures pour y arriver, et à valider et adapter la direction selon les besoins.

12. Le but de la stratégie est de libérer des ressources pour qu'il soit possible de gérer et renouveler les produits avec souplesse en améliorant les processus. Les organismes de statistique doivent fournir leurs produits plus vite et avec plus de souplesse afin de répondre à des besoins qui évoluent rapidement. Ceci implique également que la normalisation des processus, des produits, des méthodes et des concepts statistiques doit servir le but de la stratégie et doit par conséquent être un moyen de réduire les coûts.

A. Rénover la gamme de produits

13. Dans la vision du Groupe, l'accent est mis sur la nécessité de fournir de nouveaux produits, qui soient mieux adaptés aux exigences actuelles et futures des utilisateurs. Plusieurs motivations importantes sont mentionnées:

- a) La nécessité de libérer des ressources afin de répondre avec plus de souplesse aux besoins des utilisateurs;
- b) L'abondance croissante de données et les opportunités qui en découlent;
- c) L'évolution des besoins et des attentes de la société et des gouvernements;
- d) La mesure de la mondialisation requiert davantage de cohérence.

14. Il existe plusieurs stratégies possibles pour changer la gamme de produits actuelle. Il n'est pas possible de prédire avec certitude les produits qui seront requis ou ceux qui marcheront bien dans dix ans. La meilleure stratégie consiste à promouvoir un environnement qui facilite le changement rapide en:

- a) **Étudiant les besoins:** Les organismes de statistique doivent engager le dialogue avec les utilisateurs existants et potentiels afin d'identifier les nouveaux besoins et d'étudier les possibilités d'y répondre;
- b) **Explorant les possibilités:** L'accroissement rapide des données disponibles et l'évolution de leur nature offrent des perspectives qui étaient impossibles récemment encore. Des recherches sont nécessaires pour déterminer comment créer de nouveaux produits à partir de ces données et comment fournir les produits existants de manière plus économique en ayant recours à des méthodes et des sources différentes;
- c) **Recherchant des collaborations:** Les organismes de statistique ne sont pas seuls dans l'industrie de l'information et ils pourraient bénéficier de l'existence d'une chaîne de valeur plus importante. Ceci pourrait prendre la forme d'une collaboration concernant les produits et/ou les connaissances;
- d) **Normalisation:** La fourniture des produits existants nécessite souvent d'importantes ressources. La rationalisation des processus ne suffira pas à elle seule. Il faut réexaminer la façon dont ces produits sont définis. Des recherches doivent être entreprises pour étudier les possibilités de créer des cadres ou des familles de produits, en augmentant la normalisation et en améliorant l'homogénéité. Il pourrait s'avérer nécessaire de changer certains produits existants afin de favoriser une production plus efficace;
- e) **Mondialisation:** Il n'est plus réaliste que certains produits soient élaborés de manière isolée par les services nationaux de statistique. La nature des variables qu'ils mesurent est de plus en plus mondialisée; c'est pourquoi des collaborations doivent être établies pour créer des statistiques mondiales. La manière dont les statistiques sont diffusées auprès d'une communauté de plus en plus mondialisée nécessite aussi d'être repensée. Des conventions à l'échelle de l'industrie, concernant par exemple la publication de statistiques expérimentales, sont nécessaires pour améliorer la communication;
- f) **Archivage:** Les organismes de statistique sont responsables de l'archivage des données qui présentent un intérêt pour eux-mêmes et pour d'autres à l'avenir. Il est donc de l'intérêt de chacun que l'archivage des données soit de bonne qualité et uniforme. Une collaboration avec des archives nationales et internationales et d'autres parties intéressées s'impose;
- g) **Microdonnées:** Ce thème rejoint celui de l'archivage, bien que la fourniture de microdonnées à d'autres parties comporte, concernant la confidentialité, des écueils auxquels on peut remédier par divers moyens (législation, mesures, logiciels, processus) ou par tous ces moyens réunis. Les recherches en cours dans ce domaine sont prometteuses et doivent être encouragées;

