

**Conférence africaine :  
Programme de transformation de la statistique officielle**

**Libreville, Gabon  
Novembre 2015**

**Session 2 :  
Innovation et modernisation grâce à une architecture opérationnelle  
statistique normalisée**

*M. Stéphane Dufour, Statisticien en chef adjoint, Statistique Canada*



Statistics  
Canada

Statistique  
Canada

Canada



Statistics Canada  
[www.statcan.gc.ca](http://www.statcan.gc.ca)

# Architecture opérationnelle du Bureau (AOB)

Mise en œuvre à Statistique Canada

Forum du Programme international en gestion des  
organismes statistiques

Libreville, Gabon

21 novembre 2015

## Qu'est-ce que l'initiative de l'AOB de Statistique Canada?

- L'AOB consiste en un examen exhaustif de notre architecture opérationnelle, c'est-à-dire :
  - les processus opérationnels et les règles;
  - les systèmes et le matériel informatiques;
  - les systèmes de planification;
  - la formation et la structure organisationnelle.



# Objectifs de l'AQB

## ■ Efficience

- Réaliser des efficaciences sur les coûts d'opération permanents.
- Réinvestir ces économies pour appuyer les priorités en matière de modernisation.

## ■ Robustesse

- Utiliser un ensemble réduit de systèmes et de processus robustes, sans dédoublement, qui sont bien régis, maintenus et documentés.

## ■ Capacité de réponse

- Accroître la capacité de réponse en ce qui concerne la mise en œuvre des nouveaux programmes statistiques.



# Principes directeurs de l'AQB

- Prendre des décisions optimisées à l'échelle de l'organisme et non à l'échelle locale.
- Distinguer les activités de développement des opérations courantes.
- Centraliser l'informatique, la collecte et le traitement des données, les opérations de soutien des enquêtes, etc.
- Réduire le plus possible le nombre de technologies utilisées pour exécuter les processus opérationnels.
- Promouvoir une formation généralisée sur les applications et les outils opérationnels de l'organisme.



## Principes directeurs de l'AQB (suite)

- Étendre l'utilisation des questionnaires électroniques et des données administratives.
- Créer des métadonnées au début de chaque processus et les utiliser tout au long du cycle de vie du projet.
- Gérer l'information statistique au moyen d'un cadre de gestion de l'information.
- Effectuer une réorganisation, au besoin, pour améliorer l'efficacité opérationnelle.
- Mettre en œuvre des normes internationales, dans la mesure du possible.



## Comment l'AOB est-elle mise en œuvre?

- L'AOB est mise en œuvre au moyen d'un certain nombre de projets internes.
- Tous les nouveaux projets doivent être conformes aux priorités organisationnelles et aux principes de l'AOB.
- Pour obtenir du financement, les gestionnaires doivent identifier à l'avance leurs besoins de financement sur plusieurs années ainsi que les efficiences.
- Les efficiences cumulatives représentent un gain d'efficacité opérationnel permanent de 5 %. Ces économies sont réinvesties dans l'organisme.
- Les projets de l'AOB sont considérés comme la principale priorité d'investissement dans le processus de planification à long terme de l'organisme.

# Comment l'AOB est-elle gérée?

- Mandat du Comité de gestion de l'AOB
  - Recommander une architecture opérationnelle pour l'organisme qui favorise la robustesse, la capacité de réponse et l'efficacité opérationnelle.
  - Orienter l'élaboration de tous les nouveaux projets et programmes de transformation.
  - Déterminer les priorités pour l'attribution des ressources.
  - Recommander le moment où l'utilisation des services intégrés devrait être obligatoire et approuver les exceptions.
  - Le Comité de gestion est coprésidé par des statisticiens en chef adjoints.
  - Membres : tous les directeurs généraux (18).





# Comment l'AOB est-elle appuyée?

- Secrétariat de l'AOB
  - Examine les demandes concernant de nouveaux projets de développement et de nouveaux systèmes.
  - Soutient la planification et le suivi des projets.
  - Informe les gestionnaires et le personnel des progrès de l'AOB et des pratiques exemplaires.
  - Également responsable du Bureau de gestion des projets de l'organisme



# **La voie vers la modernisation**

## **Gages de succès**



## La démarche commence par une vision à l'échelle de l'organisme

- Nous devons définir clairement où nous en sommes, où nous voulons aller et pourquoi nous voulons le faire (document décrivant la vision).
- Des objectifs ont été fixés dès le début de l'initiative de l'AOB.
- Nous ne devons jamais perdre de vue les principes directeurs.
- La feuille de route de l'Architecture d'entreprise doit correspondre à la vision.
- Les communications doivent être largement diffusées et répétées.



