

**Commission économique pour l'Europe**

## Conférence des statisticiens européens

Soixante-troisième réunion plénière

Genève, 15-17 juin 2015

Point 6 a) de l'ordre du jour provisoire

**Résultats des examens approfondis réalisés par le Bureau de la Conférence****Examen approfondi de la démarche axée sur les processus  
en matière de production statistique****Note établie par l'Institut turc de statistique***Résumé*

*La présente note est le document correspondant à l'examen approfondi de la démarche axée sur les processus en matière de production statistique. Le Bureau de la Conférence des statisticiens européens a réalisé l'examen approfondi à sa réunion de février 2015. Le but de l'examen est d'améliorer la coordination des activités statistiques dans la région de la Commission économique pour l'Europe, de déceler les lacunes ou les chevauchements d'activités et d'aborder des questions d'actualité.*

*La note résume les activités statistiques internationales relatives à la démarche axée sur les processus en matière de production statistique, recense les problèmes et les difficultés, et énonce des recommandations au sujet d'éventuelles actions de suivi.*

*Les résultats de l'examen figurent dans le document ECE/CES/2015/10/Add.1.*



## I. Résumé

1. De nos jours, les organismes de statistique se heurtent à de nombreux défis tels que l'évolution rapide des technologies, une demande croissante du public, qui exige des statistiques adéquates, à jour et disponibles en temps voulu, et enfin une réduction des budgets. Sous cette pression, les producteurs de statistiques officielles doivent employer un personnel plus qualifié et recourir à de meilleures infrastructures fondées sur les technologies de l'information (TI). Les organismes nationaux de statistique doivent aussi réduire la charge qui pèse sur les répondants dans le cadre d'une enquête. Les producteurs de statistiques officielles commencent donc à chercher de nouvelles sources de données, par exemple l'Internet et d'autres sources de données massives. Pour obtenir un avantage concurrentiel durable, les organismes doivent moderniser la production statistique. Dans cette optique, la démarche axée sur les processus en matière de production statistique connaît depuis quelques années un grand succès parmi les organismes de statistique et les organisations internationales.

2. Dans les organismes axés sur les processus, l'accent est mis sur les processus opérationnels et l'amélioration des interactions entre les différents départements et secteurs. Le but visé est d'optimiser l'exécution du processus tout entier et non de certaines parties seulement. On peut y arriver en comprenant à fond les processus de bout en bout et le système de production dans son ensemble.

3. Le but visé est de se pencher de plus près sur les structures organisationnelles des organismes de statistique et leur approche quant à la gestion et à l'intégration des processus. Sont également passés en revue les pratiques des pays, les problèmes et difficultés rencontrés lors de la mise en œuvre de la démarche axée sur les processus et les enseignements tirés.

4. Pour évaluer la démarche axée sur les processus dans le secteur des statistiques officielles, l'Institut turc de statistique (TurkStat) a conçu une enquête en ligne pour mesurer la tendance des organismes nationaux de statistique à opter pour une production statistique axée sur les processus. L'enquête comporte 28 questions, qui sont pour la plupart de type Likert. Elle a été envoyée aux organismes de statistique des pays membres de la Commission économique pour l'Europe (CEE) et de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP). Au total, 31 pays sur 95 ont répondu, la liste des répondants étant indiquée en annexe.

5. Diverses dimensions de la démarche axée sur les processus ont été prises en compte et des questions ont été posées pour déterminer comment les organismes de statistique s'évaluaient en la matière. D'après les conclusions de l'enquête, il ne serait pas erroné de dire que la plupart des répondants envisagent d'adopter une production statistique plus axée sur les processus. Pour autant, il a également été constaté que même les organismes très favorables à une rationalisation des processus statistiques n'avaient pas parachevé les systèmes de gestion des flux de travaux ni la normalisation, l'orchestration et l'automatisation de bout en bout des processus statistiques.

6. La présente note récapitule les conclusions de l'enquête et rend compte de la situation générale des répondants, ainsi que du bilan de certains pays concernant la mise en œuvre de la démarche axée sur les processus. Les résultats pourraient être faussés en raison des non-réponses étant donné qu'un tiers seulement des pays ont répondu. Autrement dit, il pourrait y avoir des différences notables entre les réponses obtenues et les réponses potentielles des pays qui n'ont pas répondu. Par exemple, les répondants pourraient être à un stade plus avancé de la démarche axée sur les processus.

## II. Introduction

7. Le Bureau de la Conférence procède périodiquement à un examen approfondi de certains domaines statistiques dans le but d'améliorer la coordination des activités statistiques dans la région de la Commission économique pour l'Europe, de déceler les lacunes ou les chevauchements d'activités et d'aborder des questions d'actualité. Cet examen porte essentiellement sur des questions stratégiques et expose les préoccupations d'ordre théorique et en matière de coordination dont les départements de statistique ont fait état. Le présent document offre une base pour l'examen en résumant les activités internationales relatives à la démarche axée sur les processus en matière de production statistique, en décelant les questions et les problèmes et en donnant des recommandations sur les mesures de suivi susceptibles d'être prises.

8. Sous la pression de la révolution technologique et des changements organisationnels, les organismes sont maintenant tenus de transformer et de moderniser leurs processus et technologies pour satisfaire à de nouvelles demandes. C'est une initiative complexe, coûteuse et longue que de passer de la démarche traditionnelle actuelle à une organisation plus axée sur les processus. Cette mesure est coûteuse en raison du temps qu'elle prend, des investissements à faire pour moderniser les machines et outils et pour obtenir un personnel qualifié.

9. Le facteur le plus important pour mettre efficacement en œuvre la gestion des processus est la capacité de gestion nécessaire pour orchestrer les différents éléments du système – le département des TI, les départements spécialistes des questions traitées, les analystes des processus opérationnels et d'autres personnes participant au processus de production. Il est essentiel que l'organisme ait une vision et une stratégie en la matière et que ses dirigeants s'engagent fermement à emprunter cette voie.

10. Le présent document récapitule le bilan des organismes nationaux de statistique concernant la démarche axée sur les processus. La section III ci-après présente les types de structures organisationnelles, les définitions de l'approche cloisonnée (structure en «tuyau de poêle») et de la démarche axée sur les processus, ainsi que le traitement de ces approches dans les publications spécialisées. On trouvera dans la section IV un résumé des renseignements reçus concernant les activités de modernisation des organisations internationales. La section V décrit les pratiques des pays à partir des résultats de l'enquête et donne quelques exemples de mise en œuvre de la démarche axée sur les processus au sein des organismes de statistique. On trouvera dans la section VI une description des problèmes, défis et difficultés rencontrés par les organismes lorsqu'ils appliquent une démarche plus axée sur les processus en matière de production statistique. La dernière section énonce des propositions sur la voie à suivre.

## III. Attributs des structures organisationnelles

### A. Types de structures organisationnelles

11. La structure organisationnelle définit la façon dont un organisme regroupe les membres de son personnel pour atteindre ses objectifs. L'organigramme montre la structure de l'organisme et en indique la hiérarchie, notamment qui doit faire rapport à qui.

12. En théorie organisationnelle, les types fondamentaux de structures organisationnelles sont les suivants: fonctionnel, divisionnel et matriciel. Ces structures sont définies comme suit:

13. Structure divisionnelle: une division est un ensemble de fonctions qui produisent un produit particulier. La structure divisionnelle ou structure de produit est constituée de divisions autonomes. Ce type de structure est plus proche de la structure cloisonnée, dans laquelle les unités sont fondées sur des domaines statistiques et sont responsables de la production d'un certain produit.

14. Structure fonctionnelle: dans cette structure, les unités sont fondées sur des fonctions, qui, dans le cas des organismes nationaux de statistique, pourraient être définies visant la collecte de données, leur traitement, leur diffusion, etc.

