



---

**Commission économique pour l'Europe****Conférence des statisticiens européens****Soixante-troisième session plénière**

Genève, 15-17 juin 2015

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

**Modernisation de la production et des services statistiques  
et gestion à des fins d'efficacité****Modèle générique d'activité des organismes statistiques****Note du Groupe de haut niveau sur la modernisation de la production  
et des services statistiques***Résumé*

La présente note décrit le modèle générique d'activité des organismes statistiques et la manière dont il s'articule avec d'autres normes essentielles pour la modernisation des statistiques. Les principales caractéristiques des autres normes avaient été présentées à la Conférence pour information en 2014: modèle générique du processus de production statistique (document portant la cote [ECE/CES/2014/1](#)), modèle générique d'information statistique ([ECE/CES/2014/2](#)), et architecture commune de production statistique ([ECE/CES/2014/3](#)).

La note est présentée à la Conférence des statisticiens européens pour information.



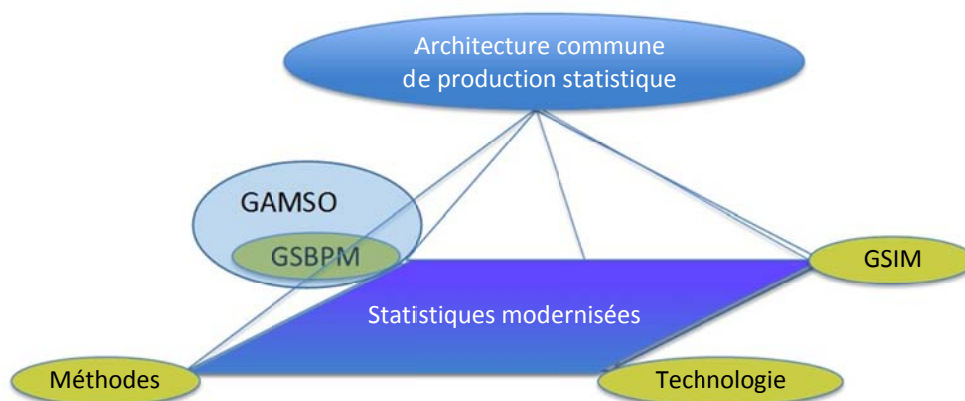
## I. Objectif

1. Le modèle générique d'activité des organismes statistiques (GAMSO) décrit et définit les activités qui se déroulent au sein d'un organisme statistique type. Il élargit et complète le modèle générique du processus de production statistique (GSBPM) en ajoutant des activités supplémentaires nécessaires à l'appui de la production statistique. À la création du GSBPM, les activités en question avaient été dénommées «processus fondamentaux» et avaient été énumérées, mais sans entrer dans les détails. Depuis lors, il a été demandé à plusieurs reprises d'élargir le GSBPM afin de mieux couvrir ces activités. Le GAMSO a été mis au point pour répondre à ces besoins.

2. Le diagramme ci-dessous, qui est une adaptation de celui figurant dans le document de vision du Groupe de haut niveau sur la modernisation de la production et des services statistiques, montre la position du modèle générique d'activité des organismes statistiques par rapport aux autres modèles et cadres nécessaires à la modernisation statistique.

Figure 1

**Les relations entre le modèle générique d'activité des organismes statistiques (GAMSO), le modèle générique du processus de production statistique (GSBPM), le modèle générique d'information statistique (GSIM) et l'architecture commune de production statistique**



3. À l'instar du GSBPM, le GAMSO a pour vocation d'établir un vocabulaire et un cadre communs à l'appui de la collaboration internationale, en particulier en matière de modernisation. Les cas de collaboration portent essentiellement sur la modernisation d'un aspect particulier de la production (comme indiqué dans le GSBPM), alors que la production statistique intervient dans un contexte plus large de stratégies, de capacités et de services d'appui. Le GAMSO contribue à placer la collaboration dans ce contexte élargi.

