Nations Unies ESCAP/CST(9)/3

Conseil économique et social

Distr. générale
20 septembre 2024

Français
Original : anglais

Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
Comité de statistique

Neuvième session
Bangkok, 11-13 décembre 2024
Point 3 de l'ordre du jour provisoire*
Nouvel enjeu : des systèmes statistiques agiles et adaptés à l'avenir

Des systèmes statistiques agiles et adaptés à l'avenir

Note du secrétariat

Résumé

Dans un contexte marqué par la rapidité des progrès technologiques, l'évolution des besoins sociétaux, les changements climatiques et les pandémies, ainsi que par la croissance de la demande de données détaillées disponibles en temps réel, les organismes nationaux de statistique doivent renforcer leurs capacités institutionnelles et techniques et dépasser les méthodes et pratiques traditionnelles.

Dans le présent document, le secrétariat donne des informations sur les initiatives nationales, régionales et mondiales mises en œuvre pour soutenir le développement de systèmes statistiques agiles et adaptés à l'avenir. Le secrétariat recense également les possibilités d'action régionale visant à rendre les systèmes statistiques plus agiles.

Le Comité de statistique est invité à adopter le projet de décision figurant dans le présent document et à fournir d'autres avis et orientations sur les possibilités de collaboration et d'action régionales en vue de développer des systèmes statistiques agiles à l'appui de l'action nationale et mondiale.

* ESCAP/CST(9)/1.

Merci de recycler

I. Introduction

1. Dans un contexte marqué par la rapidité des progrès technologiques, l'évolution des besoins sociétaux, les changements climatiques et les pandémies, la demande de données détaillées, en temps réel et de qualité augmente considérablement et le paysage des données évolue et s'élargit constamment. Les progrès technologiques, notamment l'analytique des mégadonnées, l'apprentissage automatique et l'Internet des objets, peuvent renforcer les capacités de collecte et d'analyse des données, ce qui permet de recueillir des informations plus exactes et plus à jour. Toutefois, du fait de ces progrès, il peut être nécessaire de remettre à jour les compétences et de moderniser les infrastructures, de s'adapter à l'évolution des normes et des réglementations en matière de données et de faire en sorte d'assurer la confidentialité des données. Pour rester d'actualité, les systèmes statistiques doivent renforcer leurs capacités institutionnelles et techniques tout en rompant avec les méthodes et pratiques traditionnelles. Selon une définition, une organisation dite « agile » est un réseau d'équipes au sein d'une culture centrée sur les personnes, qui fonctionne selon des cycles d'apprentissage et de décision rapides rendus possibles par la technologie et qui est guidée par un objectif commun puissant de cocréation de valeur pour toutes les parties prenantes[1].

2. Dans le présent document, le secrétariat décrit dans les grandes lignes les principales caractéristiques de toute organisation agile, en s'intéressant en particulier à la manière dont ces éléments s'articulent avec le rôle des systèmes statistiques nationaux dans la région Asie-Pacifique.

3. La région Asie-Pacifique est guidée par deux documents-cadre : a) une note du secrétariat intitulée « Faire progresser les statistiques officielles pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030 : vision et cadre d'action collectifs de la communauté statistique de l'Asie-Pacifique »[2], adoptée par le Comité de statistique à sa cinquième session en 2016[3] ; b) la Déclaration intitulée « Étayer les politiques à l'aide de données afin de ne laisser personne de côté »[4], adoptée par la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique à sa soixante-quinzième session en 2019[5]. Ces deux documents décrivent brièvement comment renforcer les capacités en matière de statistique de sorte à produire, diffuser et utiliser des statistiques officielles et font un tour d'horizon des engagements pris par les États membres en vue de soutenir les systèmes statistiques nationaux par divers moyens politiques, institutionnels et financiers.

4. Dans la vision et le cadre d'action collectifs, le secrétariat définit cinq domaines d'action, qui constituent autant d'aspects importants de tout système statistique agile. Ces domaines sont les suivants : a) faire participer les utilisateurs et investir dans les statistiques ; b) garantir la qualité et donner confiance dans les statistiques ; c) des statistiques intégrées pour des analyses intégrées ; d) moderniser les processus de production statistique ; e) disposer des compétences requises.

[1] Wouter Aghina *et al.*, « The 5 trademarks of agile organizations » (New York, McKinsey & Company, 2017).

[2] E/ESCAP/CST(5)/1/Rev.1.

[3] E/ESCAP/CST(5)/9, décision 5/1.

[4] ESCAP/75/4/Add.1.

[5] Résolution 75/9.

A. Possibilités et défis dans un monde régi par les données

5. Les progrès technologiques rapides auxquels nous assistons ont donné naissance à un monde de plus en plus régi par les données, dans lequel des données sont générées en grandes quantités à partir d'innombrables sources. Chaque jour, grâce à des milliards d'appareils connectés, d'interactions avec les médias sociaux, de transactions en ligne et de capteurs installés dans les villes intelligentes, la masse de données accumulées ne cesse de croître. Les données collectées activement par les organismes nationaux de statistique, par exemple dans le cadre de recensements et d'enquêtes par sondage, ont cédé la place à des sources de données qui ne sont pas initialement collectées à des fins statistiques. Ce dernier groupe comprend les données collectées par les services publics numériques (administration en ligne), l'imagerie satellitaire ou les interactions quotidiennes avec les produits numériques, tels que les téléphones mobiles et les médias sociaux, ce qui permet de disposer de quantités massives de données détaillées en temps réel.