15. Structure matricielle: il s'agit d'une combinaison de structure fonctionnelle et de structure divisionnelle comportant généralement une double chaîne hiérarchique. Selon J. Galbraith, «une matrice est un type de structure organisationnelle qui s'articule autour de deux dimensions ou plus, telles que les fonctions, les produits ou les régions, et dans lequel les gens ont deux patrons»<sup>1</sup>. La matrice est considérée comme se prêtant le mieux à la production axée sur les processus et elle aide aussi les organismes à s'engager sur cette voie.

16. Ces trois types fondamentaux d'organisation, qui sont aussi les plus courants, ont été utilisés pour classer les structures organisationnelles des organismes de statistique. Bien que l'on associe la structure divisionnelle à la structure cloisonnée, et la structure matricielle à la structure axée sur les processus, cette correspondance n'est habituellement pas exacte et comporte un certain degré de chevauchement. Les structures axées sur les processus ou cloisonnées apparaissent généralement comme une couche supplémentaire au sommet de la structure existante et peuvent être observées dans le fonctionnement effectif de l'organisme.

## **B. Organisation cloisonnée ou démarche axée sur les processus**

17. Wikipedia<sup>2</sup> définit une «organisation cloisonnée» comme «une structure qui limite une grande partie ou la totalité du flux d'informations au sein d'un organisme aux chaînes de commandement verticales et qui entrave ou empêche la communication transorganisationnelle. De nombreux grands organismes traditionnels (en particulier les organismes gouvernementaux ou transnationaux) appliquent une structure cloisonnée ou risquent de le faire. Les agences de renseignements peuvent délibérément opter pour une configuration cloisonnée de sorte qu'une brèche ou une fuite se produisant dans un domaine ne peut pas aisément s'étendre à d'autres domaines.

18. L'expression «organisation axée sur les processus»<sup>3</sup> s'entend d'«une organisation qui privilégie les processus par opposition aux hiérarchies, un mode de pensée axé sur les processus, les résultats et les clients».

19. La métaphore du «tuyau de poêle» ou «du silo» (cloisonnement) a longtemps été utilisée en matière de gestion. D'aucuns soutiennent que ces structures introduisent l'isolationnisme dans les organismes et créent un environnement qui restreint la capacité de ces derniers à assurer une production intégrée. Les systèmes cloisonnés aboutissent à une solution sous-optimale car des éléments peuvent être améliorés sans que soit pris en compte

---

<sup>1</sup> Designing matrix organizations that actually work, Jay R. Galbraith, Wiley 2008, p. 3.

<sup>2</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Stovepipe\\_\(organisation\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Stovepipe_(organisation)).

<sup>3</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_process\\_orientation](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_orientation).

le fonctionnement tout entier de l'organisme, qui de ce fait peut s'améliorer ou se dégrader. De même, la compétition entre les différents départements peut déboucher sur un comportement du type «Je gagne, tu perds» qui aurait une incidence négative sur le fonctionnement global de l'organisme.

20. Les structures cloisonnées ont en commun le fait que la main gauche ne sait pas ce que la main droite fait. Les symptômes de l'effet de silo sont faciles à reconnaître: absence de coopération, compétition interne, rupture de communication, chevauchement et redondance des activités. Par contre, le cloisonnement peut devenir utile s'il permet de se concentrer sur des questions bien définies et réellement distinctes. De fait, il est nécessaire dans certains établissements sécurisés, par exemple les agences de renseignements.

21. Le cloisonnement peut exister quelle que soit la structure de l'organisme. Par conséquent, rechercher une solution structurelle au cloisonnement peut ne pas toujours être la bonne approche à suivre. Plutôt que de modifier la structure même de l'organisme, il est plus important de créer des passerelles entre les systèmes cloisonnés, d'améliorer la communication entre les départements et de faire en sorte qu'ils travaillent efficacement à réaliser les mêmes objectifs. Le cloisonnement pourrait disparaître si la collaboration entre les départements est encouragée dans l'ensemble de l'organisme. En outre, une amélioration et une restructuration des processus modifient profondément l'organisme, permettant la transition vers un fonctionnement de type matriciel ou axé sur les processus.

## C. Dimensions de la démarche axée sur les processus

22. Ainsi qu'il a été indiqué dans les sections précédentes, les organismes axés sur les processus ne peuvent pas être définis par un type particulier de structure, mais sont définis par certaines caractéristiques, qui constituent les dimensions d'une structure axée sur les processus. Certaines des dimensions les plus importantes sont évaluées ci-après.

### 1. Structure organisationnelle

23. Le débat sur les autres formes d'organisation est centré sur l'idée selon laquelle la meilleure structure est celle qui favorise la souplesse et permet à un organisme d'apprendre plus vite, de mieux fonctionner et d'évoluer plus facilement. Même si la structure organisationnelle axée sur les processus n'est pas clairement définie ou classée parmi les types de structures en théorie organisationnelle, certains facteurs aident à mettre en place une organisation axée sur les processus. Dans ce cas, l'accent est mis sur l'optimisation de la coordination et du fonctionnement des processus et il existe une intégration entre les processus de sorte que la structure et les processus sont bien harmonisés. Dimension supplémentaire, la structure des organismes axés sur les processus peut varier en fonction de la gestion des processus.

24. La structure matricielle est proposée comme se prêtant bien aux organismes axés sur les processus. Elle regroupe les employés par fonction et division, et les gère avec plus d'une chaîne hiérarchique. Elle associe deux méthodes organisationnelles différentes qui coexistent, par exemple les activités cloisonnées (silos) et les activités axées sur les processus. Elle rompt le cloisonnement vertical traditionnel en matière de produits et au niveau géographique, ce qui permet d'appliquer plus efficacement les processus de travail dans l'ensemble de l'entreprise et de réagir avec plus de souplesse.

25. Dans son ouvrage *Designing Matrix Organizations That Actually Work*, Jay R. Galbraith<sup>4</sup> dit que «ce ne sont pas les structures organisationnelles qui échouent, mais le système de gestion qui ne réussit pas à les mettre en œuvre». L'auteur fait valoir

<sup>4</sup> *Designing Matrix Organizations That Actually Work*, Jay R. Galbraith, Wiley 2008.

que la structure matricielle est devenue une forme d'organisation incontournable dans l'environnement économique d'aujourd'hui. Selon l'auteur, une organisation matricielle bien conçue harmonise la structure, les objectifs, les processus, les rémunérations et les méthodes de gestion des ressources humaines.

26. La mise en œuvre de la structure matricielle peut rencontrer un certain nombre de difficultés. La structure repose sur un double pôle et une double responsabilité, mais une double chaîne hiérarchique peut brouiller le rapport redditionnel, entraîner des conflits, rendre la coordination plus difficile et faire baisser la productivité. Lorsque les superviseurs sont nombreux, les programmes de travail peuvent aussi être nombreux et incompatibles, et les priorités ne pas être clairement définies. Cette situation peut être déroutante pour les cadres moyens et les employés.

## **2. Identification et documentation des processus**

27. L'une des premières mesures à prendre pour qu'un organisme soit plus axé sur les processus consiste à identifier et à documenter les processus internes. C'est le seul moyen d'analyser les processus, de contrôler leurs résultats et de prendre les mesures nécessaires pour les rectifier et les améliorer. Les processus peuvent être optimisés lorsque le problème est identifié, et les objectifs définis et arrêtés.

## **3. Technologies de l'information**

28. Les technologies de l'information sont une composante essentielle de la gestion des processus. «Comme les processus clés étaient identifiés et leurs objectifs déterminés, l'entreprise a commencé à réfléchir à la question de savoir comment les technologies de l'information (les siennes et celles d'autres fournisseurs) pourraient assurer et appuyer l'application des processus (Davenport et Short, 1990)»<sup>5</sup>.