4. Certaines utilisations attendues du GAMSO sont énumérées ci-après. Elles montrent que le public visé par le modèle varie selon l'utilisation qui en est faite, des échelons supérieurs aux experts:

- Critère de planification des ressources au sein d'un organisme statistique;
- Critère de mesure des coûts de production des statistiques officielles de manière à autoriser les comparaisons entre organismes;
- Outil de mesure de la volonté des organismes de mettre en œuvre divers aspects de la modernisation, dans le contexte d'une proposition de «modèle de maturité de la modernisation»;

- Appui aux systèmes de gestion du risque;
- Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre d'architectures intégrées, y compris de composantes comme l'architecture de capacités;
- Appui à la mesure et à la publication de la valeur des activités de modernisation statistique dans un organisme donné.

## II. Origines

5. Le GAMS0 s'inspire profondément de deux modèles existants:

- Le GSBPM (version 5.0), qui décrit le contenu du domaine d'activité «production»;
- Le modèle d'activité des organismes du Réseau statistique, qui fournit les éléments de base des domaines d'activité «stratégie et direction», «gestion des capacités» et «services d'appui».

6. Le GAMS0 est parfaitement en cohérence avec le GSBPM, dans sa version 5.0. Il redéfinit nettement le champ d'action du modèle d'activité des organismes du Réseau statistique, en réutilisant au moins 70 % de son contenu. Les différences tiennent aux raisons suivantes:

- La prise en compte des réactions d'organismes non membres du Réseau statistique, qui considèrent que des activités essentielles ne figurent pas ou ne sont pas suffisamment reflétées dans le modèle d'activité des organismes du Réseau statistique;
- La cohérence totale avec le GSBPM (version 5.0), adoptée comme pierre angulaire de la vision de modernisation axée sur les normes, que préconise le Groupe de haut niveau sur la modernisation de la production et des services statistiques. Le GSBPM, établi à l'issue de longues et nombreuses consultations au sein de la communauté statistique internationale, a été adopté par plus de 50 organismes statistiques dans le monde. Le GAMS0 est censé en constituer une extension. Cette situation a pour principale conséquence que si le domaine d'activité «gestion des capacités» s'appuie sur le domaine «capacités» du modèle d'activité des organismes du Réseau statistique, il est en réalité plus étroitement défini dans le GAMS0 et porte sur la gestion du cycle de renforcement des capacités, l'appui opérationnel aux capacités en question faisant partie des «services d'appui». De plus, dans le GAMS0, l'accent est mis sur des capacités communes à plusieurs processus de production statistique et sans doute partagées par de nombreux organismes.

## III. Structure

7. Le GAMS0 comprend trois niveaux hiérarchiques. Le niveau supérieur compte quatre grands domaines d'activité: *stratégie et direction*, *gestion des capacités*, *services d'appui* et *production*. Le deuxième niveau est celui des sous-activités: *gestion des capacités* et *services d'appui*. Le troisième est une description textuelle du deuxième niveau. Le domaine d'activité *production* est celui qui correspond au GSBPM (version 5.0), où il est décrit en détail. Les processus fondamentaux du GSBPM (gestion de la qualité et des métadonnées) ont un caractère transversal et influent sur le GAMS0 à plusieurs niveaux.