6. Cette abondance de données ouvre de nouveaux débouchés :

a) **Amélioration de la prise de décisions.** Les données permettent de prendre des décisions plus éclairées, plus fiables et plus rapides dans divers secteurs, améliorant ainsi les résultats dans des domaines tels que le commerce, les soins de santé et les politiques publiques ;

b) **Amélioration de l'efficacité.** Il existe aujourd'hui une grande variété de sources de données, ce qui crée de nouvelles possibilités d'amélioration de l'efficacité permettant de compiler les données collectées à partir de multiples sources et dans différents buts, ces données pouvant ensuite être réutilisées à des fins diverses. Le regroupement des données peut contribuer à combler les lacunes en matière de données, à réduire les coûts de leur collecte et à alléger le volume de travail que représente le traitement des réponses ;

c) **Amélioration des services publics.** Les approches fondées sur les données permettent aux pouvoirs publics et aux organisations de mieux comprendre les besoins des citoyens et d'y répondre, ce qui se traduit par des politiques et des services publics plus efficaces et mieux ciblés.

7. Dans un monde où les données occupent une place toujours plus grande, les opportunités s'accompagnent d'un certain nombre de défis, à savoir :

a) **Confidentialité et sécurité des données.** Plus on collecte et analyse de données, plus il devient difficile de garantir la confidentialité et la sécurité des informations sensibles. Des mesures doivent être prises pour réduire le risque d'atteintes à la sécurité des données et d'utilisation abusive des données, tout en favorisant la transparence, la justice et l'accès équitable aux données ;

b) **Garantir la qualité des données.** Pour faire en sorte que les décisions prises sur la base de données soient des décisions rationnelles, il faut impérativement que ces données soient exactes, cohérentes et exhaustives. Rassembler des données provenant de sources diverses et assurer la qualité des données provenant de sources multiples peut s'avérer difficile ;

c) **Limites inhérentes à l'infrastructure.** À mesure que le volume de données augmente, les systèmes doivent être renforcés pour être à même de répondre aux exigences accrues en matière de stockage et de traitement. En outre, il peut s'avérer nécessaire de moderniser les systèmes anciens et la connectivité ;

d) **Lacunes en matière de compétences.** Avec la multiplication des types de données et l'augmentation du volume de données, il sera nécessaire de perfectionner les compétences du personnel des services statistiques et celles des utilisateurs de données, aussi bien au sein qu'en dehors des organismes publics.

B. Incidences sur les systèmes statistiques nationaux

8. Afin de tirer pleinement parti des possibilités offertes par un monde de plus en plus centré sur les données et de mieux répondre aux besoins croissants des pouvoirs publics et de la société en matière de données, les systèmes statistiques nationaux sont encouragés à devenir plus agiles, au sens de la définition d'une organisation agile donnée plus haut.

II. Tendances et initiatives mondiales et régionales

9. Une organisation dite « agile »[6] peut être définie de différentes manières, mais on retiendra les points communs suivants :

A. Stratégie flexible

10. Une stratégie caractérisée par sa flexibilité permet à une organisation de s'adapter rapidement à l'évolution de la situation, aux possibilités émergentes et aux nouveaux défis. Pour être flexible, une stratégie doit impérativement avoir les attributs suivants : réactualisation permanente de la stratégie, décentralisation de la prise de décisions, recours à des équipes interdisciplinaires et importance accordée à l'apprentissage et à l'innovation. Cette approche s'accompagne généralement d'une vision et d'un objectif communs, lesquels sont clairement communiqués au personnel de l'organisation concernée, qui en comprend les enjeux.

11. Une stratégie flexible peut favoriser la souplesse d'action et améliorer la capacité de l'organisation à répondre efficacement à l'évolution des besoins des utilisateurs. Mettre en pratique une stratégie flexible suppose un véritable engagement de la part de l'équipe dirigeante, qui joue un rôle clef dans la promotion d'une culture de l'apprentissage permanent et de l'innovation.

12. Un certain nombre de gouvernements de pays de la région Asie-Pacifique ont de grandes ambitions en ce qui concerne le rôle que les données sont appelées à jouer. Ces ambitions, dont la portée dépasse le cadre des organismes nationaux de statistique, s'inscrivent généralement dans une volonté plus large de promouvoir l'instauration d'une administration en ligne, comme c'est le cas pour l'initiative « One Data » de l'Indonésie, lancée dans le cadre d'un décret présidentiel en 2019[7].

[6] Pour plus d'informations, voir Wouter Aghina *et al*., « The 5 trademarks of agile organizations » ; Agile Alliance, « Characteristics of agile organizations », disponible à l'adresse suivante : www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2016/02/Characteristics-of-Agile-Organizations.pdf (page consultée le 20 septembre 2024) ; Cat Symonds, « What are the characteristics of an agile organization? », 2 janvier 2024 ; Sohrab Salimi, « Servant leadership: how does leadership work in an agile context? », Agile Academy, disponible à l'adresse suivante : www.agile-academy.com/en/scrum-master/servant-leadership-how-does-leadership-work-in-an-agile-context/ (page consultée le 20 septembre 2024).

