



Commission économique pour l'Europe**Conférence des statisticiens européens****Soixante-septième réunion plénière**

Paris, 26-28 juin 2019

Point 6 b) de l'ordre du jour provisoire

**Le nouveau rôle des organismes nationaux de statistique
dans le domaine de la gestion de données****Deuxième séance : méthodes de gestion du système de données****Étapes franchies par la Nouvelle-Zélande pour donner
un rôle plus important à son organisme national
de statistique****Note établie par Statistics New Zealand***Résumé*

Le présent document examine les étapes franchies par Statistics New Zealand (Stats NZ), en sa qualité d'organisme national de statistique, dans le but de jouer un rôle plus important dans le système de données néo-zélandais. Il se propose de décrire les principaux facteurs et l'environnement qui ont abouti à la nécessité de créer le poste de Responsable en chef des données du Gouvernement néo-zélandais qui confère un nouveau rôle au Statisticien des services officiels de Nouvelle-Zélande et Directeur général de Stats NZ. Il met aussi l'accent sur le programme de travail de plus vaste portée que Stats NZ a entrepris à l'appui de ce rôle élargi.

Il convient de noter que d'autres activités menées dans les divers services de Stats NZ pour contribuer à ce rôle de chef de file en matière de données ne sont pas visées par le présent document. Elles viennent s'ajouter à notre programme et à nos initiatives dans le domaine statistique pour assurer l'exemplarité de Stats NZ pour d'autres organismes publics.

Le présent document est présenté pour examen au séminaire organisé en 2019 par la Conférence des statisticiens européens sur le thème « Le nouveau rôle des organismes nationaux de statistique dans le domaine de la gestion de données » dont la deuxième séance porte sur les « méthodes de gestion du système de données ».



I. Débuts du système de données néo-zélandais

1. Le lien entre conception systémique et statistiques officielles n'est pas nouveau, les systèmes nationaux de statistiques constituant une part fondamentale du système de données dans la plupart des pays. Dans le cas de la Nouvelle-Zélande, le fait que les producteurs de statistiques officielles soient réunis en un système est inscrit dans le cadre législatif depuis l'adoption de la loi sur les statistiques de 1975.

2. Toutefois, l'organisation n'a pas eu d'orientation stratégique visant à créer un système statistique officiel plus manifeste avant 2004, date à laquelle le gouvernement a publié un rapport déterminant. Ce rapport, établi du sommet vers la base ("Top Down Review") a recommandé plusieurs grands changements dont les suivants :

- Une nouvelle gouvernance par le biais d'un comité consultatif ministériel ;
- L'identification d'un ensemble de statistiques officielles essentielles (de niveau 1) à gérer comme une ressource nationale durable ;
- Un nouveau site Web pour la diffusion des statistiques officielles ;
- La création d'un centre officiel de recherche statistique et d'archivage de données (OSRDAC) ;
- Une plus grande attention à la gestion des relations ;
- Des travaux à l'appui d'une plus grande conformité aux Principes fondamentaux de la statistique officielle et aux normes statistiques en collaboration avec des producteurs de systèmes statistiques officiels.

3. Dix ans après la mise en œuvre de bon nombre des recommandations de ce rapport, nous avons atteint un nouveau tournant dans notre progression. En 2014, la Commission des services publics (qui supervise l'ensemble du service public néo-zélandais) a mené l'une de ses évaluations régulières des résultats de l'organisation.

4. Cette évaluation a fait ressortir les changements importants intervenus dans notre environnement opérationnel par suite de l'évolution rapide des technologies et elle a reconnu le besoin fondamental d'encadrer le réseau collectif pour valoriser les actifs informationnels stratégiques de la Nouvelle-Zélande. Elle a fait apparaître le potentiel que Stats NZ pouvait offrir, à l'instar d'autres organismes, de par les fonctions que l'organisme assume déjà à la tête du système officiel de statistique et l'importance nouvelle qu'acquiert la direction fonctionnelle comme mécanisme permettant au service public de concrétiser cette volonté d'encadrement du réseau collectif.

II. La direction fonctionnelle ouvre de nouvelles possibilités pour le système de données

5. En 2014, la notion de direction fonctionnelle dans le service public néo-zélandais était relativement récente mais considérée comme un élément déterminant pour l'amélioration de la fourniture de services aux Néo-Zélandais. Les marchés publics, l'immobilier et les technologies de l'information et de la communication ont été les premières fonctions commerciales pour lesquelles des fonctions de direction ont été désignées.

6. En Nouvelle-Zélande, les responsabilités en matière de direction fonctionnelle incombent généralement aux directeurs généraux du secteur public et sont attribuées par le Chef de la Commission des services publics. Elles visent à améliorer l'efficacité et à réduire les coûts globaux des fonctions opérationnelles courantes pour l'État. Il est attendu des directeurs généraux qu'ils conservent leurs fonctions départementales mais assument ces responsabilités additionnelles pour le bien de l'administration publique dans son ensemble.

7. La direction fonctionnelle vise à optimiser les avantages et à réduire les coûts globaux des fonctions opérationnelles courantes ce que ne permet pas toujours une approche organisme par organisme. Il faut pour cela trouver le moyen de:

- Gagner en efficacité (par des économies d'échelle, une démultiplication du pouvoir d'achat pour les marchés passés à tous les niveaux de l'administration, l'établissement de normes et d'approches communes et la réduction des chevauchements d'activités) ;
- Renforcer les compétences et les capacités (centres d'expertise, perfectionnement professionnel coordonné, déploiement de capacités humaines où et quand elles sont le plus utiles) ;
- Améliorer les services et la fourniture de services (par le partage et la coordination des activités et des services, la fourniture conjointe de services).