Figure 2  
Premier niveau du GAMS0

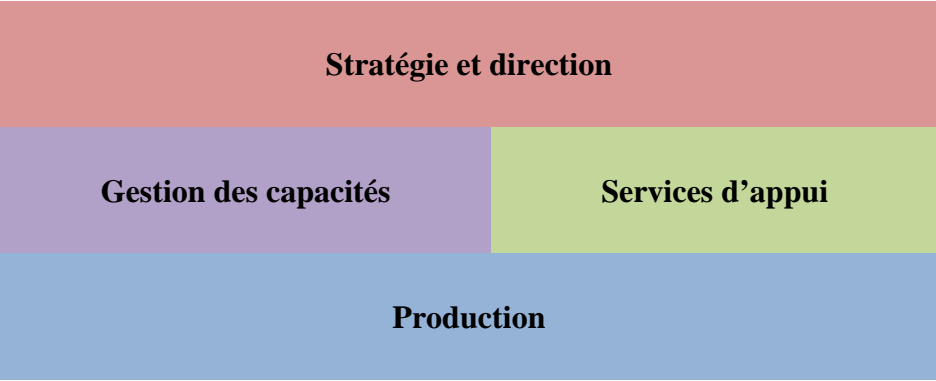
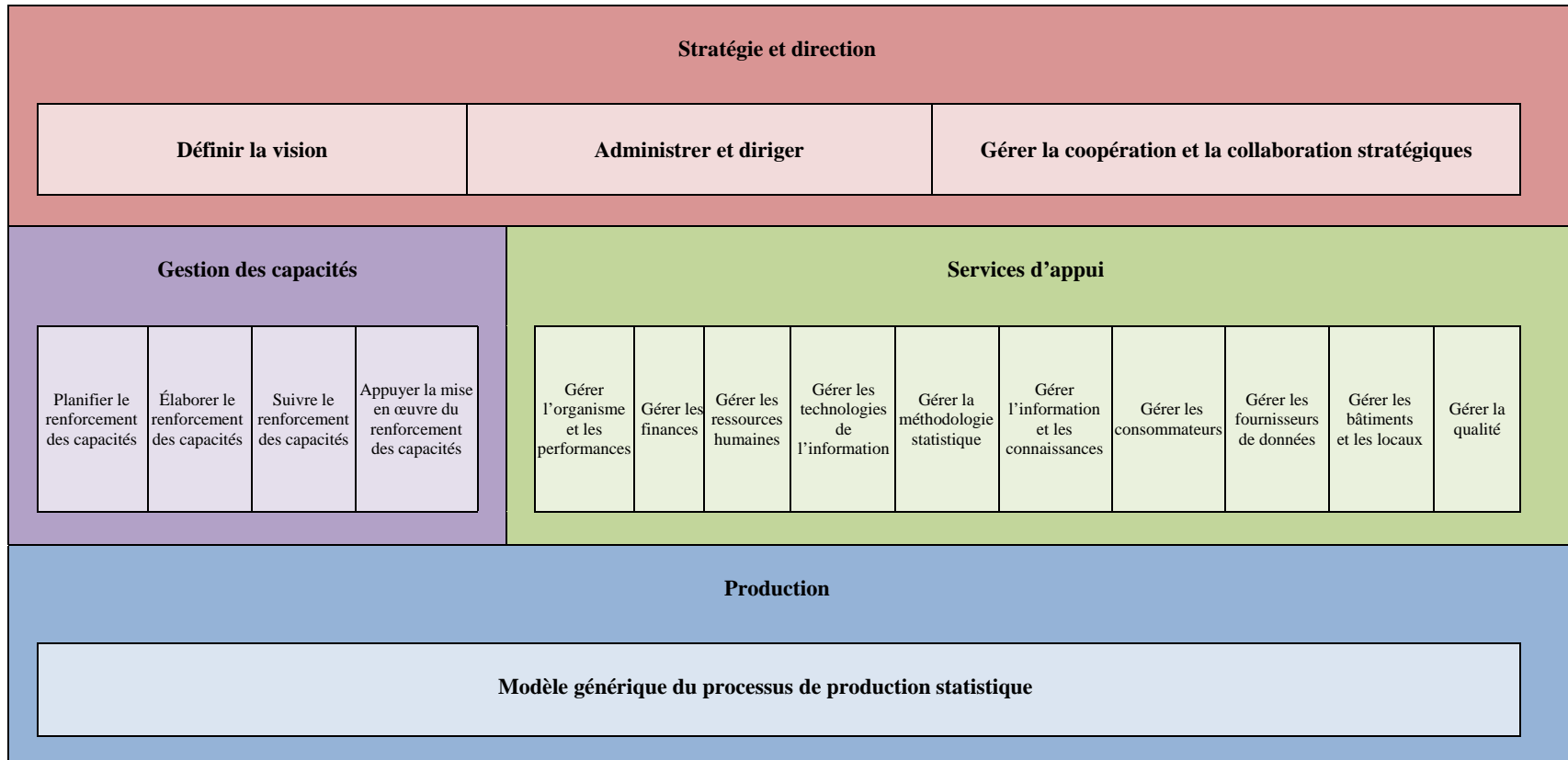