## **4. Encadrement et responsabilité des processus**

29. Un autre facteur important est le soutien et l'engagement des dirigeants et cadres supérieurs. La démarche axée sur les processus ne peut être appliquée sans un encadrement. L'engagement des dirigeants est essentiel pour promouvoir une culture fondée sur le travail d'équipe et la collaboration entre les unités. Les cadres supérieurs spécialistes des processus traduisent les plans en prescriptions d'efficacité plutôt qu'en affectations fonctionnelles.

## **5. Culture organisationnelle**

30. Pour mettre en place une culture organisationnelle et faire comprendre la gestion des processus à l'échelle de l'organisme, il est indispensable de se concentrer sur le flux de travaux horizontal et non sur les hiérarchies verticales de commande et de communication. En outre, la culture de la mesure des résultats doit passer de la reconnaissance individuelle à l'excellence des processus.

31. Une solide culture du travail d'équipe est un élément des organismes axés sur les processus, qui doivent déjà avoir une telle culture ou en créer une, qui soit adaptée à leurs processus pour assurer une bonne coordination au sein des équipes et entre celles-ci.

32. Le fait que le personnel connaisse les processus et utilise la terminologie correspondante dans son travail quotidien indique aussi l'existence d'une culture organisationnelle axée sur les processus.

---

<sup>5</sup> The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, Thomas H. Davenport, James E. Short, MIT, juin 1990.

## IV. Activités internationales relatives à la démarche axée sur les processus en matière de production statistique

### A. CEE – Conférence des statisticiens européens

33. Depuis 2010, le Groupe de haut niveau sur la modernisation de la production et des départements statistiques encourage la modernisation fondée sur les normes de la production statistique et des services visant à améliorer le processus de production. Il a pour mission de surveiller l'élaboration de cadres et le partage d'informations, d'outils et de méthodes, qui facilitent la modernisation des organismes de statistique, le but étant d'améliorer l'efficacité des méthodes de production statistique et la capacité à fournir des produits mieux à même de satisfaire aux besoins des utilisateurs.

34. Le Groupe de haut niveau a élaboré une vision stratégique, adoptée par la CSE en juin 2011, et une stratégie de mise en application de cette vision, adoptée par la CSE en juin 2012.

35. Le Groupe de haut niveau a défini une stratégie qui s'oriente dans deux directions, citée ci-après:

a) Produits statistiques: produits et départements novateurs et de meilleure qualité, mieux adaptés au mode de fonctionnement actuel du monde et créés dans une perspective mondiale. Cela nous aidera à rester dans la course;

b) Méthodes de production: processus et méthodes différentes et de meilleure qualité visant à fournir nos produits à un coût minimal, avec une plus grande souplesse et en coopération avec d'autres institutions. Cela nous aidera à améliorer notre efficacité et notre efficacité.

36. Concernant sa vision stratégique, le Groupe de haut niveau dit ce qui suit: «Chaque organisme de statistique est une fabrique d'informations statistiques. Ensemble, ces organismes constituent le secteur de l'«information officielle». Comme toute industrie établie, la production d'informations statistiques officielles devrait être régie par des normes industrielles qui lui sont propres. D'une part, cela jettera les bases nécessaires à la mise au point et à l'échange des moyens de production entre les producteurs de statistiques et pourrait créer à notre profit un marché présentant un intérêt commercial. D'autre part, cela consolidera l'utilisation de nos produits statistiques dans la communauté de l'information mondiale, ce qui facilitera leur accès, leur interprétation et leur comparaison.».

37. Quatre comités pour la modernisation opèrent actuellement sous la tutelle du Groupe de haut niveau afin de mettre en œuvre la stratégie définie par ce dernier. Il s'agit des comités pour la modernisation du cadre organisationnel et de l'évaluation, de la production et des méthodes, des sources, et des normes.

### B. CESAP– Comité de statistique

38. Le Comité de statistique de la CESAP a créé en décembre 2012 l'Organe stratégique consultatif pour la modernisation de la production et des départements statistiques en Asie et dans le Pacifique. Son objectif majeur est de promouvoir et encourager des changements pour la modernisation de la production et des départements statistiques en élaborant une stratégie régionale pour l'Asie et le Pacifique, en mobilisant des ressources financières et humaines, en agissant en tant que voix de la région sur la question de la modernisation, et en donnant des orientations stratégiques aux groupes d'experts qui étudient des questions spécifiques liées à la modernisation<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> <http://www1.unece.org/stat/platform/display/msisap/SAB-AP>.

39. L'Organe stratégique consultatif a pour objectif de sensibiliser et de renforcer les capacités concernant les concepts, les méthodes et les normes, afin d'appuyer l'action de modernisation menée au niveau national. Ces mesures comprennent également le recours à des sources de données non traditionnelles, telles que les sources de données massives, pour produire des statistiques officielles.

40. Il mène ses travaux souvent en concertation et en collaboration avec les responsables d'initiatives connexes entreprises dans d'autres régions, notamment le Groupe de haut niveau et ses comités pour la modernisation. Compte tenu de la perspective régionale, il appuiera l'application des normes élaborées par le Groupe de haut niveau, telles que l'Architecture commune de la production statistique (CSPA), le Modèle générique du processus de production statistique (GSBPM) et le Modèle générique d'information statistique (GSIM).

### C. Commission européenne

41. Le Système statistique européen (SSE)<sup>7</sup> fonctionne comme un réseau dans lequel le rôle d'Eurostat est de montrer la voie en matière d'harmonisation des statistiques en étroite collaboration avec les organismes nationaux de statistique<sup>8</sup>. Sa Vision 2020<sup>9</sup> fait fond sur l'adoption d'une approche holistique visant à accroître la qualité et l'efficacité, en tirant parti de la révolution numérique et des nouvelles sources de données; elle fait de la qualité un élément fondamental du processus de production statistique, propose de nouveaux modes de collaboration et met l'accent sur le rôle de la diffusion et de la participation des utilisateurs dans l'amélioration continue des statistiques. Dans cette vision, une place importante est donnée aux mécanismes de collaboration et de renforcement des capacités, ainsi qu'aux changements à apporter aux infrastructures et aux cadres d'appui pour mettre en place un système statistique qui soit «adapté à l'avenir».

42. Les mesures de modernisation prises par le SSE visent essentiellement à améliorer la qualité et l'image de marque des produits, à améliorer l'innovation et la souplesse en matière de production statistique et à en améliorer l'efficacité globale en Europe.

## V. Pratiques des pays

43. Pour évaluer la démarche axée sur les processus en matière de production statistique adoptée par les organismes nationaux de statistique et inclure les conclusions dans cet examen approfondi, TurkStat a lancé une enquête en novembre 2014. Un questionnaire en ligne a été conçu et adressé aux organismes de statistique de 95 pays membres de la CEE et de la CESAP. TurkStat a communiqué le projet de questionnaire aux membres du Comité pour la modernisation des normes afin de recevoir leurs observations avant l'envoi du questionnaire.

44. L'enquête comporte 28 questions qui mesurent les différentes dimensions de la démarche axée sur les processus, telles que structure organisationnelle, documentation des processus, modélisation des processus, responsabilité des processus, culture organisationnelle

<sup>7</sup> Le Système statistique européen (SSE) est le partenariat entre l'autorité statistique de l'UE, c'est-à-dire la Commission (Eurostat), et les instituts nationaux de statistique ainsi que les autres autorités nationales responsables dans les pays membres du développement, de la production et de la publication de statistiques européennes.

<sup>8</sup> <http://ec.europa.eu/eurostat/web/european-statistical-system/overview>.