8. Depuis l'évaluation de résultats de 2014, Stats NZ a saisi l'occasion qui lui était donnée de créer une infrastructure de données intégrée (IDI) en plus de la base de données économiques longitudinale existante. En mettant au point l'IDI, Stats NZ a pu mieux valoriser les données stratégiques détenues par l'administration publique et a aussi démontré qu'il pouvait assumer des responsabilités de direction fonctionnelle et se positionner comme centre d'excellence¹. Bien que les données et la recherche analytique soient essentielles à la production de statistiques officielles, il a fallu faire des efforts considérables pour redéfinir notre compétence et établir notre crédibilité dans ce contexte. Il arrive encore de temps en temps qu'elle soit contestée.

9. Pendant la même période, Stats NZ a reçu des investissements additionnels pour étoffer également la série des statistiques officielles en y ajoutant des estimations régionales du produit intérieur brut et des bilans annuels. Même si cela a montré que nous pouvions continuer de produire des statistiques officielles de haute qualité tout en ajoutant de nouveaux services et de la valeur, il a fallu à cet effet faire plusieurs arbitrages et répartir des ressources déjà très sollicitées entre les divers secteurs de la production de statistique.

10. En juillet 2017, les responsabilités de direction fonctionnelle du Chef des services d'information du Gouvernement néo-zélandais ont été supplantées par celles du Responsable en chef des services numériques et du Responsable en chef des données du Gouvernement néo-zélandais lorsque ces postes ont été créés. Cela répondait à la nécessité de moduler l'étendue de ces responsabilités en fonction de l'importance croissante du numérique et des données dans tous les ministères et de l'investissement opéré dans ces deux secteurs.

III. Renforcement des fonctions de direction en matière de données dans le système de données du Gouvernement néo-zélandais

11. Depuis la création en 2017 du poste de Responsable en chef des données, nous avons travaillé en partenariat avec les organismes publics dans les buts suivants :

- Fixer l'orientation stratégique des travaux de gestion des données des administrations publiques en établissant une Stratégie/Feuille de route en matière de données qui s'attache à valoriser les données au profit de tous les Néo-Zélandais ;
- Piloter les mesures prises par le secteur public en réponse aux nouveaux problèmes relatifs aux données, comme on l'a fait tout récemment en accélérant les travaux destinés à accroître la transparence et le respect du principe de responsabilité dès lors que les administrations publiques utilisent des algorithmes ;

¹ Jusqu'ici, notre centre d'excellence a apporté un soutien très ciblé aux organismes pour faire apparaître les meilleures pratiques et compétences plutôt que de mettre l'accent sur la recherche et l'innovation en matière de données et d'analyses.

- Commencer à élaborer un Cadre de gouvernance des données (avec plusieurs autres organismes) permettant aux administrations de gérer les données comme un atout stratégique et d'établir des valeurs de référence concernant la maturité de ces dernières ;
 - Prendre en main l'engagement pris par le gouvernement d'accélérer la divulgation des données ouvertes, y compris par l'adoption de la Charte internationale sur les données ouvertes.
12. De plus amples détails sur ces initiatives figurent à l'annexe 1, y compris notre projet de Cadre de gouvernance des données.
13. Ces initiatives ont répondu aux problèmes auxquels les organismes nationaux de statistique se heurtent dans le monde alors même que beaucoup redéfinissent leurs stratégies pour s'adapter à l'ère numérique où la création de données continue d'augmenter à une vitesse exponentielle et où les personnes peuvent obtenir des informations en temps réel dans de nombreuses sphères de leurs vies. Il est attendu des bureaux nationaux de statistique qu'ils :
- Améliorent les calendriers de publication de statistiques et de données officielles – pour répondre aux besoins des responsables politiques et des citoyens de disposer de statistiques dans des conditions aussi proches que possible du temps réel, en offrant une structure beaucoup plus solide suivant de près les évolutions sociétales ;
 - Répondent aux attentes en matière de données granulaires qui présentent de l'intérêt pour un sujet, un lieu ou une collectivité ;
 - Répondent au besoin de données fiables de haute qualité qui coupent à travers l'offre croissante de contenus potentiellement peu fiables, contradictoires, contraires à l'éthique et dépourvus de contexte.
14. En septembre 2018, le Gouvernement (par décret ministériel) a décidé d'habiliter le Responsable en chef des données à :
- Établir des normes et des lignes directrices obligatoires pour la collecte, la gestion et l'utilisation des données par les organismes publics ; et
 - Demander aux organismes de se doter de capacités communes en matière de données en utilisant des outils de données, en raccordant leurs infrastructures entre elles ou en partageant des plateformes (en laissant la possibilité de ne pas y participer).
15. Ces nouveaux pouvoirs visent à poser les fondements dont les organismes ont besoin pour gérer et partager les données afin de fournir les éléments utiles à la prise de décisions dans le cadre des paramètres de confidentialité et de sécurité.
16. La faculté d'établir des normes obligatoires et à assurer que les organismes adoptent des capacités communes contribuera à la mise en place d'un système de données dans le cadre duquel :
- Le public a l'assurance que le gouvernement gère ses données avec soin selon des modalités qu'il juge favorablement et qui sont éthiques et transparentes ;
 - Nous pouvons nous procurer de nouvelles données (dans un environnement où l'accès aux données est considéré comme l'un des obstacles les plus décisifs à vaincre) ;
 - Les données sont gérées de façon à produire de nouveaux éléments d'appréciation et de preuve significatifs pour la politique générale (et ce, en fonction des problèmes de principe à résoudre que l'on ne peut pas faire avancer au moyen des sources de données actuelles et des pratiques en vigueur en matière de données) ;
 - De nouvelles plateformes sont élaborées permettant de partager des données, de faciliter la recherche ouverte et de stimuler l'innovation, tout en améliorant la fourniture de services, y compris de services numériques en parallèle aux travaux du Responsable en chef des services numériques ;

- Les données sont ouvertes moyennant la suppression des informations permettant d'identifier les personnes et après une évaluation suffisante des risques et des problèmes de protection de la vie privée et l'adoption de mesures propres à atténuer ces difficultés.