Figure 3  
Premier et deuxième niveaux du GAMSO



### III. Limitations et extensions

8. Conçu comme modèle générique, international, applicable aux organismes statistiques internationaux, régionaux, nationaux et locaux, le GAMS0 ne peut atteindre la perfection dans tous les cas. Certains organismes statistiques remplissent des fonctions supplémentaires et sont chargés, par exemple, des registres administratifs ou des normes et infrastructures géospatiales nationales. D'autres opèrent dans un contexte très centralisé, et d'autres encore font partie de systèmes géographiquement et thématiquement décentralisés, où la responsabilité de la coordination se situe à des niveaux variables. Certains organismes externalisent une partie de leurs activités, en particulier les services d'appui, soit auprès d'organismes statistiques apparentés soit auprès d'autres organismes étatiques.

9. Le GAMS0 ne pouvant couvrir toutes les éventualités, il faudrait peut-être créer des extensions permettant à chaque organisme de l'utiliser. Comme dans le cas du GSBPM, les activités décrites dans le modèle, mais qui ne sont pas celles d'un organisme donné, peuvent simplement être ignorées, et des activités supplémentaires peuvent être ajoutées aux niveaux appropriés. Il est également probable que, dans le contexte propre à chaque organisme, des niveaux hiérarchiques supplémentaires soient nécessaires. Par souci de cohérence maximale entre le GAMS0 et les extensions locales nécessaires, celles-ci devraient être d'un niveau aussi faible que possible et être reconnaissables comme telles, de sorte que les comparaisons entre organismes restent possibles.

Figure 4

**Domaine d'activité «gestion des capacités» du GAMS0 assorti d'extensions locales (indiquées en rouge)**

Gestion des capacités				
Planifier le renforcement des capacités	Élaborer le renforcement des capacités	Suivre le renforcement des capacités	Appuyer la mise en œuvre du renforcement des capacités	Activité spécifique à l'organisme
<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer les causes de perturbation et le renforcement des capacités</li> <li>Proposer des projets de renforcement des capacités</li> <li>Gérer des programmes de renforcement des capacités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mener des recherches de base</li> <li>Élaborer en détail les besoins de capacités</li> <li>Concevoir une solution de renforcement des capacités</li> <li>Établir et rendre publique une solution de renforcement des capacités</li> <li>Gérer un projet de renforcement des capacités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir les capacités</li> <li>Promouvoir les capacités</li> <li>Activité spécifique à l'organisme</li> <li>Évaluer les capacités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer la conception</li> <li>Appuyer les opérations</li> <li>Appuyer l'utilisation externe</li> <li>Activité spécifique à l'organisme</li> </ul>	

## A. Stratégie et direction

10. Il est question ici des activités stratégiques de haut niveau qui permettent aux organismes statistiques de fournir les produits et services dont ont besoin les États et les communautés nationales et internationales. Ces activités influencent, façonnent et dictent les orientations et les investissements futurs dans le cadre de l'élaboration et de l'examen de stratégies de haut niveau visant à renforcer les capacités de l'organisme et son portefeuille de produits et services statistiques. Les processus fondamentaux du GSBPM doivent également être considérés dans cette activité. Le cadre proposé ici tient compte des spécificités de chaque processus fondamental.

11. Le domaine d'activité *stratégie et direction* comprend trois sous-activités (présentées à la figure 5), qui sont:

- Définir la vision;
- Administrer et diriger;
- Gérer la collaboration et la coopération stratégiques.