[7] Indonésie, Secrétariat du Cabinet, « President Jokowi issues regulation on Satu Data Indonesia », 27 juin 2019.

13. Quelques pays commencent à élaborer des stratégies nationales en matière de données qui vont au-delà du champ d'action de l'organisme national de statistique. Ces stratégies définissent une vision et une orientation claires, qui contribuent à définir un objectif commun, reflétant les éléments fondamentaux de tout système statistique agile.

14. Dans le contexte des statistiques officielles, le Partenariat statistique au service du développement au XXIe siècle a introduit le concept de stratégie nationale moderne de développement de la statistique, une approche de planification visant à développer la capacité des organismes nationaux de statistique à produire et diffuser les statistiques et à en généraliser l'utilisation, conformément au plan de développement national de tel ou tel pays et aux exigences internationales et régionales en matière de données. Guidée par les principes d'inclusion, de transparence et de responsabilité effective, une stratégie nationale de développement de la statistique est un cadre, un processus et un produit élaboré grâce au travail collectif et coordonné du système statistique national. Elle devrait être placée sous la direction de l'État et servir les intérêts du pays concerné. Les recommandations les plus récentes concernant les stratégies nationales de développement de la statistique traitent des nouveaux défis liés à la révolution des données et aux écosystèmes de données, tels que les réformes relatives aux données ouvertes, certains instruments juridiques concrets, l'innovation, le développement des capacités et les investissements nécessaires pour faciliter la recherche de nouvelles données, l'accès aux données, la protection des données, leur qualité, ainsi que leur intégration, sans oublier les nouvelles méthodes et compétences nécessaires dans ce domaine[8].

15. Dans les stratégies nationales de développement de la statistique, l'accent est souvent mis sur la planification à long terme et la tenue de larges consultations. Bien que ces éléments soient utiles, il se peut qu'ils ne permettent pas de répondre à la demande – immédiate et dynamique – de données, surtout en période de crise ou en cas d'évolution rapide des technologies. Pour s'assurer qu'une stratégie demeure souple et adaptable au gré des mutations du secteur des données et de l'évolution des besoins en données, le cadre, le processus et le produit doivent tous être pris en compte. Les principaux éléments permettant de rendre une stratégie plus agile comprennent, sans toutefois s'y limiter, les suivants :

a) **Un processus inclusif.** Le processus est tout aussi important que la stratégie elle-même. La stratégie devrait s'adapter aux besoins des utilisateurs, grâce à des mécanismes permettant d'interagir en permanence avec les parties intéressées, y compris les organismes publics, les universités, le secteur privé, la société civile et le public. Cette démarche permet de faire en sorte que la stratégie soit éclairée par divers types d'apports et divers besoins en données. Grâce à des consultations régulières et des retours d'information, on veille à ce que la stratégie et sa mise en œuvre puissent être modifiées ;

b) **Une vision résolue et un objectif commun.** Le produit devrait s'accompagner d'une vision résolue à même d'orienter toutes les activités menées au sein du système statistique national et cette vision devrait être partagée et comprise par toutes les parties prenantes au processus. La stratégie devrait définir une vision globale, sans toutefois détailler toutes les activités précises prévues ;

[8] Voir https://v3.nsdsguidelines.paris21.org/en.

c) **Privilégier l'appropriation nationale.** Le processus et tout produit qui y est associé doivent être entièrement maîtrisés par le pays et être liés, le cas échéant, aux processus nationaux. Toutes les entités concernées par la mise en œuvre de la stratégie doivent se l'approprier et il est important de veiller à ce que la répartition des responsabilités soit examinée et clarifiée au cours de l'élaboration de la stratégie ;

d) **Une réévaluation continue.** Des examens réguliers devraient être réalisés pour évaluer la stratégie en fonction des nouveaux besoins et des progrès technologiques et pour l'adapter, si nécessaire ;

e) **Une structure agile.** Les services qui relèvent du système statistique national pourraient s'interroger sur la manière d'organiser au mieux les ressources humaines afin de veiller à ce qu'ils puissent répondre aux demandes évolutives qui leur sont adressées. Des équipes au sein du système pourraient être créées et dotées des moyens nécessaires pour être à même de prendre des décisions et de réagir plus rapidement face aux besoins en données locaux ou à ceux de tel ou tel secteur.

B. Leadership favorisant l'autonomie

16. Les organisations agiles sont souvent soutenues par un leadership favorisant l'autonomie, qui s'attache à favoriser le bien-être et la croissance des équipes et la mise en place d'un environnement de travail solidaire et collaboratif valorisant l'individu. L'expression « leadership au service des autres »[9] a aussi été utilisée pour décrire ce type d'encadrement, qui est une philosophie de direction consistant à diriger en se mettant au service des autres.

17. Dans les organisations agiles, le leadership est passé d'un modèle traditionnel de commandement et de contrôle à un rôle de facilitateur et de catalyseur, en mettant l'accent sur l'instauration d'un climat de confiance, la promotion de la collaboration et l'adhésion à la mission première de l'organisation[10]. Il en découle une culture où toutes les parties sont représentées et où chacun est encouragé à partager des idées et des solutions.