<sup>9</sup> <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/10186/756730/ESS-Vision-2020.pdf/8d97506b-b802-439e-9ea4-303e905f4255>.



et utilisation des TI pour faciliter la gestion des processus. Le taux de réponse est 32 %, 31 organismes sur 95 ayant répondu. Comme ce taux n'est pas très élevé, l'enquête pourrait être faussée à cause de l'absence de réponse de la part de certains organismes, c'est-à-dire qu'il pourrait y avoir des différences notables entre les réponses obtenues et les réponses potentielles des pays qui n'ont pas répondu. Par exemple, les pays qui ont répondu pourraient être davantage engagés dans la modélisation et la normalisation des processus que ceux qui n'ont pas répondu (ou vice versa). Cela étant, les réponses constituent une bonne base d'analyse.

## **A. Résultats de l'enquête concernant la démarche axée sur les processus en matière de production statistique**

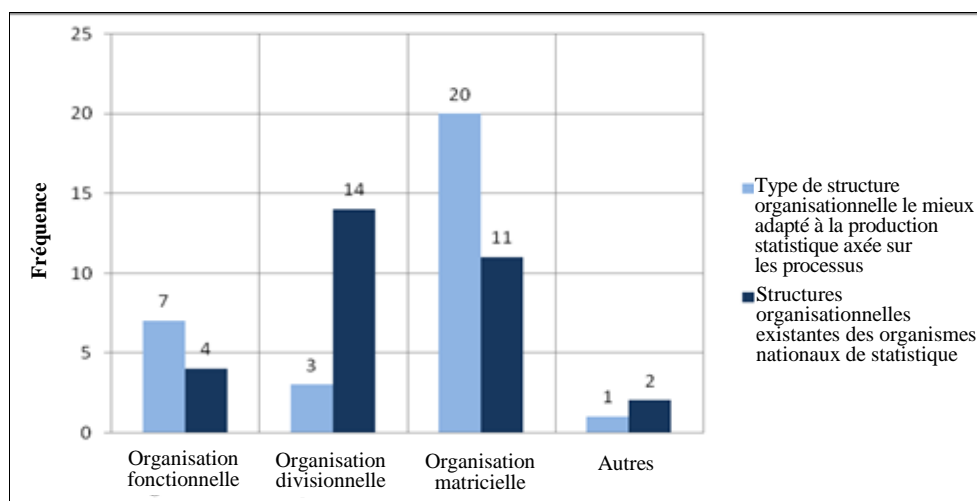
45. La structure organisationnelle est l'une des dimensions de l'organisme axé sur les processus. Trois principaux types de structures sont déterminés et utilisés dans cette étude pour classer les organismes (voir sect. III. A. pour les définitions et les types de structures organisationnelles).

46. Une question générale a été posée, à savoir: «*Quel type de structure organisationnelle est le mieux adapté à la production de statistiques axée sur les processus?*». Les deux tiers des répondants ont dit que la structure matricielle convenait le mieux à la production axée sur les processus. La structure fonctionnelle ou divisionnelle n'a été retenue que par un tiers des organismes (voir graphique 1). Un répondant a indiqué que cela dépendait de l'organisme lui-même, de ce qui cadrerait avec la tradition et la culture et de ce que l'on voudrait obtenir avec la démarche axée sur les processus. Outre la structure organisationnelle, les organismes considèrent aussi l'intégration d'un processus à l'autre comme un élément important d'une production statistique efficace.

47. Pour obtenir des informations sur la structure organisationnelle des organismes de statistique, il a également été demandé *si l'organisme était de structure fonctionnelle, divisionnelle, matricielle ou autre* (voir graphique 1). La plupart des organismes ont dit que leur structure organisationnelle était de type divisionnel, c'est-à-dire que les unités étaient fondées sur les domaines statistiques, les produits ou les régions selon une orientation verticale. La structure matricielle venait en second lieu. Des organismes ont expliqué que leur structure matricielle était une combinaison de structure fonctionnelle (méthode, collecte et diffusion de données et TI) et de structure divisionnelle (domaines statistiques, départements spécialisés dans les sujets traités). Cela ne dénote cependant pas une démarche axée sur les processus et il n'a pas été clairement dit si la structure comportait une double chaîne hiérarchique. Seuls quelques organismes ont classé leur structure comme étant de type fonctionnel.

Graphique 1

**Structures organisationnelles que les organismes nationaux de statistique ont notifiées comme étant le mieux adaptées à la production statistique axée sur les processus et structures organisationnelles existantes des organismes (nombre de réponses)**



48. L'enquête comportait la question «*Votre structure organisationnelle est-elle dérivée du processus opérationnel de l'organisme?*», qui est de type Likert et utilise une échelle de jugement de quatre points allant de «*fortement d'accord*» à «*fortement en désaccord*». Les deux tiers environ des organismes de statistique (23 sur 31) ont répondu par *fortement d'accord* ou *plutôt d'accord* et huit étaient *en désaccord*.

49. Un autre aspect important de la démarche axée sur les processus est l'identification et la documentation des principaux processus opérationnels. Pour gérer ces derniers, les organismes doivent clairement définir et documenter les processus statistiques qu'ils appliquent. Selon les conclusions de l'enquête, presque tous les organismes sont *fortement d'accord* ou *plutôt d'accord* quant au fait que leurs processus sont clairement définis. S'agissant de la documentation des processus et de la mise à jour des documents, la plupart des organismes sont seulement *plutôt d'accord* sur le fait que cette action est menée.

50. La culture organisationnelle influe considérablement sur la démarche axée sur les processus. Les problèmes rencontrés pendant la mise en application de cette démarche découlent d'ordinaire de la culture du travail. Les organismes axés sur les processus ont généralement une culture du travail d'équipe bien établie. La démarche axée sur les processus passe aussi par une circulation efficace de l'information en vue de l'intégration des processus d'un département à l'autre. Il a été demandé aux organismes de statistique s'ils avaient une solide culture du travail d'équipe et si l'information circulait efficacement à travers les processus statistiques. La plupart étaient *plutôt d'accord* quant au fait qu'ils avaient une solide culture du travail d'équipe, quelques organismes seulement indiquant qu'ils étaient *fortement d'accord* à ce sujet.

51. La responsabilité des processus est perçue comme une autre dimension de la démarche axée sur les processus. Lorsqu'il a été demandé aux organismes si une unité ou un cadre supérieur était responsable de la gestion des processus, la moitié a dit que des responsabilités en matière de gestion des processus avaient été attribuées tandis que l'autre moitié a dit qu'aucune responsabilité ne l'avait été.

52. La plupart des organismes ont recours à des modèles pour décrire les processus opérationnels statistiques. Lorsqu'il a été demandé aux organismes s'ils appliquaient un modèle de processus opérationnel statistique pour élaborer leurs processus, 24 sur 31

ont répondu par «oui». Parmi ceux qui appliquaient un modèle, 17 utilisaient le Modèle générique du processus de production statistique (GSBPM) ou la version nationale du modèle, alors que sept pays appliquaient leurs propres modèles.

53. Les modèles de haut niveau des processus opérationnels statistiques sont fondés sur le modèle GSBPM ou les propres modèles des organismes. Le logiciel de modélisation et de notation des processus opérationnels (BPMN) a été utilisé par un tiers des organismes.

54. Les technologies de l'information (TI) sont un élément fondamental de la démarche axée sur les processus. En tant que catalyseur de la gestion des processus, elles sont indispensables pour modéliser, normaliser, améliorer et automatiser les processus. Vingt-quatre sur 31 organismes y ont recours comme instrument de gestion des processus.