17. Les attributions en matière de normalisation proposées s'inscrivent dans un programme de travail de plus vaste portée dirigé par le Responsable en chef des données en vue de la création du futur système de données souhaité, car les normes à elles seules ne permettront pas d'obtenir l'évolution voulue du mode de gestion des données. Ce programme de travail élargi permettra aussi à la Nouvelle-Zélande de respecter plus facilement l'engagement qu'elle a pris d'adopter la Charte internationale sur les données ouvertes et d'accompagner le Plan d'action pour les données ouvertes grâce à une meilleure gestion des données.

18. Alors même que Stats NZ poursuit son effort de concertation dans toutes les administrations publiques pour intégrer les fonctions du Responsable en chef des données, les attentes sont plus fortes quant à notre capacité à travailler sur des solutions à long terme comme l'amélioration de la qualité des données administratives, l'action menée pour faire évoluer les comportements en agissant sur la dépense publique en matière de données, la réduction des chevauchements d'activités, les mesures prises pour faire en sorte que les investissements ciblent principalement la répartition des avantages dans tout le système et l'amélioration des capacités globales du système – en particulier dans les nouveaux domaines comme l'éthique des données, et compte tenu de la nécessité de disposer de données impartiales fiables pour appuyer l'utilisation croissante des algorithmes et de l'intelligence artificielle.

19. Les composantes d'un bon système de données s'harmonisent parfaitement avec les travaux récents effectués par l'OCDE qui mettent l'accent sur les priorités futures des organismes de statistique.

IV. Amélioration de la gouvernance du système de données

20. La gouvernance des données à l'échelle du système, dont l'objet est d'aider à une utilisation sûre et efficace des données publiques, est jugée généralement suffisante, mais pour la gouvernance par secteur et par organisme le bilan est contrasté. Si certains secteurs de l'État ont une gouvernance de plus longue date, et disposent de comités d'éthique bien établis, comme par exemple le secteur de la santé, d'autres n'ont pas de lieu privilégié pour mettre leurs idées, leurs politiques et leurs propositions à l'essai.

21. Cette vision de la gouvernance a été soulignée dans le cadre de l'évaluation que nous avons faite de l'utilisation des algorithmes dans toutes les administrations publiques. Le rapport qui en a résulté recommande notamment la création d'un groupe consultatif qui pourrait donner des conseils sur l'éthique et l'utilisation innovante des données et/ou des recherches analytiques effectuées par les organismes publics.

22. En mars 2019, nous avons annoncé que le Responsable en chef des données du Gouvernement néo-zélandais convoquait un Groupe consultatif sur les utilisations fiables des données pour contribuer à l'optimisation des possibilités et des avantages offerts par les nouvelles utilisations des données, tout en gérant les risques potentiels. Cette instance permettra aux organismes de mettre à l'essai leurs idées, leurs politiques et leurs propositions concernant les nouvelles utilisations des données.

23. Des personnes possédant les compétences requises sont recherchées pour représenter un ou plus des domaines suivants :

- Droit relatif au respect de la vie privée et aux droits de l'homme ;
- Éthique ;
- Utilisations et analyses des données innovantes ;
- Te Ao Māori (perspective culturelle de nos peuples autochtones) ;
- Technologie ;

- Politique publique et intérêts publics dans l'utilisation des données.

24. Les membres devraient être désignés en mai 2019 et le Groupe consultatif contribuera à combler les lacunes dans la gouvernance des données à l'échelle du système et commencera à réduire le degré de fragmentation. Il est prévu d'autoriser Stats NZ à utiliser les mécanismes de gouvernance à l'appui de la fourniture de statistiques officielles du moment que cela ne compromet pas l'indépendance du Statisticien officiel de Nouvelle-Zélande et l'intégrité du système statistique officiel.

V. Gouvernance des services numériques et des données dans l'ensemble du système de données de Nouvelle-Zélande

25. L'approche suivie actuellement pour la gouvernance des services numériques et des données au sens large a été mise en place dans le cadre des fonctions de direction intersectorielle qui revenaient précédemment au Chef des services d'information du Gouvernement néo-zélandais.