18. Dans de telles organisations, les structures de prise de décisions permettent de prendre des décisions rapides et décentralisées. Les équipes sont en mesure d'agir rapidement et efficacement, en s'adaptant aux nouveaux défis et aux nouvelles opportunités. Toutefois, cette capacité d'action doit être contrebalancée par une orientation stratégique cohésive. En effet, sachant que les équipes ont l'autonomie d'innover et de réagir rapidement, l'équipe dirigeante doit s'assurer qu'elles agissent en conformité avec les objectifs et la vision stratégique à long terme de l'organisation.

19. En adoptant une approche de leadership favorisant l'autonomie, les responsables des organismes nationaux de statistique et des autres entités rattachées aux systèmes statistiques nationaux sont mieux à même de mobiliser et d'autonomiser leurs employés et les autres parties concernées, dont les responsables politiques, les chercheurs et le grand public. Une stratégie de ce type permet non seulement d'améliorer l'environnement de travail, de renforcer la confiance, mais aussi d'affiner la qualité des données et des statistiques et de faire en sorte que les produits et services statistiques répondent aux besoins essentiels de la société.

[9] Sohrab Salimi, « Servant leadership: how does leadership work in an agile context? ».

[10] Général Stanley McChrystal *et al*., *Team of Teams* (New York, Portfolio/Penguin, 2015).

C. Équipes interdisciplinaires

20. Les hiérarchies traditionnelles peuvent entraver la capacité à répondre rapidement aux demandes évolutives d'un écosystème de données en expansion et au besoin croissant des décideurs en matière de données détaillées en temps réel. Les équipes interdisciplinaires, telles que les équipes éphémères, sont susceptibles d'améliorer l'agilité, l'inclusivité et la résilience au sein des systèmes statistiques nationaux. Plus faciles à mettre en place, ces équipes peuvent être plus dynamiques et sont aisément démantelées une fois leur mission accomplie.

21. Les équipes interdisciplinaires peuvent contribuer à la création d'une culture de la collaboration et de l'innovation en rassemblant des collaborateurs dotés de compétences et d'expériences diverses. Compte tenu de l'essor de la statistique multidomaine, ces équipes peuvent être mieux adaptées au paysage évolutif des données. Une des principales caractéristiques de toute équipe interdisciplinaire est la communication libre et la mise en commun des connaissances.

22. Le fait de travailler dans une équipe interdisciplinaire plutôt que dans un environnement encadré par une hiérarchie traditionnelle permet de réduire les lourdeurs bureaucratiques, d'où une facilité de prise de décisions et une communication plus directe, deux facteurs indispensables si l'on veut pouvoir répondre rapidement aux nouveaux besoins et aux nouvelles opportunités en matière de données et de statistiques.

23. Dans un environnement de ce type, les collaborateurs à tous les niveaux sont encouragés et habilités à prendre des initiatives et à contribuer en apportant leur savoir-faire : il est donc possible de tirer parti des compétences et du savoir-faire des membres du personnel, quelle que soit leur place dans la hiérarchie. Cette démocratisation des rôles permet non seulement d'accroître l'efficacité mais aussi de faire en sorte que plusieurs points de vue viennent alimenter les processus statistiques, donnant ainsi lieu à des approches plus globales et intégrées.

24. Depuis la huitième session du Comité de statistique, qui s'est tenue en août 2022, le secrétariat a mis en place un système d'équipes interdisciplinaires, sous forme de groupes éphémères. Des groupes de ce type ont été créés pour examiner un petit nombre de sujets, comme la mesure des progrès au-delà du produit intérieur brut et la refonte du rapport d'activité régional sur les objectifs de développement durable. Ces groupes étaient composés de membres du personnel de la Division de statistique et d'autres divisions du secrétariat et se sont concentrés sur une activité bien définie. Ils ont permis aux équipes de travailler de manière intensive pendant de brèves périodes clairement délimitées dans le temps, en séquences rapides appelées « sprint », afin d'atteindre des objectifs précis. Les enseignements tirés du travail de ces groupes ont inspiré la mise en place de nouvelles équipes souples, limitées dans le temps et consacrées à une tâche précise, dont la création a été proposée dans la note du secrétariat sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des décisions prises par le Comité de statistique à sa huitième session[11]. Grâce à ces groupes, les organismes nationaux de statistique et les autres entités des systèmes statistiques nationaux, ainsi que les organisations statistiques régionales et mondiales, peuvent rapidement concevoir, tester et adopter de nouvelles méthodes et technologies, ce qui leur permet ainsi de rester réactifs face aux besoins dynamiques des parties intéressées. Cette approche permet

[11] ESCAP/CST(9)/4.

non seulement d'améliorer l'efficacité, mais aussi d'encourager une culture de perfectionnement et d'apprentissage continus assurant de suivre le rythme des progrès rapides et de répondre efficacement aux nouveaux défis et aux nouvelles possibilités qui se présentent.

D. Priorité à l'utilisateur

25. L'accent mis sur l'utilisateur est un autre aspect de toute organisation agile et il s'agit d'un domaine que les systèmes statistiques peuvent améliorer pour gagner en souplesse.