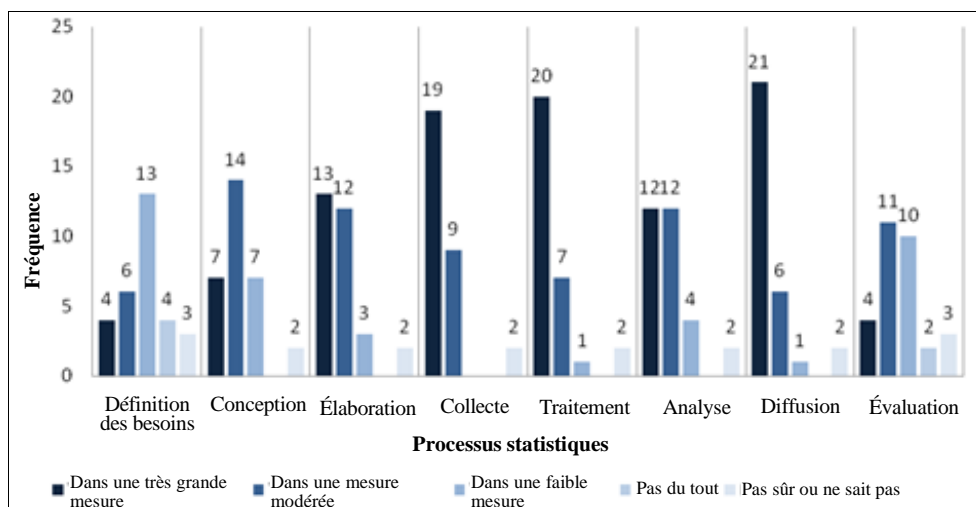
55. Il a également été demandé aux organismes de statistique dans quelle mesure ils recouraient aux TI pour faciliter la gestion des processus pour chacune des huit phases du modèle GSBPM<sup>10</sup> et pour appuyer les processus concernant les ressources humaines, les aspects financiers et la formation. De nouveau, une question de type Likert a été posée, proposant une échelle allant de «dans une grande mesure» à «pas du tout». Les organismes ont indiqué qu'ils utilisaient les TI *dans une mesure modérée* ou *dans une grande mesure* afin de faciliter la gestion des processus, statistiques ou autres. Le score obtenu avec l'échelle de Likert pour les processus statistiques (phases du modèle GSBPM) est relativement plus élevé que pour les processus non statistiques, c'est-à-dire que les TI sont appliquées *dans une très grande mesure* aux processus statistiques et *dans une mesure modérée* aux processus non statistiques (voir graphiques 2 et 3).

56. La plupart des organismes utilisent les TI *dans une grande mesure* pour les phases «collecte», «traitement» et «diffusion» (comme dans le modèle GSBPM) et moins pour les autres phases du processus. Les TI sont utilisées dans une moindre mesure dans la phase «analyse» que dans les trois autres phases opérationnelles. Dans les phases «élaboration» et «analyse», elles sont généralement utilisées *dans une mesure modérée* ou *dans une grande mesure*. Dans les phases «conception» et «évaluation», la plupart des organismes indiquent que les TI sont utilisées *dans une faible mesure* ou *dans une mesure modérée*. Dans la phase «définition des besoins», l'utilisation des TI tombe à *dans une faible mesure* (voir graphique 2).

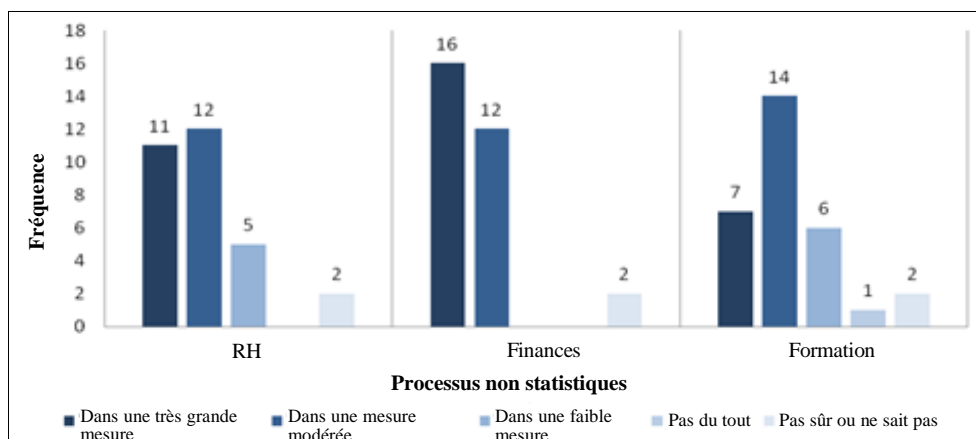
---

<sup>10</sup> Phases du modèle GSBPM: Définition des besoins, Conception, Élaboration, Collecte, Traitement, Analyse, Diffusion, Évaluation.

Graphique 2  
**Utilisation des technologies de l'information comme catalyseur des processus opérationnels statistiques**



Graphique 3  
**Utilisation des technologies de l'information comme catalyseur des processus non statistiques**



57. Le client ou l'utilisateur représenté est une dimension très importante des activités axées sur les processus. Les enquêtes sur la satisfaction des utilisateurs permettent d'obtenir leurs réactions concernant les produits et les processus et donc d'améliorer ces derniers. Presque tous les organismes répondants procèdent périodiquement à des enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs et indiquent que les résultats d'enquête ont une incidence sur les produits ou les processus, principalement sur les types et circuits de diffusion, ainsi que sur le portefeuille de produits.

58. Tous les organismes mesurent l'efficacité des processus dans une certaine mesure. Presque tous collectent des données en la matière périodiquement ou de temps à autre. Les indicateurs d'efficacité sont définis dans une faible mesure ou dans une mesure modérée et sont fondés sur les objectifs de l'organisme et les exigences des clients.

59. Plus de la moitié des organismes recourent à des méthodes d'amélioration des processus telles que les méthodes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), la méthode Six Sigma, la méthode de la gestion de la qualité totale (TQM) et les méthodes de la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM).

60. Une question directe sur la démarche axée sur les processus a été posée aux organismes. Les deux tiers étaient *plutôt d'accord* ou *fortement d'accord* quant au fait qu'ils appliquaient une démarche axée sur les processus en matière de production statistique, tandis qu'un tiers était *en désaccord*. Les organismes ont également dit que cette démarche contribuait à améliorer la qualité de leurs produits.

61. Selon les organismes, la démarche axée sur les processus et les mesures prises pour normaliser et améliorer les processus entraînent une amélioration de la collecte et du traitement de données, ainsi que des systèmes de métadonnées. En outre, la démarche axée sur les processus a réduit le coût de la production statistique.

62. On trouvera dans la section suivante de plus amples détails sur le bilan des organismes en matière de mise en œuvre de la démarche axée sur les processus.

## **B. Mise en œuvre de la démarche axée sur les processus et enseignements tirés de l'expérience des organismes nationaux de statistique**

63. La présente section décrit l'expérience acquise par certains organismes concernant les questions ci-après:

a) Comment la démarche axée sur les processus a-t-elle été appliquée à la structure organisationnelle?

b) Quelle a été l'incidence de la démarche axée sur les processus sur les produits et la production?

c) Quelles difficultés ont été rencontrées pendant la mise en œuvre et l'application de la démarche axée sur les processus?

d) Comment la démarche axée sur les processus influe-t-elle sur la culture du travail de l'organisme?

e) Enseignements tirés pendant la mise en œuvre.

64. Les réponses aux questions ci-dessus montrent les points marquants de la mise en œuvre de la démarche axée sur les processus. Les informations obtenues pourraient être utiles pour d'autres organismes qui tentent d'adopter une organisation du travail axée sur les processus. La présente section reproduit les réponses de six organismes qui ont accepté de les divulguer.