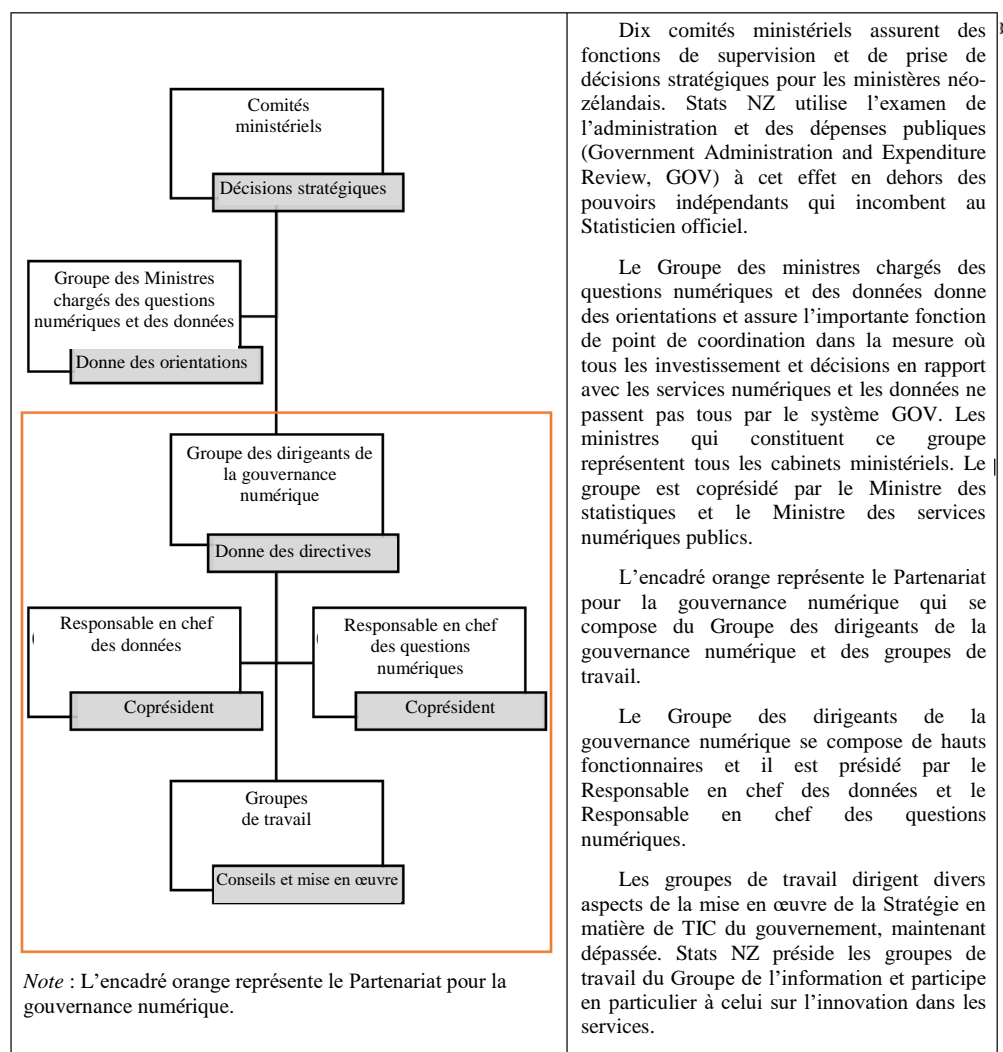
26. Le Partenariat pour la gouvernance numérique a été mis en place dans le but de suivre collectivement la mise en œuvre de la stratégie publique en matière de TIC aujourd'hui dépassée. Ce mécanisme est en cours de réexamen et d'actualisation au vu des changements apportés aux fonctions de direction intersectorielle et des travaux menés sur une nouvelle Stratégie pour la gouvernance numérique. Celle-ci est actuellement hissée au niveau de méta-stratégie, ce qui signifie que la Stratégie/Feuille de route en matière de données de la Nouvelle-Zélande viendra l'étayer comme d'autres stratégies et initiatives clefs des pouvoirs publics.

27. La figure 1 fait la synthèse des divers organes de gouvernance et de leurs fonctions principales.

28. Stats NZ et le Bureau du Responsable en chef des services numériques fournissent des services de secrétariat conjoints au Groupe des Ministres chargés des services numériques et des données et au Groupe des dirigeants de la gouvernance numérique.

Figure 1

Synthèse des mécanismes de gouvernance pour les services numériques et les données en Nouvelle-Zélande



VI. Structuration de Stats NZ en vue de fonctions de direction plus larges du système de données

29. En 2016, nous avons reconnu que nous avons besoin de changer, et notamment de nous réorganiser pour appuyer notre programme de statistiques officielles et de services de données intégrés, donner effet aux nouvelles fonctions du Responsable en chef des données et à notre rang d'organisme chef de file dans les domaines des données et de la recherche analytique. On trouvera une description détaillée de la structure mise initialement en œuvre à l'annexe 2.

30. Ces changements ont visé principalement à mettre en application le rôle plus important de notre organisme, et il fallait pour cela :

- Prendre acte des nouvelles capacités humaines à développer ;
- Renforcer nos capacités existantes pour parvenir à de meilleures synergies.

31. Concrètement, nous nous sommes structurés autour de cinq grandes fonctions – encadrement du système de données, connaissances et statistiques, données et services numériques, entreprises concernant les données et capacités et services organisationnels.

VII. Principaux enseignements tirés à ce jour

32. Nous avons tiré huit principaux enseignements qui, selon nous, peuvent servir aux autres organismes nationaux de statistique qui souhaitent planifier leur propre processus en vue d'un meilleur encadrement des données.

A. Mandat

33. Certes, il est important de se doter d'un mandat, mais aussi, comme nous l'avons observé, de se mettre au travail tout en s'efforçant de l'obtenir. Nous avons constaté que si nous avons des exemples à citer et des réussites à notre actif, nous pouvions mieux démontrer les avantages d'un tel rôle et présenter des preuves convaincantes à l'appui de la demande de mandat.

B. Coconception et collaboration avec les organismes

34. Nous avons tiré des leçons des travaux déjà menés dans l'ensemble du système statistique officiel ainsi que des approches modernes du dialogue et de la direction collégiale pour l'élaboration de notre programme de travail. Nous avons aussi appris des approches initialement suivies par les premiers fonctionnaires chargés de la direction fonctionnelle pour les marchés publics, l'immobilier et les technologies de l'information et de la communication qu'en mettant trop l'accent sur le mandat on avait tendance à chercher à l'appliquer plutôt qu'à engager des changements durables.