26. Cette attention portée à l'utilisateur est un élément central de l'initiative sur la puissance des données[12], lancée en septembre 2023 au titre d'une des 12 initiatives à fort impact destinées à mettre en œuvre à grande échelle les solutions relatives aux objectifs de développement durable[13]. L'initiative met avant tout l'accent sur la participation des utilisateurs, grâce à des partenariats nationaux en matière de données qui rassemblent des responsables politiques et techniques afin de définir des priorités uniformes et de coordonner l'action avec les partenaires de développement. Elle vise également à enrichir le dialogue sur les données et les statistiques grâce à la mise en place de partenariats nationaux plus larges et à approfondir les connaissances en réunissant des experts de différents domaines, en apportant de nouvelles perspectives et en favorisant des progrès rapides dans le domaine des données et des statistiques.

27. Les statistiques officielles sont produites à l'intention d'un large éventail d'utilisateurs, notamment les gouvernements, les organisations internationales et régionales, les entreprises, les médias, les universités, les organisations non gouvernementales et le grand public. Un système statistique centré sur l'utilisateur est axé sur la demande, ce qui signifie qu'il a vocation à examiner, recenser et suivre les besoins et les demandes des divers utilisateurs, le but étant de faire en sorte que les données servent à appuyer la prise de décisions à tous les niveaux, qu'elles bénéficient à tous, qu'elles améliorent les conditions de vie et qu'elles permettent de relever les plus grands défis sociétaux. Un tel système pourrait consister à proposer des tableaux de bord faciles à utiliser, des cartes interactives, des rapports sectoriels, ainsi que des formations ou des ressources pour aider les utilisateurs à comprendre les données.

28. Certains pays disposent de conseils consultatifs statistiques constitués d'utilisateurs issus de divers groupes et institutions – ministères et autres organismes gouvernementaux, universités et centres de recherche et société civile. Ces conseils consultatifs contribuent à ce que les systèmes statistiques soient centrés sur les utilisateurs.

29. Un système statistique tenant compte des usagers fonctionne sur la base d'une démarche centrée sur l'utilisateur intégrée à l'ensemble de la chaîne de valeur des données. Il comporte également un mécanisme permettant de solliciter activement les retours d'information et d'y répondre, en veillant à ce que les besoins de tous les groupes soient pris en considération. Cette approche inclusive suppose d'associer les parties prenantes à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie.

[12] Voir https://sdgs.un.org/SDGSummitActions/HII.

[13] Voir www.un.org/en/sdg-summit-2023/page/transformative-action.

30. La Charte des données inclusives est un autre moyen pour les systèmes statistiques d'être plus axés sur les utilisateurs. Cette initiative vise à mobiliser les volontés politiques, à renforcer la collaboration avec les partenaires et à promouvoir le partage des connaissances pour faire en sorte que davantage de données inclusives soient disponibles et utilisées. Elle permet en outre aux systèmes statistiques de mieux comprendre, répondre et suivre les besoins des personnes marginalisées et de veiller à ce que personne ne soit laissé de côté[14].

E. Culture de l'apprentissage permanent et de l'innovation

31. La culture de l'apprentissage permanent et de l'innovation est un autre aspect clef des organisations agiles, qui les aide à relever les défis actuels et futurs. Elle concerne tous les échelons d'une organisation, de la direction, qui doit servir de modèle à cet égard, jusqu'au niveau opérationnel, y compris la mise en place d'équipes interdisciplinaires. Des structures de récompense adéquates devraient également être mises en place pour encourager l'innovation et l'apprentissage permanent.

32. L'apprentissage permanent va au-delà des programmes de formation formels et fait intervenir la création d'une culture de l'apprentissage qui passe par la promotion de possibilités d'apprentissage informelles telles que le mentorat, la transmission du savoir entre pairs, la rotation des postes, les communautés de pratique et le partage des connaissances et des expériences. Cette approche de l'apprentissage permet aux employés d'approfondir en permanence leurs connaissances et leurs compétences et de s'adapter à des défis en constante évolution.

33. Alors que les statisticiens travaillent actuellement dans un contexte d'évolution permanente de l'écosystème de données, l'apprentissage doit englober des compétences non spécialisées, telles que les compétences en matière de négociation et de communication, parallèlement aux compétences techniques. Une nouvelle étude menée par l'une des plus grandes entreprises mondiales[15] indique que, malgré les nouvelles technologies qui transforment le monde du travail, les cinq compétences les plus demandées aujourd'hui sont des compétences humaines. L'analyse montre que même si les compétences techniques restent d'une importance cruciale dans de nombreuses fonctions, les cinq compétences humaines dominantes sont la communication, le service à la clientèle, l'esprit de décision, le souci du détail et la collaboration. La modélisation basée sur l'intelligence artificielle de l'entreprise a indiqué que les cinq compétences les plus demandées pour répondre aux besoins économiques à l'horizon 2026 étaient également des compétences humaines, à savoir la collaboration, l'orientation client, l'apprentissage personnel et la maîtrise du sujet, la volonté de réussir et l'intelligence culturelle et sociale. Les organismes nationaux de statistique et les autres entités des systèmes statistiques nationaux devront intégrer ces compétences humaines en parallèle des compétences techniques.