h) Méthodes et classifications comme produits: Étant donné que les organismes de statistique ne sont pas les seuls dans la chaîne de valeur de l'information, d'autres auront besoin de nos méthodes et peuvent être intéressés par nos classifications. Si d'autres organisations adoptent les normes des statistiques officielles, la visibilité et la pertinence des produits des statistiques officielles s'en trouveront augmentées, ce qui permettra aux utilisateurs de comprendre et d'associer plus facilement les données;

i) Amener des tiers à ajouter de la valeur à nos produits: déterminer comment les services nationaux de statistique peuvent encourager des tiers à ajouter de la valeur aux produits statistiques, c'est-à-dire attirer l'attention d'autres partenaires ne faisant pas partie des services nationaux de statistique pour les amener à collaborer, par exemple en développant des services à l'usage des créateurs d'applications portables;

j) Ouvrir notre production à d'autres: l'établissement de passerelles entre des normes de communication des données statistiques telles que la norme SDMX (échange de données et métadonnées statistiques) et des normes utilisées dans le domaine public telles que DataSet Publishing Language (DSPL) de Google facilitera la publication et la diffusion. Cela facilitera également la communication avec des partenaires stratégiques (entités commerciales) afin de leur permettre d'utiliser des données statistiques dans leurs plates-formes. Les données en accès libre constituent un autre domaine dans lequel la recherche et les initiatives sont nécessaires.

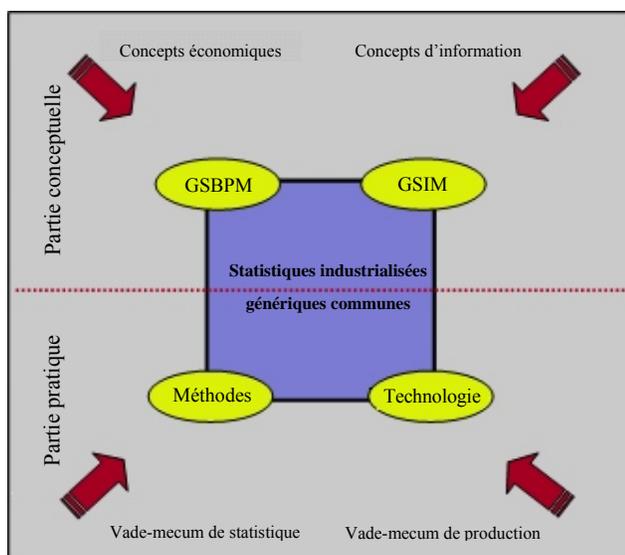
1. Premiers pas

15. Un bon point de départ sera de faire l'inventaire de tous les projets et initiatives intéressants. Ceci contribuera à mettre en contact les uns avec les autres les organismes de statistique intéressés et à informer la communauté des statisticiens des recherches entreprises et de leur finalité. Le but ultime est de créer une communauté de chercheurs en statistique en vue de la mise au point de nouveaux produits.

16. Il faudrait établir une liste de projets concrets qui pourraient être réalisés en collaboration et seraient conformes à la stratégie. Un bon point de départ serait la liste de projets basés sur les besoins collectifs et les offres faites dans le réseau «Statistical Network». À partir de cette liste, il est possible de déterminer les priorités essentielles et de les attribuer aux groupes d'experts concernés. La liste sera tenue par le Groupe qui aura la tâche, de même que les organismes de statistique et les présidents des groupes d'experts, de créer les rubriques à inscrire dans cette liste.

B. Rationalisation des processus

17. La vision du Groupe fait clairement ressortir le besoin de se mettre d'accord et d'adopter des processus normalisés et industrialisés pour la production de statistiques. Bien qu'il n'y ait pas de désaccord concernant l'importance de l'ensemble des processus qui constituent la «fabrique» de statistiques, la finalité de cette stratégie est l'amélioration de la partie proprement statistique du processus. La raison en est que les autres composantes de la «fabrique», telles que les ressources humaines et la gestion financière, sont communes à nombre d'industries et, de ce fait, il existe une abondante documentation et d'amples connaissances concernant l'amélioration de ces processus.