C. Une démarche opportuniste plutôt que soigneusement planifiée

35. Comme indiqué à la section A, il importait de se mettre à l'ouvrage et nous avons fait le choix délibéré d'être opportuniste. Autrement dit, l'ordre dans lequel nous avons lancé les initiatives visant à diriger la gestion des données n'a été ni conventionnel ni soigneusement planifié. Par exemple, nous avons commencé à travailler sur notre méthode de normalisation et à mettre la gouvernance en place avant d'avoir obtenu le mandat. La Stratégie/Feuille de route en matière de données de la Nouvelle-Zélande a été élaborée avant le Cadre de gouvernance des données. Si nous avions attendu d'avoir le mandat, nous aurions eu un an de retard.

D. Donner effet aux fonctions de Responsable en chef des données tout en préservant l'indépendance du Statisticien officiel

36. Alors même que nous établissons les fonctions de Responsable en chef des données, nous continuons à jongler avec les différentes responsabilités et nous veillons à ne pas compromettre l'indépendance du Statisticien officiel. Nous avons dû également tenir compte des Principes fondamentaux de la statistique officielle et de leur application à notre plus grande diversité de services comme le font de nombreux autres organismes nationaux de statistique.

E. Renforcement des capacités et changement de culture

37. Dans le cadre de la création du poste de Responsable en chef des données (mais pas exclusivement), nous avons dû ajouter de nouvelles capacités et renforcer celles existantes. Précédemment, nous ne nous occupions que très peu de politique générale, car nous étions plus étroitement concentrés sur le système statistique officiel, qui a dû se développer pour appuyer la stratégie et la politique en matière de données. Nous avons également dû renforcer nos capacités dans le domaine de la normalisation et ne plus cibler notre action sur les aspects techniques pour nous consacrer davantage aux clients en privilégiant la personne humaine. Les activités qui s'exerçaient principalement en arrière-plan prennent

maintenant davantage la première place, mettant à l'épreuve notre culture qui commence à évoluer en conséquence.

F. Modélisation des fonctions

38. Au fur et à mesure que se resserre notre collaboration avec d'autres organismes sur des questions comme la gouvernance des données et la gestion de l'information, nous reconnaissons l'importance qu'il y a de modéliser nous-mêmes nos bonnes pratiques. Nous avons pu constater que c'était un moyen efficace à ce jour de donner un coup de pouce à des problématiques de longue date. Les membres du personnel peuvent contribuer au pilotage du système de données de leur poste simplement en modélisant les conduites satisfaisantes et en mettant en œuvre les bonnes pratiques dans le cadre de leurs fonctions et programmes de travail actuels. Il a aussi été important pour les organismes publics que nous soutenons et avec lesquels nous collaborons que nous fassions aussi (le cas échéant) l'objet des mêmes attentes.

G. Redéfinition des priorités

39. L'entrée en vigueur de ces nouvelles fonctions n'a pas été indolore. Pour financer ces nouvelles activités, nous avons dû redéfinir la priorité de certaines activités existantes au regard des nouvelles allocations de ressources. En conséquence, nous avons dû réduire les budgets alloués à certains volets de notre programme de statistiques officielles et cela a retardé les travaux, y compris de maintenance. Nous savons aussi toutefois qu'en raison de nos fonctions de direction en matière de données, nous avons obtenu pour de nouveaux travaux statistiques un volume de financement probablement plus important que celui qui aurait été autrement disponible. D'une certaine façon, on pourra parler de renfort mutuel de ces deux composantes si nous parvenons à accomplir systématiquement notre tâche.

H. Données et recherche analytique ou statistiques

40. L'un de nos principaux problèmes a été de transformer nos capacités statistiques en capacités relatives aux données et à la recherche analytique. Il est arrivé que le personnel de Stats NZ ait du mal à se retrouver dans ces domaines de travail même s'ils sont nécessaires pour la compilation et la production de statistiques officielles tandis que les organismes publics ont eu du mal à corréler les statistiques aux données et à la recherche analytique. Et ce bien que dans la plupart des définitions, la recherche analytique englobe les techniques statistiques. Ce n'est peut-être qu'une question de sémantique, mais certains indices laissent à penser que nous ne sommes pas les seuls à faire cette expérience. Il importe de penser au public visé et à la terminologie à utiliser pour faire en sorte que les organismes nationaux de statistique puissent être perçus comme des centres d'excellence possibles pour les données et la recherche analytique ou comme dans d'autres pays pour la science des données.

VIII. Conclusion

41. Nous ne sommes pas au bout du chemin mais nous espérons qu'avec le présent document, nous avons mieux fait comprendre les facteurs et l'environnement qui ont abouti à la création du poste de Responsable en chef des données. Nous avons aussi brièvement présenté les enseignements tirés à ce jour et nous attendons avec intérêt d'entendre d'autres intervenants parler de leurs expériences afin de nous en inspirer pour nos futurs travaux.

Annexe 1

Liste des principales initiatives engagées dans le cadre de nos fonctions élargies

A. Stratégie/Feuille de route en matière de données de la Nouvelle-Zélande

(Disponible à l'adresse : www.data.govt.nz)

1. La Stratégie/Feuille de route, qui fournit une orientation et un plan communs pour le système de données néo-zélandais (les particuliers et les organisations qui collectent et utilisent les données), a été établie à la demande du Responsable en chef des données. Dans un premier temps, elle examine le rôle du Gouvernement néo-zélandais dans la mise en place d'un système de données opérant. À terme, son champ s'élargira aux organisations non gouvernementales (ONG), aux collectivités locales et au secteur privé.

2. Comme il s'agit d'un document évolutif, la Feuille de route posera des bases adaptables et flexibles pour que les organismes travaillent ensemble et alignent leurs initiatives en matière de données, ce qui permettra à terme d'utiliser les données avec plus d'efficacité et d'efficience, de réduire les coûts et de soutenir l'innovation. Elle sera réexaminée et actualisée à intervalles réguliers.