34. Les organisations agiles utilisent généralement des pratiques de développement de logiciels souples, en s'appuyant sur des logiciels libres, tels que R et Python, ainsi que sur l'informatique en nuage et, plus récemment, sur l'intelligence artificielle. Ces outils et méthodologies émergents appellent une modification des méthodes de formation, l'accent devant être mis sur la

[14] Voir www.data4sdgs.org/initiatives/inclusive-data-charter.

[15] Pearson, « Pearson skills outlook: power skills ». Disponible à l'adresse suivante : https://plc.pearson.com/insights/pearson-skills-outlook-powerskills (page consultée le 20 septembre 2024).

flexibilité, l'apprentissage pratique et une approche empirique plutôt que sur les cours formels traditionnels. Les programmes de formation doivent donc évoluer pour répondre à ces nouvelles exigences.

35. Le Réseau mondial d'établissements de formation statistique, qui relève de la Commission de statistique, est un réseau d'institutions de formation internationales et régionales qui travaillent ensemble pour renforcer durablement les capacités des pays grâce à une offre de formation efficace, efficiente et harmonisée aux niveaux mondial et régional. Le travail du Réseau mondial permettra de produire et d'utiliser des données et des statistiques de qualité, notamment dans le cadre du suivi et de la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Récemment, le Réseau mondial a décidé de redéfinir le champ d'action de l'une de ses équipes spéciales pour se concentrer sur la promotion d'une culture de l'apprentissage au sein des organismes nationaux de statistique et des autres entités des systèmes statistiques nationaux. Cette équipe spéciale pourra étudier les moyens d'intégrer l'apprentissage dans une culture organisationnelle, promouvoir l'apprentissage informel, tel que le mentorat, l'apprentissage par les pairs et les communautés de pratique, combiner l'apprentissage à un rythme personnalisé avec d'autres formats, arrêter des mesures d'incitation et s'attaquer aux obstacles qui entravent le partage des connaissances et des meilleures pratiques, élaborer un programme de formation des formateurs et organiser des sessions d'apprentissage par l'expérience.

36. L'Institut de statistique pour l'Asie et le Pacifique de la Commission, créé en 1970, propose une formation pratique sur les statistiques officielles par l'intermédiaire de programmes en présentiel, en ligne et en modalités hybrides. Des approches novatrices continuent d'être adoptées dans les formations, notamment l'apprentissage social et l'apprentissage par les pairs ou en groupe, ainsi que l'utilisation de méthodes pédagogiques modernes et de systèmes actualisés de gestion de l'apprentissage, autant de moyens de favoriser la généralisation de l'apprentissage permanent.

37. Le mentorat et la formation en cours d'emploi offrent une expérience pratique et des conseils personnalisés, permettant aux employés des systèmes statistiques nationaux d'acquérir des compétences et des connaissances spécifiques à leur travail. Un exemple de cette approche est l'initiative de formation à la recherche appliquée dans le domaine de l'enregistrement des faits d'état civil et des statistiques de l'état civil[16], qui vise à renforcer la capacité de recherche des praticiens en soutenant leurs travaux de recherche appliquée par une combinaison mêlant apprentissage en ligne à un rythme personnalisé et ateliers en présentiel. Cette formation est complétée par des conseils pertinents et un mentorat de la part d'experts en la matière, qui aident les participants dans leurs projets de recherche et dans la publication ultérieure de leurs résultats.

38. Les communautés de pratique sont une autre approche efficace favorisant l'apprentissage permanent entre pairs. Une communauté de pratique rassemble des personnes qui partagent un intérêt commun ou une profession commune et repose sur une plateforme permettant à ces personnes d'apprendre les unes des autres et de partager leurs connaissances, leurs expériences et leurs meilleures pratiques. Elle peut également servir d'environnement dans lequel les membres peuvent collaborer et mettre au point collectivement de nouvelles solutions. Au niveau régional, on peut citer la Communauté de pratique de la région Asie-Pacifique sur l'intégration des données et d'autres communautés

[16] Voir https://getinthepicture.org/2024-crvs-applied-research-training-initiative.

créées par le secrétariat[17]. Ces communautés et leur efficacité sont examinées dans la note du secrétariat sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des décisions prises par le Comité de statistique à sa huitième session, dans laquelle on trouve des recommandations visant à rationaliser, consolider et améliorer les groupes et les communautés qui soutiennent le Comité afin de s'assurer qu'ils sont adaptés à l'objectif visé.

F. Politiques et pratiques inclusives en matière de ressources humaines

39. Les organisations agiles sont sous-tendues par des pratiques et des politiques inclusives en matière de ressources humaines qui donnent la priorité à la diversité, à l'équité et au sentiment d'appartenance sur le lieu de travail. Il s'agit de créer un environnement où tous les employés, quelles que soient leur origine, leur identité ou leurs caractéristiques, sont respectés et pris en compte. Les politiques inclusives en matière de ressources humaines englobent tous les aspects des ressources humaines, du recrutement au développement des compétences, en passant par la formation.

40. Les organismes nationaux de statistique éprouvent des difficultés à recruter et retenir des spécialistes qualifiés, notamment en raison de la concurrence des emplois mieux rémunérés du secteur privé. Les possibilités limitées d'avancement professionnel peuvent aggraver davantage le problème de la rotation du personnel. La formation continue est essentielle pour suivre l'évolution des méthodes et des technologies statistiques, telles que la science des données. Un large éventail de compétences spécialisées étant nécessaire, il est important de préserver les connaissances institutionnelles, en particulier dans les organismes qui enregistrent un taux élevé de rotation du personnel.