Figure 5

### Sous-activités du domaine *stratégie et direction*

Stratégie et direction		
1.1	1.2	1.3
Définir la vision	Administrer et diriger	Gérer la collaboration et la coopération stratégiques

#### 1. Définir la vision

12. Ces activités montrent que les organismes statistiques comprennent l'environnement dans lequel ils opèrent, et les questions nouvelles auxquelles ils font face, et savent donc clairement fournir une information indépendante et factuelle, ainsi que des normes et infrastructures statistiques à l'usage des États et de la communauté en général. Elles permettent aux organismes statistiques de déterminer leurs objectifs et orientations prioritaires, y compris les valeurs devant les guider, et d'arrêter leurs programmes statistiques en conséquence. Cela signifie également faire connaître leur mission, leurs valeurs et leurs attentes au sein de l'organisme et à l'extérieur, afin d'orienter et d'inspirer le personnel et de renforcer la confiance des autorités et du public et la confiance accordée à l'organisme et aux statistiques officielles en général. Ces activités consistent notamment à:

- Comprendre l'orientation et les facteurs dominant aux niveaux national et international;
- Déterminer la vision, la mission et les objectifs stratégiques;
- Établir une proposition de valeur organisationnelle;
- Déterminer et communiquer les valeurs et les attentes;
- Susciter de l'intérêt et sensibiliser.

## 2. Administrer et diriger

13. Ces activités couvrent l'élaboration de stratégies visant à concrétiser les orientations et objectifs définis au domaine *1.1 Définir la vision*. Elles englobent la définition et la hiérarchisation du programme de travail statistique, la hiérarchisation du programme de dépenses d'équipement et l'allocation de ressources (capital et travail) pour la mise en œuvre des programmes convenus, définis dans les portefeuilles de produits et services statistiques et de capacités. Elles consistent notamment à:

- Élaborer des stratégies de réalisation des objectifs de l'organisme;
- Hiérarchiser le portefeuille de capacités;
- Hiérarchiser le portefeuille de produits et services statistiques;
- Définir un programme statistique (annuel);
- Allouer des budgets aux portefeuilles de programmes et de projets;
- Renforcer et maintenir l'excellence statistique et professionnelle au plan interne;
- Assurer la coordination générale et veiller à la conformité aux normes;
- Définir les politiques générales de l'organisme;
- Publier les politiques, les directives et les textes normatifs.

## 3. Gérer la collaboration et la coopération stratégiques

14. Ces activités concernent la collaboration, la coopération et la coordination avec d'autres organismes statistiques et d'autres parties prenantes extérieures. Il peut s'agir de coordination au sein d'un système statistique donné, reposant sur une classification géographique des entités (locale, régionale, nationale, multinationale), ou sur une répartition fonctionnelle des responsabilités entre organismes. Ce sont, entre autres, des activités menées pour déterminer de nouvelles perspectives d'échange ou d'intégration de données. Elles offrent à la communauté statistique la possibilité d'échanger des données, d'améliorer l'infrastructure et les pratiques statistiques et de peser sur les normes statistiques. Elles contribuent à la création et au renforcement de capacités statistiques partagées, gérées par des partenaires, entraînant une meilleure compréhension de la statistique, et l'amélioration de son application et de son utilisation. Elles portent aussi sur l'organisation et la coordination d'autres organismes producteurs de statistiques officielles dans le cadre d'un système national. Elles consistent notamment à:

- Créer et entretenir des relations stratégiques aux niveaux national et international;
- Établir et maintenir l'excellence statistique à l'extérieur;
- Promouvoir la collaboration interinstitutions et internationale;
- Mobiliser l'appui en faveur des produits et services statistiques et des portefeuilles de capacités;
- Coordonner le système statistique national.