3. Les quatre domaines d'intervention ci-après de la Stratégie/Feuille de route – fixés comme priorités pour les systèmes numériques et de données – devraient contribuer à la constitution d'un système de données adaptable, durable et concerté :

- Investissement permettant l'accès aux bonnes données en temps voulu ;
- Augmentation des capacités en matière de données et appui aux bonnes pratiques ;
- Formation de partenariats au sein et en dehors des administrations publiques ;
- Mise en œuvre de pratiques ouvertes et transparentes.

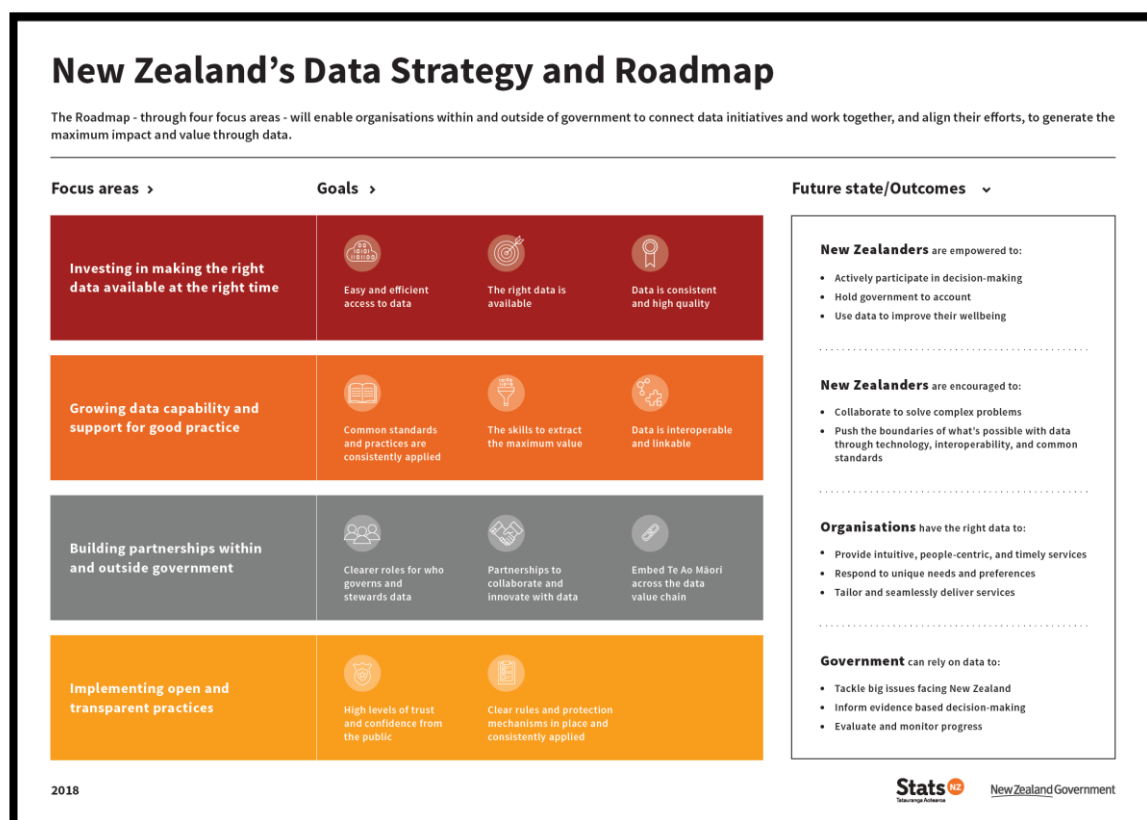
4. Les initiatives existantes ou prévues en matière de données sont en cours de recensement pour établir les moyens concrets par lesquels la Feuille de route peut contribuer à créer de la valeur ajoutée pour la Nouvelle-Zélande.

5. Les activités prévues pour les trois à cinq prochaines années seront axées sur les secteurs essentiels permettant d'améliorer la collecte, la gestion et l'utilisation des données. Des initiatives concernant les données émanant de toutes les administrations publiques seront identifiées pour comprendre les travaux en cours visant à :

- Tracer une orientation commune ;
- Aligner les buts et les efforts ;
- Repérer les possibilités d'investissement et les domaines de collaboration futurs.

6. Le diagramme ci-après (en anglais seulement) donne un aperçu de la Feuille de route, y compris des domaines d'intervention (voir ci-dessous), des objectifs et des conséquences futures de la nouvelle configuration et des résultats obtenus pour les Néo-Zélandais, les organismes et les pouvoirs publics.

Diagramme 1
Stratégie/Feuille de route en matière de données de la Nouvelle-Zélande



B. Le Cadre de gouvernance des données et ses outils

(Disponible à l'adresse : www.data.govt.nz)

7. Stats NZ a établi un Cadre de gouvernance des données qui fait la synthèse des fonctions d'encadrement et de gouvernance des données au sein de l'administration publique. Le but est d'élaborer un langage commun pour décrire comment les éléments complexes de la gouvernance des données s'articulent entre eux. Ce cadre sera mis en œuvre au moyen d'un projet de boîte à outils qui s'appuiera sur les différentes activités en cours dans tout le système de données néo-zélandais.

8. Nous prévoyons de faire appel aux professionnels chargés des données et au public au sens large dans les mois qui viennent pour aboutir à la première version du Cadre pour la gouvernance des données. On trouvera ci-après un calendrier plus détaillé.