41. À cause de ces difficultés, l'expertise et l'efficacité peuvent faire défaut au sein des organismes nationaux de statistique et d'autres entités des systèmes statistiques nationaux. Ces problèmes peuvent cependant être partiellement atténués par l'adoption de politiques et de pratiques inclusives en matière de ressources humaines. Il peut s'agir d'initiatives de mobilisation des employés qui promeuvent l'impartialité, l'équité et l'égalité des chances. Par exemple, il est possible de promouvoir une culture du respect, de l'empathie et de la compréhension, où les différences sont célébrées et exploitées comme des atouts.

42. Les politiques sans exclusion en matière de ressources humaines ont pour objectif d'employer une main-d'œuvre diversifiée et inclusive qui reflète la communauté au sens large et favorise la réussite de l'organisation : il s'agit par exemple de politiques qui soutiennent le travail aménagé, le télétravail et les modalités hybrides de travail. Il peut être nécessaire d'adapter les pratiques de recrutement pour veiller à ce que du personnel ayant des compétences spécialisées en statistique puisse être recruté. Si cela n'est pas possible, des programmes de formation sur mesure pourraient également permettre de combler les lacunes en matière de compétences. Afin d'attirer du personnel qualifié, les ensembles de prestations offerts peuvent être revus pour les adapter au marché. Il peut s'agir d'incitations pécuniaires ou non.

43. Étant donné qu'on prête de plus en plus attention à la santé mentale et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les organisations adoptent des initiatives visant à favoriser le bien-être des employés, telles que des programmes de promotion de la santé, des horaires flexibles et des ressources sur la santé mentale. La promotion d'un environnement de travail positif peut contribuer à attirer et à retenir un personnel qualifié.

[17] Voir www.unescap.org/our-work/statistics/communities.

G. Amélioration des processus métier

44. De nombreuses définitions des organisations agiles comportent également des éléments sur l'utilisation de la technologie et des données et tiennent compte du rôle que ces dernières jouent dans l'amélioration des processus métier, notamment en permettant le partage d'informations et en soutenant la collaboration.

45. Les systèmes modernes de production de statistiques doivent fixer et normaliser les processus, les informations et les architectures qui interviennent dans la production des statistiques afin que ces processus puissent être automatisés et que les données puissent être transmises de manière fluide entre les différents systèmes, y compris à l'aide de composants logiciels qui peuvent avoir été développés dans le même but par une autre organisation.

46. Plusieurs cadres et normes internationaux ont été mis au point pour améliorer et normaliser le processus et les méthodologies utilisés par les systèmes statistiques, notamment le Modèle générique d'activité des organismes statistiques, le Modèle générique du processus de production statistique, le modèle générique d'informations statistiques et l'Architecture commune de la production statistique, désignés collectivement par le nom de modèles ModernStats. Le modèle générique d'informations statistiques et le Modèle générique du processus de production statistique sont des modèles complémentaires de production et de gestion de l'information statistique. Le modèle générique d'informations statistiques aide à décrire les sous-processus du Modèle générique du processus de production statistique en définissant les objets d'information qui a) circulent entre les modèles, b) sont créés en leur sein et c) sont utilisés par eux pour produire des statistiques officielles. Ces modèles favorisent la normalisation de la production statistique, améliorant à la fois l'efficacité et la cohérence et, en fin de compte, la qualité des statistiques officielles.

47. Le Groupe de travail mondial des Nations Unies sur l'utilisation des mégadonnées en statistique officielle a été créé en 2014. En 2021, il a été renommé Comité d'experts en mégadonnées et sciences des données en statistique officielle afin de correspondre aux travaux du groupe, qui consistent notamment en une collaboration en matière d'outils, de méthodes et de pratiques, ainsi que d'utilisation des mégadonnées. Le Comité d'experts en mégadonnées et sciences des données en statistique officielle réalise la plupart de ses travaux par l'intermédiaire d'équipes spéciales, qui élaborent des méthodes, préparent des manuels, mènent des activités de renforcement des capacités, acquièrent des données et mettent des algorithmes à disposition. Nombre de ces efforts sont facilités par la Plateforme mondiale des Nations Unies, créée en 2017, qui offre à la communauté statistique mondiale un espace de collaboration pour le partage des connaissances, des données et des méthodes. Cet écosystème hébergé sur le cloud appuie la coopération internationale dans le développement des statistiques officielles.

48. Pour aider les organismes nationaux de statistique à renforcer leur savoir-faire dans le domaine des mégadonnées et de la science des données, quatre pôles régionaux ont été créés au Brésil, en Chine, aux Émirats arabes unis et au Rwanda en 2020 et 2021. Ces pôles rassemblent les professionnels de la statistique officielle au niveau régional, le principe étant que les pays peuvent collaborer sur des projets concernant les mégadonnées et la science des données. En 2023, le pôle régional opérant en Chine est devenu un pôle mondial consacré à la télédétection au service des statistiques agricoles et à la mesure et l'analyse du commerce électronique.