# Leadership

- L'appui inconditionnel des cadres supérieurs est essentiel.
- L'AOB est la principale priorité de Statistique Canada.
- Le bilan annuel du statisticien en chef met l'accent sur ce projet.
- Un comité de gestion réunissant des cadres supérieurs est mis sur pied et des champions sont désignés.
- L'AOB est la principale priorité de notre Plan d'entreprise annuel et à long terme.

# Gouvernance

- Il nous faut une structure de gouvernance robuste :
  - Examiner et approuver toutes les nouvelles propositions opérationnelles.
  - Assurer la conformité aux objectifs de l'AQB.
- Prévoir une représentation des cadres supérieurs de tous les secteurs de l'organisme.
- Définir clairement les rôles et les responsabilités.
- Effectuer une analyse critique.

## Gouvernance (suite)

- Favoriser la diversité des points de vue (tension constructive).
- Élaborer une structure de gouvernance pour éliminer les obstacles et appuyer votre feuille de route pour le changement et l'innovation (pas un piège).
- L'AQB recommande des propositions pour le financement.
- Centraliser les services de TI – pourrait être fait plus rapidement.

*Le non-respect des principes de l'AQB n'est pas une option.*



# Répercussions sur les ressources humaines

- Il s'agit d'un important changement de culture – cela ne doit pas être sous-estimé
  - Il faut penser à l'échelle de l'organisme et non à l'échelle locale.
  - Les gens doivent être souples et mobiles.
  - Il faut s'adapter à de nouveaux outils et à de nouvelles formations.
  - Opportunités de générer des idées ou d'avoir une influence sur les idées soumises, et d'innover.
  - Il faut instaurer une culture qui permet d'accepter le changement.
  - Il est nécessaire de s'occuper des opposants.
  - Est-ce que nous disposons du personnel approprié possédant les bonnes compétences?
  - Il faut rassurer le personnel – il pourrait craindre d'être remplacé ou remercié.



# Communications

- Il faut faire régulièrement le point auprès du personnel : communiquer fréquemment.
- La **stratégie** de communication est liée à la stratégie de l'organisme.
- Il faut mobiliser le personnel à tous les échelons, être à l'écoute des préoccupations et en tenir compte.
- Les **messages** clés doivent être cohérents et répétés.
- **Parmi les outils** : site intranet, courriel, rapports, avis, bulletin interne, présentations, séances de formation, réunions de gestion.





## Solides pratiques de gestion de projet

- Il faut un cadre et des outils de gestion de projet communs.
- La résistance à la gestion de projets standardisée est sous-estimée.
- Les gestionnaires de projets certifiés font équipe avec des gestionnaires de processus opérationnels (spécialistes du domaine).
- La prudence est de mise pour éviter de lancer trop de grands projets simultanément.
- Certains échecs sont positifs.
- Les interdépendances et les risques doivent être gérés, surveillés et contrôlés plus efficacement.



## **Groupe de haut niveau sur la modernisation de la production et des services statistiques**

- Dirigé par la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe
- Encourage la collaboration internationale.
- Maximise le partage et la coordination de l'information.
- Partage les pratiques exemplaires et les leçons apprises.
- Conseille sur l'orientation des développements stratégiques.
- Met en œuvre des normes et des cadres internationaux.
  - Exemple : Modèle générique du processus de production statistique