Calendrier des consultations :


- Février 2019 : Consultations avec les principales parties prenantes du secteur public ;
- Mars-avril 2019 : Consultations avec les professionnels chargés des données et avec le public au sens large ;
- Fin avril : Nous ferons la synthèse des observations recueillies et nous demanderons l'avis de l'IG sur ce qu'il convient d'inclure dans notre première version du cadre ;
- Mai 2019 : Publication de la première version du Cadre de gouvernance des données.

Diagramme 2
Gouvernance des données : mieux gérer les données de la Nouvelle-Zélande pour changer la vie des Néo-Zélandais

Data stewardship: managing New Zealand's data better to change lives

Well-managed data underpinned by trust
 Data has the power to improve lives. Because government stewards and uses data on behalf of New Zealanders, it has a duty to ensure data is managed as a valuable asset and is used ethically.
 When used securely – protecting privacy and confidentiality – and with New Zealand's trust, data can provide rich insights about us and our communities, to inform decision-making, improve services and drive innovation.
 The **Government Chief Data Steward (GCDS)** is building the foundation – the stewardship framework – to enable government to better manage and safely access New Zealand's data.

Data leaders facilitate stewardship
 The GCDS provides leadership of government-held data and is responsible for enabling greater data use. The GCDS partners with data leaders to develop and implement the stewardship framework and to maintain a sustainable data system.

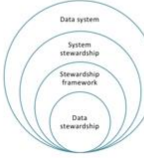


The Information Group leads the public sector's information management strategy. As well as providing governance for all-of-government data initiatives, it identifies opportunities to unlock and use government information, and provides advice on data challenges.

Development approach

- **Work collaboratively** to achieve common interests and benefits.
- **Reuse** by adopting and adapting the good practices developed by agencies.
- **Encourage innovation** so agencies can implement stewardship in ways that work for them.
- **Maintain trust** through transparency and engagement.
- **Think long-term** to ensure the framework remains fit-for-purpose.
- **Use relevant international standards and practices.**

New Zealand's data stewardship is multi-layered



Data system The people and organisations that collect, manage, and use data.
System stewardship Sustaining a data system that protects privacy and confidentiality, maintains trust, and maximises the value of data.
Stewardship framework The foundation enabling better management and safe sharing of New Zealand's data.
Data stewardship The careful and responsible management and use of data.
 Everyone has a part to play to ensure New Zealand's data is managed and used responsibly.

Stewardship framework elements
 (which will be implemented through the data stewardship toolkit)

Strategy	Shared vision and clear direction.
Rules and settings	Legislation, policies, principles, and sanctions providing boundaries and guiding how the data system should operate.
Roles, responsibilities, accountabilities	Governance structures, role definitions and expectations, and leadership.
Common standards	Consistent ways of describing and recording data to make comparing and sharing data more efficient. These standards need to be clear and implemented throughout the data system.
Data capability and literacy	Skills, processes, tools, and services for managing, sharing, and using data
Influence and advocacy	Effective relationships and networks to endorse, promote, and support good data practice.
Monitoring and assurance	Assessing environmental trends and developments, measuring stewardship performance, and adapting the stewardship framework to respond to changing circumstances or new information.

Help us refine this framework. Tell us:

- what questions you have.
- what else you would like included in the stewardship framework.
- about other initiatives that could be part of the stewardship framework.

[How to do this will be added]

March 2019 New Zealand Government

C. Principes à appliquer pour une utilisation sûre et efficace des données et de la recherche analytique

(Disponible à l'adresse : www.stats.govt.nz/about-us/data-leadership/)

9. Nous nous sommes associés au Commissaire à la protection de la vie privée de Nouvelle-Zélande pour établir une série de principes directeurs à l'intention des organismes publics (et autres intervenants) en vue d'une utilisation sûre et efficace des données et de la recherche analytique. Cette initiative a été bien reçue et a anticipé les travaux supplémentaires menés pour évaluer l'utilisation des algorithmes par les organismes publics.

May 2018

Privacy Commissioner
Te Mana Mātāpono Matatapu

Stats NZ
Tauranga Aotearoa

Principles for the safe and effective use of data and analytics

Background

Guidance, oversight, and transparency are essential to fostering trust, confidence, and integrity around the use of data the government holds on behalf of New Zealanders. It's important for Kiwis to understand how their personal data is used.

These principles support safe and effective data and analytics. They will underpin the development of guidance to support government agencies on best practice for the use of data and analytics for decision-making.

The principles were jointly developed by the Chief Government Data Steward and the Privacy Commissioner.

Deliver clear public benefit

The use of data and analytics must have clear benefits for New Zealanders. Data and data analytics are tools that support decision-making and it's essential that in collecting and using public data, government agencies consider, and can demonstrate, positive public benefits.

This includes:

- considering the views of all relevant stakeholders
- ensuring all associated policies and decisions have been evaluated for fairness and potential bias and have a solid grounding in law
- embedding a te ao Māori perspective through a Treaty-based partnership approach.

Ensure data is fit for purpose

Using the right data in the right context can substantially improve decision-making and analytical models, and will avoid generating potentially harmful outcomes.

Decision-makers need to be aware of how data is collected and analysed, including the accuracy, precision, consistency, and completeness of data quality, and take special care when re-using data that was originally collected for another purpose.

They should also be conscious of analytical models constructed to interpret data, and any automated decision-making occurring as part of this process. Ensuring data and analytical models are fit for purpose will help avoid risks like bias or discrimination.

Focus on people

Keep in mind the people behind the data and how to protect them against misuse of information. It's essential to consider the privacy and ethical implications of any analytical process that draws on data collected about people, as using data and analytics for decision-making can have real-life impacts.

Consider the methods used to protect personal identifying information and preserve the security of any output. Combining multiple anonymous datasets can re-identify individual people.

Personal information should only be kept for as long as necessary.