## B. Gestion des capacités<sup>1</sup>

15. Dans ce domaine, les activités concernent le renforcement et le suivi des capacités qui sous-tendent l'aptitude d'un organisme à mener sa mission. Elles visent principalement à promouvoir la réutilisation et le partage des infrastructures (statistiques et techniques), au sein de l'organisme comme entre les organismes, facilitant ainsi l'harmonisation et la cohérence des produits statistiques.

16. Ce domaine d'activité comprend quatre sous-groupes, qui sont présentés à la figure 6:

- Planifier le renforcement des capacités;
- Concevoir le renforcement des capacités;
- Suivre le renforcement des capacités;
- Appuyer la mise en œuvre du renforcement des capacités.

Figure 6

### Sous-activités du domaine *gestion des capacités*

Gestion des capacités			
2.1	2.2	2.3	2.4
Planifier le renforcement des capacités	Concevoir le renforcement des capacités	Suivre le renforcement des capacités	Appuyer la mise en œuvre du renforcement des capacités

#### 1. Planifier le renforcement des capacités

17. Dans ce domaine, les activités visent à planifier la meilleure façon de parvenir à renforcer les capacités d'un organisme donné. Elles supposent une vue complète des changements nécessaires et la hiérarchisation des options dans le cadre d'un processus itératif et efficace d'approbation jusqu'à la mise au point d'un programme de travail sur le renforcement des capacités. Ces activités contribuent en outre à la planification et à la dotation en ressources de projets (grands et petits) de renforcement de capacités transversales/réutilisables, afin d'intégrer dans l'ensemble de l'organisme un travail essentiel d'amélioration, les interdépendances étant bien comprises et les ressources optimisées dans tout le programme de travail. Elles permettent aussi de suivre les progrès accomplis dans l'exécution du programme de travail et de rendre compte aux instances de gouvernance compétentes afin que les changements nécessaires puissent intervenir de manière efficace et efficiente. Elles consistent notamment à:

- Déterminer les causes de perturbation et le renforcement des capacités;
- Proposer des projets de renforcement des capacités;
- Gérer les programmes de renforcement des capacités.

<sup>1</sup> L'Open Group Architecture Framework (TOGAF) définit une capacité comme étant une aptitude que possède un organisme, une personne ou un système. Les capacités sont communément exprimées en termes généraux et de haut niveau et leur réalisation demande normalement la combinaison des éléments suivants: organisme, individus, processus et technologie.

## 2. Concevoir le renforcement des capacités

18. Dans ce domaine, les activités portent sur l'élaboration des projets approuvés de renforcement des capacités, de l'évaluation des besoins à la phase d'achèvement. Les concepteurs des projets mènent des recherches, définissent les besoins en détail, coordonnent la conception et l'élaboration de chaque projet et règlent tous les aspects des capacités à renforcer, notamment leur déploiement à des fins opérationnels. Ces activités concernent essentiellement l'élaboration du renforcement de capacités destinées à des processus multiples de production statistique, notamment lorsque ce renforcement est envisagé en partenariat avec d'autres organismes statistiques ou grâce à la réutilisation d'une infrastructure créée à l'origine par un autre organisme. Dans le contexte d'un processus unique de production statistique, le renforcement des capacités intervient dans le domaine *production*. Les activités consistent notamment à:

- Mener des travaux de recherche de base;
- Définir des besoins détaillés de renforcement des capacités;
- Concevoir la solution de renforcement des capacités;
- Établir et publier la solution de renforcement des capacités;
- Gérer le projet de renforcement des capacités.

## 3. Suivre le renforcement des capacités

19. Dans ce domaine, les activités visent à suivre les capacités dont dispose l'organisme, afin qu'il tire le maximum d'avantages de ses investissements. Elles consistent à conserver les capacités, les évaluer ou suggérer des améliorations. Les membres du personnel qui en ont la responsabilité deviennent véritablement les dépositaires des capacités (les personnes de référence), chargés de faire en sorte que celles-ci correspondent aux buts recherchés. Ces activités consistent notamment à:

- Conserver les capacités;
- Promouvoir les capacités;
- Évaluer les capacités.