18. La base de la stratégie concernant les processus est le diagramme figurant à droite; la diversité des processus doit être réduite afin de libérer des ressources. Il faut pour cela réduire le nombre de méthodes et de technologies utilisées et harmoniser les concepts dans les modèles utilisés dans l'ensemble de l'industrie, par exemple le GSIM et le GSBPM.

19. Toutefois, pendant la mise au point du GSIM, il est apparu qu'il fallait intégrer davantage les processus statistiques, les objets et flux d'informations, la méthodologie et la technologie pour produire des statistiques. Il existe entre le GSBPM, le GSIM, les méthodes et la technologie indiqués dans les coins de la figure des relations régies par des règles qui ne peuvent être exprimées à ce niveau et il est donc suggéré que des travaux supplémentaires sont requis à ce sujet.

20. Propositions:

a) Concevoir une approche et un langage communs pour la normalisation des processus basée sur le modèle générique du processus de production statistique (GSBPM) et le modèle générique d'informations statistiques (GSIM – en construction), ainsi que des méthodologies et des outils communs. Ajouter la mise au point d'une vue globale à la liste des priorités essentielles potentielles;

b) Créer une architecture statistique universelle «prête à l'emploi» afin de faciliter, pour la mise au point, la réutilisation et le partage des processus, une collaboration entre les organismes et les pays qui soit indépendante des plates-formes techniques. L'indiquer comme étant une priorité essentielle;

c) Encourager une plus grande convergence des initiatives en cours de normalisation des processus, par exemple la stratégie commune visant à intégrer les processus de production statistique au sein de l'Union européenne, à travers une meilleure communication et une coordination plus étroite;

d) Mettre au point de nouvelles méthodes pour prendre en considération les changements survenus dans l'acquisition des données et l'accroissement spectaculaire du volume de données disponibles, par exemple sur des thèmes tels que la réduction du bruit et des erreurs dans les grands ensembles de données, la reconnaissance des formes et les autres outils méthodologiques qui conviennent dans le cas des ensembles de données massives («Big Data»).

C. La gestion des changements organisationnels

21. Afin de gérer efficacement les changements requis, il est indispensable d'examiner quatre grandes questions:

a) La volonté de changement – Celle-ci est déterminée par la confiance et le soutien accordés aux dirigeants et/ou à la structure de gouvernance en charge du changement. La confiance et le soutien accordés à la stratégie, à la vision et aux dirigeants doivent être suffisants, ce qui nécessitera une communication et une direction exprimées clairement, puisqu'il s'agit en réalité de «vendre la vision» afin d'encourager le personnel et les partenaires à se lancer dans un processus de transformation;

b) Capacité de changement – Il s'agit là de la capacité à évoluer, qui est déterminée par de nombreux facteurs, le facteur humain étant de la plus grande importance. Est-ce que suffisamment de personnes adhèrent au projet pour le transformer en réalité? Là aussi, l'encadrement est un facteur essentiel car il est nécessaire pour faire évoluer les structures et les idées, souvent implantées de longue date, au sein des organisations;

c) Préparation au changement – Étant donné que la transformation impose d'apporter de nombreux changements à l'organisation, son personnel, ses partenaires, etc., la préparation au changement est essentielle. Une transformation efficace doit être bien programmée, car le choix du moment influe sur le niveau du soutien fourni par les personnes concernées;

d) Vitesse du changement – Il faut opérer un choix entre évolution et révolution. Bien que la vitesse du changement soit, jusqu'à un certain point, déterminée par l'accélération de l'évolution du monde extérieur, des atouts existants tels que la qualité et la confiance devraient être préservés. Des dirigeants efficaces vérifient régulièrement la volonté de changement, la capacité de changement et la préparation au changement, et ils adaptent la vitesse du changement en conséquence.