Maintain transparency

Transparency supports collaboration, partnership, and shared responsibility, and is essential for accountability. This includes ensuring New Zealanders know what data is held about them; how it's kept secure; who has access to it; and how it's used.

Consultation with stakeholders and Māori as partners ensures manaakitanga (data users show mutual respect), and kaitiakitanga (New Zealanders are mindful of their responsibilities and the communities they source data from), by making sure all data uses are managed in a highly trusted, inclusive, and protected way.

Data use and analytical processes should be well documented and in line with all relevant legislation, and state sector guidelines. Explanations of decisions – and the analytical activities behind them – should be in clear, simple, easy-to-understand language.

Understand the limitations

While data is a powerful tool, all analytical processes have inherent limitations in their ability to predict and describe outcomes. These limitations are sometimes not evenly distributed, meaning they can perpetuate or intensify poor outcomes for particular groups. An awareness of these limitations is essential when analysing data. Decision-makers must be fully informed.

Developing data capability helps to create depth of understanding and implement the most useful data tools while keeping any limitations in mind.

Regular assessments to check for bias and other harmful elements, and address any over-reliance on correlations, are essential in the development and operation of analytical processes. Feeding assessment outcomes back into the design of systems and processes can help ensure unfair or discriminatory outcomes aren't generated.

Retain human oversight

Analytical processes are a tool to inform human decision-making and should never entirely replace human oversight.

Ensure significant decisions based on data involve human judgement and evaluation, and that automated decision-making processes are regularly reviewed to make sure they're still fit for purpose.

Decision-makers should approach analytical tools with an appropriate awareness of limitations of data quality and other sources of error.

To ensure accountability, decisions based on analytical methods or automated processes affecting people should be openly disclosed, and appropriate review and feedback mechanisms developed to preserve fundamental rights and freedoms.

Connect with us: [PrivacyNZ](#) [StatsNZ](#) [@NZPrivacy](#) [@stats_nz](#) [policy@privacy.org.nz](#) [datalead@stats.govt.nz](#) [privacy.org.nz](#) [stats.govt.nz](#)

New Zealand Government

D. Évaluation de l'utilisation des algorithmes

(Disponible à l'adresse: www.data.govt.nz)

10. Un examen interministériel de la manière dont les pouvoirs publics utilisent les algorithmes pour améliorer la vie des Néo-Zélandais a été entrepris en 2018. Cet examen visait à assurer que les Néo-Zélandais soient informés de ces modalités d'utilisation et leur accordent leur confiance.

11. Dirigé par le Responsable en chef des données et le Responsable en chef des services numériques, cet examen a initialement porté sur les algorithmes opérationnels qui engendrent ou influencent des décisions ayant des incidences directes sur les personnes ou les groupes.

12. Les algorithmes sont les processus de prise de décisions automatiques utilisés par les programmes informatiques pour déceler des tendances dans les données. Ils jouent un rôle essentiel à l'appui des services publics et contribuent à l'élaboration de nouvelles politiques innovantes et bien ciblées pour les Néo-Zélandais.

13. Quatorze organismes publics ont évalué eux-mêmes les algorithmes qu'ils utilisent pour exécuter leurs fonctions, en portant plus particulièrement leur attention sur les domaines qui ont l'impact le plus direct sur les décisions qui concernent la population. Le rapport résume ces auto-évaluations. Notre analyse a été effectuée dans le respect des Principes à appliquer pour une utilisation sûre et efficace des données et de la recherche analytique.

14. Les deux principales conclusions étaient les suivantes :

- Des êtres humains, et non des ordinateurs, examinent et prennent la quasi-totalité des décisions importantes des organismes publics ;
- Des possibilités existent de collaboration accrue et de partage de bonnes pratiques entre administrations publiques.

15. Les principales recommandations issues de l'examen sont les suivantes :
- Des publications devraient expliquer comment les algorithmes éclairent les décisions qui touchent la population ;
 - L'engagement pris par le gouvernement en faveur d'un partenariat conventionnel devrait prévoir l'intégration d'une perspective Maori dans l'élaboration et l'utilisation des algorithmes ;
 - Un groupe d'experts indépendant pourrait être établi pour conseiller et orienter les organismes.

Annexe 2

Structure de Stats NZ à l'appui des fonctions élargies d'encadrement du système de données

1. La structure ci-après a été mise en place à Stats NZ pour mieux appuyer nos fonctions élargies dans le système de données néo-zélandais. L'organisation se compose de cinq groupes.

A. Encadrement du système de données

2. Ce groupe aide la Nouvelle-Zélande à tirer profit des données – il dirige le système de données public, appuie les utilisateurs de données et gère nos partenariats.

B. Connaissances et statistiques

3. Des données sont collectées et analysées dans ce cadre pour fournir des informations sur l'économie, les personnes et l'environnement. Cela inclut le recensement.

C. Services de données

4. Ce groupe fait en sorte que les clients puissent accéder à nos données et les utiliser par le biais de bases de données et de recherche, de notre site Web et d'autres voies. Il fournit les services et les plateformes numériques nécessaires pour collecter et produire des données.

D. Capacités et services organisationnels

5. Il s'agit ici d'aider l'organisation à se positionner par la planification stratégique et commerciale et les communications. Des services organisationnels sont fournis comme des ressources humaines et des financements.

E. Entreprises concernant les données

6. Ce groupe est entrepreneurial et expérimental. Il met à l'essai les idées et les services de Stats NZ et les soumet au monde extérieur.

7. Il importe de noter que des modifications temporaires de ces groupes sont actuellement en place pour mieux appuyer l'organisation du recensement de 2018. Nous continuons d'examiner notre mode d'organisation pour produire de meilleurs résultats pour la Nouvelle-Zélande.