### **1. Australian Bureau of Statistics**

65. Mise en œuvre structurelle: un aspect important a été l'introduction de la spécialisation fonctionnelle dans les phases clés des processus opérationnels statistiques (par exemple les phases «collecte» et «diffusion») pour répondre aux besoins de tous les programmes statistiques au sein de l'Australian Bureau of Statistics. Les autres phases (par exemple «définition des besoins», «conception», «traitement», «analyse» et «évaluation») sont encore gérées par des spécialistes des questions traitées, mais les cadres statistiques, méthodes, processus et plates-formes de traitement partagés sont de plus en plus utilisés.

66. Incidence sur les produits et la production: si l'Australian Bureau of Statistics n'avait pas opté pour une démarche axée sur les processus, il ne lui aurait plus été possible de produire l'éventail de produits qu'il produit actuellement (dans le cadre de 177 programmes statistiques). Toute une série d'économies avaient été réalisées en matière de production. De même, il était encore possible, bien que difficile, de gérer la transition vers des technologies modernes dans le processus statistique, par exemple en utilisant des formulaires électroniques.

67. Difficultés de mise en œuvre: en général, l'adoption d'une démarche axée sur les processus a été plus longue et plus complexe que prévu initialement. Les fonctions qui n'avaient pas été précédemment bien différenciées les unes des autres devaient être formalisées et séparées. Une analyse et un débat étaient nécessaires pour clarifier si des méthodes et processus plus généraux répondaient suffisamment aux besoins opérationnels du programme statistique considéré. Les membres du personnel devaient recevoir une nouvelle formation et être redéployés dans certains cas, puisque leur rôle avait changé.

68. Incidence sur la culture du travail: la période de transition a pesé sur la culture du travail. Cette situation a été gérée avec soin grâce à l'application d'une stratégie en matière de ressources humaines. Suite à la transition, les membres du personnel ont généralement constaté qu'ils avaient moins de tâches manuelles très détaillées et routinières à faire. Ils disposaient de plus de temps pour effectuer des tâches de niveau plus élevé telles que l'analyse et l'innovation. En outre, l'accent a été mis sur la collaboration concrète entre les différents départements pour obtenir des résultats, plutôt que sur l'ancien cloisonnement de la structure de travail. En général, le changement intervenu dans la culture du travail a été positif.

69. Enseignements tirés: une démarche axée sur les processus apporte une valeur supplémentaire, mais concevoir la nouvelle démarche, gérer la transition et obtenir les résultats souhaités exigent dans la pratique une grande minutie, une coopération renforcée et un engagement commun dans l'ensemble de l'organisme. En raison de l'ampleur des changements requis, il est peut-être préférable concrètement de prendre un certain nombre de mesures importantes pour mettre en œuvre une démarche axée sur les processus plutôt que de chercher à assurer la transition d'une seule et grande traite. Ayant appliqué une telle démarche à un degré modéré, l'Australian Bureau of Statistics est maintenant bien placé pour renforcer son action.

## **2. Le Census Bureau des États-Unis**

70. Mise en œuvre structurelle: le Bureau a réorganisé sa structure et sa direction afin de promouvoir une vision centrée sur les fonctions plus que sur les enquêtes.

71. Incidence sur les produits et la production: de récentes initiatives ont été lancées pour centraliser les systèmes TI et créer un système d'entreprise en vue de la collecte de données et de leur traitement, ainsi que la diffusion de données statistiques.

72. Difficultés de mise en œuvre: une culture institutionnelle a été mise en place pour que les processus soient perçus au niveau des entreprises, et non au niveau des enquêtes, l'objectif étant de répondre aux exigences individuelles.

73. Incidence sur la culture du travail: la démarche axée sur les processus a permis aux employés de voir des processus similaires une fois qu'ils ont été mis en œuvre afin de cibler les domaines où il est possible d'améliorer l'efficacité.

74. Enseignements tirés: la mise en œuvre est en cours au Census Bureau, mais un des enseignements tirés est que ce genre de changement prend du temps et qu'un engagement est nécessaire du sommet vers le bas de l'organisme.

### 3. Statistique Canada

75. Mise en œuvre structurelle: Statistique Canada a entrepris un important projet de modernisation à partir de 2009 intitulé «Plan d'entreprise», dont les principaux principes sont les suivants: le système doit être plus efficace, robuste et réactif aux besoins des utilisateurs. Dans le cadre de la mise en œuvre (toujours en cours), Statistique Canada a recensé plusieurs domaines susceptibles d'être améliorés: adaptation au Modèle générique du processus de production statistique (GSBPM), centralisation de fonctions spécifiques (collecte de données, opérations, TI), réduction du nombre de logiciels/systèmes en cours d'élaboration, et adoption d'une architecture axée sur le service (AAC) et d'une architecture d'entreprise. Statistique Canada a entrepris de nombreux projets de modernisation par vagues successives pour améliorer les processus et a réorganisé la structure organisationnelle pour favoriser une démarche plus axée sur les processus.

76. Incidence sur les produits et la production: renforcement des connaissances spécialisées dans les domaines suivants: collecte et traitement de données (économiques et sociales), TI, opérations. Les spécialistes peuvent ainsi se focaliser sur l'analyse et sur leur domaine de spécialisation plutôt que sur les activités opérationnelles. Les ressources financières économisées grâce à l'amélioration de l'efficacité ont été réinvesties dans des programmes mis en œuvre par l'organisme et des activités de maintien de la qualité.

77. Difficultés de mise en œuvre: une certaine résistance aux changements. Il a été nécessaire de s'assurer d'un soutien indéfectible de la part de la direction générale. De gros investissements ont été effectués pour renouveler les systèmes informatiques et créer des outils généraux réutilisables.

78. Incidence sur la culture du travail: la mise en œuvre initiale du projet de modernisation a soulevé des vagues de préoccupations, mais grâce à l'appui de la direction générale et à une gouvernance efficace, les mesures de modernisation sont en passe d'être intégralement mises en œuvre.

79. Enseignements tirés: un soutien indéfectible de la part de la direction générale est indispensable. Il est important, dès le début, d'expliquer aux employés les raisons et les effets d'une telle entreprise. Il importe aussi de mettre en relief la capacité de l'organisme à innover grâce aux changements et de souligner que ceux-ci peuvent être positifs. La communication est très importante et ne sera jamais superflue. Il faut renforcer la mise en œuvre des changements en gérant rigoureusement le projet et en assurant son suivi. Il est nécessaire de mettre en place une gouvernance adéquate, une gestion des changements, une hiérarchie des priorités et un processus décisionnel.

### 4. Statistics Finland

80. Mise en œuvre structurelle: centralisation de toutes les opérations de saisie de données (saisie de données administratives et enquêtes) dans une seule unité; définition du rôle du responsable du processus (Directeur général adjoint chargé de la production statistique) dans les statuts.

81. Incidence sur les produits et la production: modification des procédures de travail et du processus de planification (approche plus centralisée concernant les travaux de développement).

82. Difficultés de mise en œuvre: il est impossible d'apporter des changements du jour au lendemain; l'établissement d'une nouvelle structure organisationnelle prend du temps et se fait par étapes.

83. Incidence sur la culture du travail: il est encore difficile d'en parler, mais le projet a probablement permis de mieux comprendre le travail des collègues des autres unités.

84. Enseignements tirés: il est difficile de faire participer l'ensemble de l'organisme et, en particulier, des tensions sont nées du fait de l'évolution du rôle d'anciennes unités responsables de domaines spécifiques.

## 5. Statistics Norway

85. Mise en œuvre structurelle: saisie et diffusion de données

86. Incidence sur les produits et la production: amélioration de la qualité dans tous les domaines recourant au même processus.

87. Difficultés de mise en œuvre: les différentes unités de statistique n'ont pas toujours eu l'impression qu'il était satisfait à leurs besoins individuels et/ou qu'une priorité suffisante était accordée à ces besoins.

88. Incidence sur la culture du travail: plus de réunions et plus de programmes documentés pour les processus transversaux.