22. Il n'est pas réaliste de supposer que tous les membres de l'industrie des statistiques officielles présenteront le même degré de volonté, de capacité et de préparation. C'est pourquoi, quelques organismes ouvriront la voie au changement avant que tous les autres ne s'engagent dans cette voie. Une complication tient au fait que la capacité de changement peut varier car les services nationaux de statistique se trouvent confrontés à des enjeux différents qui tiennent en particulier à des différences en matière de législation nationale, de priorités et d'exigences.

23. Propositions concernant la gouvernance:

a) Il est nécessaire d'établir des niveaux de gouvernance pour réussir à susciter les changements requis sans que les hauts dirigeants aient à s'occuper de points de détail d'ordre technique;

b) Seul le Groupe supervise directement les groupes relevant de la compétence de la Conférence des statisticiens européens. D'autres groupes coopéreront par consentement et/ou par accord écrit. Par conséquent, la Conférence prendra par défaut la direction des opérations, tout en reconnaissant l'importance de se mettre en relation avec les autres régions de l'ONU;

c) Un mécanisme est nécessaire afin que les groupes d'experts puissent présenter des idées au Groupe et que ce dernier puisse assigner aux groupes d'experts les tâches à réaliser. Le travail se traduira par des résultats concrets en échange de ressources concrètes, lorsque les projets ont un effet positif au niveau mondial.

24. Les mécanismes de gouvernance qui sont proposés sont les suivants:

- a) Le Groupe est l'organe qui supervise la stratégie. Il est chargé d'exercer une surveillance sur les normes et les activités entreprises en collaboration;
- b) Le secrétariat du Groupe, dont le personnel est nommé par le Groupe, s'occupera des opérations au jour le jour telles que la surveillance des projets et l'administration des accords;
- c) Une liste annuelle de priorités essentielles et de leurs calendriers d'exécution sera approuvée par le Groupe. Ces priorités seront assignées aux groupes d'experts compétents. Les ressources seront fournies par les membres de la Conférence des statisticiens européens qui auront donné leur accord;
- d) Un atelier annuel auquel participeront les présidents de tous les groupes d'experts compétents aidera le Groupe à établir la version finale de la liste de priorités et tâches essentielles à soumettre à la Conférence des statisticiens européens;
- e) Un point de contact central destiné à fournir des informations sur les normes relatives aux statistiques officielles est nécessaire. Ceci impliquerait:
 - i) La mise à jour périodique d'un inventaire de toutes les normes qui peuvent être considérées comme relevant du domaine des statistiques officielles;
 - ii) La cartographie des relations entre les normes et de leur dépendance réciproque;
 - iii) La création et le maintien d'un programme de cycle de vie pour toutes les normes;
 - iv) La facilitation de l'utilisation des normes et de leur application.

Il faut comprendre que la gouvernance doit être à la hauteur des ambitions.

25. D'autres propositions relatives au changement en matière d'organisation sont les suivantes:

- a) Le Groupe devrait intervenir pour inciter les instances dirigeantes à engager leur organisation à contribuer à des projets multinationaux. Nombreuses sont les personnes qui participent actuellement à des activités internationales, mais le financement de ces activités provient de diverses sources et la coordination peut laisser à désirer. De nombreux membres du personnel des services nationaux de statistique sont actifs au niveau international mais, dans le cas des services proprement dits, les activités internationales demeurent marginales. Afin de traduire la vision dans les faits, il faut comprendre au niveau de la coopération internationale que le changement doit être fermement ancré dans chacun des organismes. Un premier pas dans cette direction est l'appui sans ambiguïté apporté par les instances dirigeantes en faveur de l'engagement de leur personnel dans des projets multinationaux. Des ressources (humaines et financières) devraient être expressément affectées à la contribution à ces projets multinationaux, lesquels pourraient être cofinancés par des organisations internationales. Ainsi, la volonté, la capacité et la préparation, telles qu'elles sont décrites ci-dessus, sont des préalables importants;
- b) Les projets nationaux et internationaux devraient également être autant que possible en harmonie avec la vision et la stratégie du Groupe, afin de garantir une efficacité maximale;
- c) Il faudrait établir des procédures formelles en matière de collaboration. Quel que soit le succès des projets pris individuellement, ils n'auront pas l'impact nécessaire s'ils ne sont pas accompagnés par des structures et processus organisationnels appropriés. Par

exemple, un mémorandum d'accord peut contribuer à rendre une collaboration plus formelle et à lui assurer un fondement plus solide.