## 4. Appuyer la mise en œuvre du renforcement des capacités

20. Dans ce domaine, les activités concernent l'assistance technique concrète nécessaire dans tout l'organisme afin que les capacités soient utilisées avec efficacité pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de la production statistique. Elles orientent aussi le bon fonctionnement de chaque processus de production réutilisable. Lorsqu'une capacité est entièrement intégrée au domaine *production*, son appui est transféré aux *services d'appui*. Ces activités consistent notamment à:

- Appuyer la conception;
- Appuyer les opérations;
- Appuyer l'utilisation externe.

## III. Services d'appui

21. Dans ce domaine, les activités concernent les fonctions transversales dont l'organisme a besoin pour exécuter son programme de travail de manière efficace et rationnelle.

22. Ce domaine d'activité comprend 10 sous-activités, qui sont présentées à la figure 7, à savoir:

- Gérer l'organisme et les performances;
- Gérer les finances;
- Gérer les ressources humaines;
- Gérer les technologies de l'information;
- Gérer la méthodologie statistique;
- Gérer l'information et les connaissances;
- Gérer les consommateurs;
- Gérer les fournisseurs de données;
- Gérer les bâtiments et les locaux;
- Gérer la qualité.

Figure 7

**Sous-activités du domaine *services d'appui***

Services d'appui									
3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10
Gérer l'organisme et les performances	Gérer les finances	Gérer les ressources humaines	Gérer les technologies de l'information	Gérer la méthodologie statistique	Gérer l'information et les connaissances	Gérer les consommateurs	Gérer les fournisseurs de données	Gérer les bâtiments et locaux	Gérer la qualité

**1. Gérer l'organisme et les performances**

23. Ces activités concernent la manière dont l'organisme mène sa mission, y compris les changements convenus, afin de parvenir aux produits et résultats planifiés. Elles consistent notamment à:

- Gérer les performances de l'organisme;
- Gérer le changement et le risque;
- Appliquer et respecter la législation.

**2. Gérer les finances**

24. Ces activités concernent l'utilisation par l'organisme d'informations financières et comptables permettant de mesurer, d'appliquer et de prévoir l'efficacité et la viabilité de ses activités, achats et marchés compris, au regard de ses buts et objectifs. Les fournisseurs renvoient aux entreprises commerciales qui approvisionnent l'organisme statistique en biens et services. Ces activités consistent notamment à:

- Tenir la comptabilité (notamment l'actif et passif);
- Gérer les achats et les marchés;
- Gérer les fournisseurs d'équipements, de fournitures de bureau et de services.

**3. Gérer les ressources humaines**

25. Ces activités concernent la performance, le recrutement, le perfectionnement, la gestion des talents du personnel et la planification de la relève. Elles consistent notamment à:

- Gérer les performances du personnel;
- Gérer et perfectionner les compétences;
- Gérer les talents;
- Gérer les recrutements;
- Planifier la relève.

**4. Gérer les technologies de l'information**

26. Ces activités concernent la coordination et la gestion de ressources et solutions en matière de technologies de l'information. Elles englobent la gestion de la sécurité physique des données. Elles consistent notamment à:

- Gérer les biens et services informatiques;
- Gérer la sécurité informatique;
- Gérer le changement technologique.

**5. Gérer la méthodologie statistique**

27. Ces activités concernent la nécessité de respecter les règles de confidentialité et de divulgation des informations collectées, tenues ou disséminées sur des personnes, entreprises ou autres entités données. Elles consistent notamment à:

- Gérer les méthodologies relatives aux statistiques transversales;
- Gérer les règles de confidentialité;
- Gérer le contrôle de la divulgation d'informations.