89. Enseignements tirés: les processus transversaux doivent être plus documentés, ainsi que les interfaces entre ces processus et le reste de l'organisme. Il est nécessaire de créer de nouveaux lieux de réunion (physiques et/ou virtuels) pour examiner et planifier les questions transversales.

## 6. Institut turc de statistique

90. Mise en œuvre structurelle: l'Institut turc de statistique (TurkStat) a conçu sa propre version du modèle de processus opérationnel statistique à partir du modèle GSBPM. C'est auprès des départements responsables des questions traitées qu'ont été collectées des informations sur les procédures/méthodes utilisées, les différentes étapes des flux de travaux, les entrées et sorties des sous-processus, les responsables des processus, le nombre de personnes nécessaires à la réalisation de ces tâches, les outils logiciels et d'autres métadonnées pertinentes. La documentation des processus et des liens entre ces derniers est effectuée selon le modèle; le déroulement des opérations est modélisé au moyen de l'outil de modélisation des processus. La structure organisationnelle a été réorganisée selon le modèle de processus opérationnel statistique conçu par TurkStat. De nouvelles divisions fonctionnelles ont été créées pour coordonner les processus transversaux dans les domaines suivants par exemple: métadonnées, normes, collecte de données, analyse de données et registres administratifs. Après la réorganisation axée sur les processus, les problèmes rencontrés dans les processus de production ont commencé à être discutés et évalués plus ouvertement.

91. Incidence sur les produits et la production: les systèmes de production et de diffusion de données ont été normalisés et de nouveaux systèmes sont en cours d'élaboration. La Data Documentation Initiative (DDI)<sup>11</sup> fondée sur un outil TI a été créée et utilisée pour la collecte de données et de métadonnées. Pour toutes les enquêtes auprès des entreprises et la plupart des enquêtes auprès des ménages, ce nouveau cadre de collecte de données a été adopté pour que le même outil TI de collecte soit utilisé pour toutes les enquêtes. Un nouveau module de traitement et d'analyse de données qui sera ajouté au nouvel outil de collecte de données a commencé à être élaboré.

92. En 2012, il a été décidé de normaliser et de gérer les métadonnées en un seul lieu. Les listes de codes provenant de toutes les enquêtes ont été rassemblées. Les noms des variables ont été énumérés et normalisés selon les conventions de désignation définies en interne. Un catalogue des noms de variables a été créé pour les variables communes.

---

<sup>11</sup> La Data Documentation Initiative (DDI) a pour objectif de créer une norme internationale pour la description des données issues des sciences sociales, comportementales et économiques, le langage utilisé étant le langage de balisage extensible (XML).



Des points de commande ont été ajoutés aux processus de la structure organisationnelle pour veiller à ce que les enquêtes soient conformes aux nouvelles normes.

93. Ces normalisations et nouveaux systèmes ont permis d'améliorer la ponctualité et l'efficacité du processus de collecte de données.

94. Des métadonnées ont été obtenues pour l'établissement de nouveaux rapports facilitant la prise de décisions de la direction générale.

95. Difficultés de mise en œuvre: il faut beaucoup de temps pour changer la culture d'un organisme. Mettre en place une structure axée sur les processus exige une bonne coordination et une solide culture du travail d'équipe au sein des départements et entre ceux-ci. Les départements spécialisés ont d'abord résisté aux changements en raison de la charge de travail supplémentaire imposée pendant la période de transition mais ils ont commencé à appuyer l'initiative après avoir constaté les avantages procurés par les nouveaux systèmes et outils.

96. Incidence sur la culture du travail: la direction générale de l'organisme appuie les activités de gestion des processus. Toutefois, les membres du personnel estiment que la documentation et la normalisation des processus leur créent un important surcroît de travail. Les habitudes et la culture du travail ont lentement commencé à changer. Malgré une certaine réticence au début à recourir aux nouveaux outils de normalisation fondés sur les TI, le personnel a commencé à mieux s'adapter aux changements.

97. Enseignements tirés: faire de grands projets mais avancer à petits pas. L'objectif de la modification de la structure organisationnelle doit être très bien expliqué au personnel. Les changements qui vont être opérés dans l'infrastructure TI doivent être minutieusement examinés et planifiés en détail avant l'adoption de toute mesure. Les départements doivent être prêts à coopérer davantage et à consolider le travail d'équipe. Il est primordial de bien gérer les changements pour orchestrer les activités.

## **VI. Problèmes et difficultés**

### **A. Difficultés au niveau international**

98. Les modèles internationaux tels que les modèles GSBPM, GSIM, CSPA, le Modèle d'activité générique destiné aux organismes de statistique (GAMSO), le Modèle d'échange de données et de métadonnées statistiques (SDMX) et le modèle DDI offrent une base pour la normalisation des processus, des métadonnées et des systèmes de production statistique au sein des organismes nationaux de statistique.

99. Ces organismes font des efforts considérables pour normaliser leur processus et adopter une organisation du travail plus axée sur les processus, tirant parti des modèles développés au plan international en vue de la normalisation et de la modernisation de la production statistique. L'adoption de ces cadres renforce la communauté de vues et améliore l'harmonisation nécessaire à un développement commun, au partage et à la réutilisation des outils. Cela étant, le problème tient au fait que la mise au point, l'adoption et la mise en œuvre de ces modèles prennent du temps. Les organismes de statistique se trouvent à différents stades de modernisation, ce qui pourrait rendre difficiles le partage et la réutilisation des outils communs. De plus, il faut du temps pour obtenir un retour d'information des pays concernant les nouvelles normes et les nouveaux modèles afin de savoir s'ils sont applicables.

## B. Difficultés au niveau national

100. L'expérience des organismes nationaux de statistique montre qu'ils se heurtent à de nombreux problèmes lorsqu'ils essaient d'adopter une démarche plus axée sur les processus. Au niveau mondial, il n'est pas facile de mettre en place une telle démarche dans le secteur des statistiques officielles alors que chaque organisme a du mal à normaliser, à rationaliser et à automatiser ses processus.

101. Les réponses à la question: *Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre et de l'application de la démarche axée sur les processus?* donnent un éclairage sur les problèmes rencontrés et aident à en déterminer les principales caractéristiques. Il a été fait état de nombreux types de difficultés lors de l'amélioration de la démarche axée sur les processus, par exemple des problèmes de culture et de gestion, des problèmes de communication et l'absence de ressources financières et de personnel qualifié.

102. L'une des principales difficultés rencontrées lors du processus de transformation tient à la culture institutionnelle. On peut observer une certaine résistance aux changements à cause de la nécessité de s'adapter à de nouveaux rôles et d'apprendre de nouvelles tâches. Le personnel peut juger difficile de percevoir les processus au niveau de l'entreprise et non au niveau du domaine statistique. La période de transition peut être contraignante et éprouvante.

103. Un autre problème est celui de savoir comment gérer les processus entre les différents départements et comment répartir clairement les responsabilités. Les chaînes hiérarchiques peuvent devenir floues dans les structures axées sur les processus (par exemple la double chaîne hiérarchique dans une structure matricielle), ce qui pourrait entraîner des difficultés d'ordre pratique et un chevauchement des activités. Pour surmonter ces problèmes, il est essentiel de disposer de l'appui de la direction générale, d'une communication bien claire entre les membres du personnel et d'une solide culture du travail d'équipe.

104. Les organismes de statistique ont souligné la pénurie de ressources. Pour moderniser l'organisation existante, il faut beaucoup de temps et de ressources. Il faut faire d'importants investissements dans les systèmes TI et de nouvelles compétences sont requises tant au niveau des statisticiens qu'au niveau des spécialistes des TI. Il est onéreux et difficile de renouveler les outils TI et de dispenser une nouvelle formation aux membres du personnel en raison de l'évolution de leur rôle.