IV. Définition de la réussite

26. Afin d'évaluer la valeur de cette stratégie, il est nécessaire de définir des critères de réussite. Il ressort clairement de la vision que l'objectif de la stratégie est, dans une certaine mesure, une cible mouvante. Le monde évolue beaucoup plus rapidement que les organismes de statistique ne peuvent réagir. La réussite devrait donc correspondre non pas à l'achèvement d'une seule tâche importante, mais à la réalisation d'un processus. Ce processus est la capacité de s'adapter en permanence à un monde en évolution. La vitesse de l'adaptation ou du changement est par conséquent un facteur de réussite essentiel.

27. Un autre facteur essentiel est le coût de ce processus d'adaptation. À l'heure actuelle, le coût du changement au sein des organismes de statistique est très élevé, parfois prohibitif. On peut parler de réussite quand la création de nouveaux produits et processus devient une tâche de routine peu coûteuse. La réussite peut également être mesurée en termes de part du budget allouée aux processus et aux activités à l'appui de la vision, comparée à celle allouée à la gestion traditionnelle des organismes de statistique.

28. Le Groupe devrait mettre au point des indicateurs pour suivre et faire connaître les progrès. Cela non seulement fera savoir qu'il est déterminé à susciter le changement, mais servira en outre d'encouragement pour tout ceux qui œuvrent en faveur de cet objectif.

V. Phases et étapes décisives

29. Considérant la distance qui sépare la réalité de la vision, il est proposé plusieurs grandes étapes:

a) Définition de la stratégie et établissement de la liste des priorités essentielles pour attribuer des tâches à des groupes pris en particulier. Cela comportera également une évaluation des lacunes et des redondances dans le travail des groupes existants. Cette étape pourrait être achevée pour la réunion plénière de juin 2012 de la Conférence des statisticiens européens;

b) Adoption de la stratégie et engagement des membres de la Conférence. Cette étape devrait être atteinte à la réunion plénière de juin 2012 de la Conférence;

c) Premier projet de mise en œuvre qui doit être accepté et financé par un certain nombre de membres de la Conférence, ce qui devrait intervenir avant la fin de 2012;

d) Les membres de la Conférence ont rempli les conditions opérationnelles nécessaires pour faciliter une meilleure collaboration internationale et ont par conséquent apporté la preuve de leur engagement en faveur de la vision du Groupe, ce qui pourrait se produire d'ici à la fin de 2013;

e) Les premières fonctions en réseau sont prêtes à l'emploi (élaboration conjointe, coordination active) – 2013-2014;

f) Les réunions plénières de la Conférence examinent les progrès réalisés annuellement – 2014-2015;

g) Les réunions plénières de la Conférence constituent une plate-forme pour l'orientation stratégique de l'industrie des statistiques officielles. C'est là une conséquence logique de la réalisation des grandes étapes mentionnées plus haut.

VI. Bibliographie

Les documents suivants ont servi de base à l'établissement de cette stratégie:

- a) Le Document sur la vision du Groupe de haut niveau sur l'évolution stratégique de l'architecture d'entreprise dans le domaine de la statistique, établi pour la Conférence des statisticiens européens, juin 2011 (ECE/CES/2011/1, par Statistics Netherlands);
 - b) The Business Case for 21st Century Official Statistics (Eurostat);
 - c) The Case for an International Statistical Innovation Program (Bureau australien de la statistique).
-