# Modèle générique du processus de production statistique

| Gestion de la qualité / Gestion des métadonnées     |   |  |   |   |   |  |  |
|---|---|--|---|---|---|--|--|
| 1   | 2   | 3  | 4   | 5   | 6   | 7  | 8  |
| Détermination des besoins                           | Conception  | Construction   | Collecte  | Traitement  | Analyse   | Diffusion  | Évaluation   |
| 1.1<br>Définition des besoins                       | 2.1<br>Conception des produits  | 3.1<br>Construction de l'instrument de collecte                    | 4.1<br>Création de la base de sondage et sélection de l'échantillon | 5.1<br>Intégration des données                                    | 6.1<br>Préparation d'ébauches de produits                   | 7.1<br>Mise à jour des systèmes de production            | 8.1<br>Rassemblement de données d'entrée aux fins d'évaluation |
| 1.2<br>Consultation et confirmation des besoins     | 2.2<br>Conception des descriptions des variables                              | 3.2<br>Construction ou amélioration des composants du processus    | 4.2<br>Préparation de la collecte                                   | 5.2<br>Classification et codage                                   | 6.2<br>Validation des produits                              | 7.2<br>Production des produits de diffusion              | 8.2<br>Conduite de l'évaluation                                |
| 1.3<br>Établissement des objectifs de production    | 2.3<br>Conception de la collecte  | 3.3<br>Construction ou amélioration des composants de la diffusion | 4.3<br>Exécution de la collecte                                     | 5.3<br>Examen et validation                                       | 6.3<br>Interpréter et expliquer les produits                | 7.3<br>Gestion de la diffusion des produits de diffusion | 8.3<br>Entente sur un plan d'action                            |
| 1.4<br>Détermination des concepts                   | 2.4<br>Conception de la base de sondage et de l'échantillon                   | 3.4<br>Configuration du déroulement des opérations                 | 4.4<br>Mise au point finale de la collecte                          | 5.4<br>Contrôle et imputation                                     | 6.4<br>Application de mesures de contrôle de la divulgation | 7.4<br>Promotion des produits de diffusion               |  |
| 1.5<br>Vérification de la disponibilité des données | 2.5<br>Conception du traitement et de l'analyse                               | 3.5<br>Mise à l'essai des systèmes de production                   |   | 5.5<br>Dérivation de nouvelles variables et d'unités statistiques | 6.5<br>Mise au point finale des produits                    | 7.5<br>Gestion du soutien des utilisateurs               |  |
| 1.6<br>Préparation de l'analyse de rentabilisation  | 2.6<br>Conception des systèmes de production et de déroulement des opérations | 3.6<br>Mise à l'essai du processus de production statistique       |   | 5.6<br>Calcul des poids   |   |  |  |
|   |   | 3.7<br>Mise au point finale des systèmes de production             |   | 5.7<br>Calcul d'agrégats  |   |  |  |
|   |   |  |   | 5.8<br>Mise au point finale des fichiers de données               |   |  |  |



## Pour conclure

- Nous gérons dans un environnement changeant.
- L'appui inconditionnel des cadres supérieurs est essentiel.
- Des efficiences sont réalisées et certains coûts sont évités.
- Les réussites sont notées ainsi que les leçons tirées des échecs et des difficultés.
- Les leçons apprises sont partagées et le nombre de partenariats est en hausse.
- La clé réside dans la communication répétée.



# Annexe

# Exemples de projets de l'AOB

- Programme intégré de la statistique des entreprises (PISE)
  - Optimiser les processus de production de statistiques économiques grâce à la standardisation et à l'emploi des services intégrés et des systèmes généralisés.
  
- Reconception du Système généralisé d'échantillonnage
  - Mettre au point la fonctionnalité nécessaire pour tirer un échantillon, c'est-à-dire stratifier la population, allouer les unités d'échantillonnage à la strate, et tirer l'échantillon tout en contrôlant le chevauchement avec d'autres enquêtes (utilisée par le PISE).
  
- Examen et automatisation des processus administratifs
  - Simplifier et automatiser le modèle d'exécution des principaux processus opérationnels administratifs et financiers, conformément aux principes d'architecture intégrée, de l'AOB et de la gestion de l'information.



# Qu'arrive-t-il si les objectifs du projet sont menacés?

- Les tableaux de bord mensuels commencent à afficher des statuts jaunes et rouges.
- Les problèmes sont signalés au Conseil exécutif de gestion de l'AOB.
- Les gestionnaires de projet présentent un compte rendu de la situation et des plans de redressement.
- Les problèmes, les risques, les décisions, les changements et les nouveaux livrables sont documentés (possibilité d'obtenir l'aide de spécialistes).
- Le suivi est plus étroit, avec rétroaction et soutien du gestionnaire de projet pour corriger la situation.



# À quelle étape un projet de l'AQB peut-il être complètement annulé?

- À la troisième étape de la planification, un projet peut être considéré comme à haut risque.
- Par exemple, un projet affichant un trop grand nombre d'interdépendances ou de problèmes d'horaire.
- Le projet n'est plus prioritaire.
- Si le projet, une fois détaillé, est considéré comme trop coûteux pour les économies qu'il permettrait de réaliser.