## VII. Conclusions et recommandations

### A. Conclusions

105. Aux niveaux national et international, des efforts intensifs sont fournis pour moderniser la production statistique et, très souvent, l'accent est mis sur l'importance de la démarche axée sur les processus en matière de production statistique.

106. Dans la pratique, les types de structures des organismes varient et diverses structures peuvent convenir à la production statistique. Chaque organisme de statistique peut concevoir sa structure organisationnelle et ses processus d'une manière qui cadre avec ses besoins et ses priorités.

107. Une réorganisation axée sur les processus est importante, mais il peut ne pas être suffisant de modifier la structure organisationnelle pour mettre en place une démarche axée sur les processus. Il faut aussi modifier fondamentalement la culture du travail.

108. La démarche axée sur les processus offre aux employés une nouvelle perspective concernant leur façon de travailler. Les employés commencent à percevoir les processus d'un point de vue institutionnel plus large et non au niveau des enquêtes. Les organismes axés sur les processus commencent à considérer les processus similaires comme un domaine susceptible d'être normalisé (par exemple la collecte, l'édition, le traitement et la diffusion de données), alors que ces processus étaient gérés de manière indépendante et effectuaient des tâches en fonction de chaque domaine.

109. Il est ressorti de l'enquête que la collecte et la diffusion de données sont des phases que les organismes normalisent et automatisent le plus souvent. Le modèle GSBPM ou une version nationale du modèle sont largement utilisés pour la modélisation des processus, tandis que le recours à des outils BPMN n'est pas très courant. De nombreux organismes de statistique ont indiqué qu'ils n'avaient pas encore achevé la normalisation et l'automatisation de tous les processus. Certains ont dit qu'ils avaient commencé à normaliser les processus et d'autres qu'ils étaient au milieu de la procédure de transformation. Certains ne s'étaient pas encore attelés à la tâche faute de temps et de ressources.

110. D'après le bilan des organismes, l'adoption d'une démarche axée sur les processus est une entreprise complexe et difficile. On trouvera ci-après un récapitulatif des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de cette démarche:

- Il est nécessaire de mieux comprendre et de documenter davantage les processus transversaux;
- De nouvelles compétences sont requises pour les statisticiens et les spécialistes des TI;
- Davantage d'investissements doivent être faits afin de développer des outils TI communs en vue de leur partage et de leur réutilisation;
- Il est indispensable d'améliorer la communication entre les unités organisationnelles;
- Le travail d'équipe est essentiel pour la gestion des processus;
- L'engagement du personnel et de la direction générale est important.

111. Abstraction faite des problèmes, les travaux effectués ont été jugés utiles. L'organisme peut faire preuve de plus de souplesse et fonctionner de manière plus efficace et rationnelle à condition que les changements recueillent un soutien global en son sein, que les investissements nécessaires soient effectués, que les formations requises soient dispensées et que la culture organisationnelle soit ouverte aux changements.

112. Selon les organismes de statistique, les avantages découlant de l'élaboration d'une démarche axée sur les processus en matière de production statistique étaient nombreux et importants. La normalisation accrue a contribué à réduire les coûts, a permis aux spécialistes des sujets traités de se focaliser sur l'analyse et non sur les activités opérationnelles, a réduit le nombre de programmes utilisés, et a amélioré la ponctualité et l'efficacité de la collecte de données. Les ressources financières économisées pourraient être plus utilement réinvesties dans les programmes visant à maintenir la large palette de produits statistiques requis et à améliorer la qualité des statistiques. Les changements ont aidé à développer des compétences propres aux phases des processus, par exemple des compétences en matière de TI qui rendent plus facile la transition vers des technologies modernes.

## B. Recommandations

113. Il n'est pas aisé de définir clairement ce qu'est un «organisme national de statistique axé sur les processus». Par conséquent, c'est aussi un énorme défi que de mettre au point une démarche axée sur les processus en matière de production statistique. Il serait utile de constituer une équipe spéciale chargée de déterminer les caractéristiques fondamentales d'une production statistique axée sur les processus et les prescriptions de base à remplir. L'équipe spéciale pourrait produire une «liste de mesures à prendre» simple et réalisable ou une «liste de vérification» à recommander aux organismes, qui pourraient alors utiliser ces ressources comme lignes directrices pour mettre en place un mode de travail plus axé sur les processus.

114. Un partage plus efficace des données d'expérience aiderait les organismes de statistique désireux d'aller de l'avant. Un bilan plus large de l'expérience acquise en matière de modernisation et de réorganisation de la production statistique aux fins de l'adoption d'une démarche axée sur les processus pourrait être dressé et partagé au moyen d'une base de connaissances wiki. Les travaux de l'équipe spéciale proposée seraient aussi facilités par la réalisation d'autres études sur l'expérience des organismes qui appliquent déjà une telle démarche en matière de production statistique.

115. La collaboration entre les départements spécialistes des sujets traités et les départements fonctionnels est encore difficile et devrait être améliorée au niveau national. De ce fait, des conseils pratiques sur la façon d'améliorer la communication et la collaboration afin de favoriser le bon fonctionnement d'une démarche axée sur les processus pourraient être examinés au niveau international.

116. Il serait essentiel de renforcer la collaboration entre les organismes de statistique pour améliorer les processus et créer des synergies afin d'élaborer des méthodes, outils et systèmes communs. Une collaboration internationale efficace contribuerait à réduire la nécessité de réinventer la roue et à éviter les chevauchements d'activités entre les organismes. Pour dynamiser le débat, la démarche axée sur les processus en matière de production statistique pourrait être ajoutée à la liste des thèmes susceptibles de faire l'objet des prochains séminaires de la CSE.

117. Le Bureau est invité à réfléchir sur la voie à suivre, notamment à:

- a) Déterminer les caractéristiques de la démarche axée sur les processus et les prescriptions correspondantes au moyen d'une «liste de mesures à prendre» simple et réalisable;
- b) Faire le bilan de l'expérience acquise par les organismes nationaux de statistique en y incluant plus de pays et collecter des données destinées à une base de connaissances wiki;
- c) Examiner le thème à un futur séminaire de la CSE pour découvrir les synergies entre les pays et recenser des domaines additionnels dans lesquels les processus peuvent être améliorés, normalisés ou automatisés.

## Annexe

### Liste des organismes nationaux de statistique ayant répondu à l'enquête concernant la démarche axée sur les processus en matière de production statistique

1. Australian Bureau of Statistics
2. Bureau of the Census (États-Unis)
3. Bureau central de statistique (Israël)
4. Bureau central de statistique (Lettonie)
5. Office central de statistique (Pologne)
6. Bureau croate de statistique
7. Office fédéral de la statistique (Allemagne)
8. Office central de statistique (Hongrie)
9. Institut national de la statistique et des études économiques (France)
10. Institut de la statistique (INSTAT) (Albanie)
11. Comité national de statistique de la République du Bélarus
12. Institut national de la statistique de la République de Bulgarie
13. Office national de statistique (Mongolie)
14. Office national de statistique (Thaïlande)
15. Office national de statistique (Géorgie)
16. Comité national de statistique de la République d'Azerbaïdjan
17. Office national de statistique (ex-République yougoslave de Macédoine)
18. Office de la statistique du Monténégro
19. Office de la statistique de la République de Serbie
20. Office de la statistique de la République de Slovénie
21. Statistics Austria
22. Statistique Canada
23. Département de statistique du Ministère de la planification et du développement économiques (Brunei Darussalam)
24. Statistics Estonia
25. Statistics Finland
26. Statistics Lithuania
27. Statistics Norway
28. Statistics South Africa
29. Statistics Sweden
30. Service national de statistique (Ukraine)
31. Institut turc de statistique