**6. Gérer l'information et les connaissances**

28. Ces activités concernent la propriété ou la garde de dossiers, documents, informations et autres ressources intellectuelles détenues par l'organisme, et la gouvernance de la collecte, de la disposition, du stockage, de la mise à jour, du retrait, de la dissémination et de la destruction de l'information. Elles comprennent également l'application de politiques, directives et normes relatives à la gestion et à la gouvernance de l'information. Elles consistent notamment à:

- Gérer les documents et dossiers, y compris leur destruction et leur archivage;
- Gérer les connaissances;
- Gérer les normes et droits relatifs à l'information;
- Gérer les métadonnées et les données.

**7. Gérer les consommateurs**

29. Ces activités concernent la gestion de la communication et des échanges entre les institutions gouvernementales ou internationales, le public et d'autres parties prenantes, en appui direct ou indirect aux services de l'organisme. Elles traitent donc des relations, y compris via les médias, entre les organismes statistiques et le public. Il s'agit, entre autres,

d'activités générales de marketing et du traitement d'observations non spécifiques des consommateurs. Il faut y ajouter les mesures visant à éduquer et informer les usagers pour leur faire réellement comprendre les produits statistiques, et pour l'acquisition et la maîtrise des bases statistiques au sein de la société en général. Ces activités consistent notamment à:

- Gérer les communications et les relations avec les médias;
- Gérer les consultations avec les parties prenantes;
- Gérer l'appui aux utilisateurs multiproduits.

#### **8. Gérer les fournisseurs de données**

30. Ces activités concernent les relations avec les pouvoirs publics au niveau local et les entités privées qui fournissent des données à des fins statistiques. Ce processus vise la gestion de la charge de travail d'un processus à l'autre et des questions comme l'établissement de profils et la gestion des coordonnées (il intéresse donc au premier chef les processus de production statistique prévoyant la tenue de registres). Ces activités consistent notamment à:

- Gérer les accords de partage de données;
- Gérer le transfert de données.

#### **9. Gérer les immeubles et les locaux**

31. Ces activités concernent l'entretien du bâtiment et l'attribution de locaux que l'organisme occupe. Elles consistent notamment à:

- Gérer les besoins environnementaux, mécaniques et électriques;
- Gérer l'aménagement des locaux à usage de bureaux;
- Gérer la répartition des postes dans les locaux à usage de bureaux.

#### **10. Gérer la qualité**

32. Ces activités concernent la mise en place et la gestion d'un cadre de qualité et d'activités transversales au moyen d'outils permettant de garantir la qualité, c'est-à-dire le respect de ce cadre de qualité, qui s'applique à la structure organique, aux processus et aux produits de l'organisme. Les outils en question comprennent des indicateurs de qualité (prévoyant un équilibre des composantes de qualité), des sondages, des auto-évaluations, des analyses ou audits de qualité, la certification et l'étiquetage des statistiques. La documentation de qualité s'entend ici au niveau organisationnel et englobe les déclarations, politiques et directives pertinentes comme les directives sur le traitement des erreurs et des révisions. Elles consistent notamment à:

- Gérer le cadre de qualité;
- Gérer les outils d'assurance qualité;
- Gérer la documentation de qualité.

### **IV. Production**

33. Les activités de production concernent toutes les étapes nécessaires pour gérer, élaborer et mettre en œuvre les processus ou cycles de production statistique, y compris les enquêtes, les collectes de données des administrations et autres sources, ainsi que les compilations de comptes. Elles permettent de fournir les produits approuvés au titre du

domaine *stratégie et direction*, en utilisant les capacités et les ressources constituées et gérées au titre des domaines *gestion des capacités* et *services d'appui*.

34. Les activités de production énumérées dans le GAMS0 sont celles qui figurent dans la version 5.0 du modèle générique du processus de production statistique. Cela signifie que dans sa construction, le GAMS0 est totalement compatible avec le GSBPM, dans sa version 5.

35. Les processus fondamentaux, ceux ayant une composante statistique comme ceux, plus généraux, applicables à tout type d'organisme, qui sont mentionnés dans le GSBPM, ne figurent pas dans le domaine d'activité *production*, car ils se rapportent à d'autres aspects du GAMS0.

---