49. En novembre 2023, un nouveau pôle régional spécialisé dans les mégadonnées et la science des données au service de la statistique officielle a été lancé en Indonésie, dans le but d'aider les pays de l'Asie et du Pacifique à utiliser des sources de données émergentes et à appliquer des outils et des techniques issus de la science des données pour générer des statistiques instructives. À sa cinquante-quatrième session, la Commission de statistique a approuvé la création de ce nouveau pôle régional.

50. Les organismes nationaux de statistique utilisent de plus en plus de nouveaux outils, dont beaucoup de logiciels libres, comme R et Python ; l'informatique en nuage ; des plateformes telles que « .Stat Suite », la plateforme Open SDG, « PxWeb » et l'Outil de suivi des objectifs de développement durable au niveau national. Ensemble, ces outils peuvent faciliter l'automatisation des processus métier et l'abandon des logiciels propriétaires. L'automatisation des processus métier permet de rationaliser les flux de travail en éliminant les étapes manuelles, en réduisant le risque d'erreurs et en intégrant l'assurance qualité automatisée, ce qui améliore considérablement l'efficacité de la production statistique.

51. Les organismes nationaux de statistique exploitent l'apprentissage automatique et d'autres techniques de la science des données pour moderniser les processus métier, comme l'imputation des données manquantes et la classification et le codage des informations, et pour analyser les images satellites afin de surveiller l'agriculture, la croissance urbaine et les changements environnementaux. L'apprentissage automatique peut également aider à intégrer diverses sources de données pour produire des jeux de données plus riches, dont la portée, la granularité et l'utilisabilité sont souvent plus grandes, ainsi que pour donner de nouvelles perspectives. De plus, il peut aider à adapter les visualisations de données à chaque utilisateur en fonction de ses préférences et de son comportement, ce qui rend les données plus pertinentes et plus faciles à interpréter.

H. Lieu de travail agile

52. Les organisations agiles peuvent être renforcées par un lieu de travail articulé autour de la flexibilité. Les lieux de travail agiles prennent des formes diverses et, bien que les opinions sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas diffèrent, l'aménagement de beaucoup de ces lieux de travail est ouvert afin de promouvoir la communication et le travail d'équipe. Contrairement aux bureaux traditionnels où les employés sont assignés à des bureaux spécifiques, certains lieux de travail agiles encouragent les travailleurs à se déplacer dans le bureau et à utiliser les différents espaces qui correspondent à leurs objectifs du moment. Cette approche peut favoriser la collaboration et la créativité en supprimant les obstacles des bureaux traditionnels. En outre, l'aménagement de zones dédiées au travail en groupe et d'espaces de collaboration et de calme permet aux travailleurs de se déplacer et de choisir des environnements adaptés à différentes activités, ce qui peut faciliter la concentration et améliorer la productivité.

53. Les lieux de travail agiles sont devenus de plus en plus courants depuis la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), pendant laquelle de nombreux employés ont travaillé à distance pendant de longues périodes. Un espace de travail agile peut permettre une utilisation plus efficace de l'espace de bureau existant, en tenant compte du fait que de nombreux employés continuent de travailler régulièrement à distance et n'ont pas besoin d'un bureau permanent dans l'entreprise.

III. Initiatives nationales

54. De nombreux pays de la région Asie-Pacifique prennent des initiatives qui visent à faciliter le passage à des systèmes statistiques plus agiles, comme l'illustrent les exemples suivants.

55. En Indonésie, l'initiative « One Data », mentionnée ci-dessus, vise à améliorer la régularité, la précision, la transparence et l'accessibilité des données émanant de l'administration. Elle donne une vision de haut niveau et une stratégie générale partagée par les entités gouvernementales, en fixant une orientation claire et en définissant un sens collectif de l'objectif, qui sont des éléments essentiels d'une organisation agile.

56. Le Gouvernement australien a lancé le programme « Australian Public Service Data Profession »[18], qui est une communauté en ligne de mentorat, d'apprentissage et de collaboration ouverte à tout le personnel. Ce programme a pour objectif d'améliorer les capacités des travailleurs en matière de données en définissant des compétences clefs, en encourageant la diversité et la mobilité dans les fonctions liées aux données et en créant des parcours professionnels clairs et des possibilités de développement de carrière. Il permet d'attirer, de développer et de conserver les compétences nécessaires en matière de données, tout en favorisant une culture de l'apprentissage permanent et de l'innovation.

57. En Mongolie, à la première conférence sur le genre et le développement organisée par le conseil municipal d'Oulan-Bator en décembre 2020, l'Institut national de la statistique de Mongolie a reçu le certificat de l'agence gouvernementale la plus respectueuse de l'égalité femmes-hommes du pays, au regard de son plan de travail, de sa budgétisation et de ses activités de suivi et d'évaluation tenant compte des questions de genre[19].

58. Le Gouvernement fidjien a récemment fait du dernier vendredi du mois de juin de chaque année la Journée du service public afin de célébrer l'excellence de la fonction publique[20]. Cette Journée vise à saluer les contributions inestimables des fonctionnaires et à stimuler le moral et le bien-être de l'ensemble de la fonction publique. En célébrant le dévouement et les réalisations de ses fonctionnaires, le Gouvernement fidjien souligne l'importance de leur rôle dans la promotion d'une gouvernance efficace et du développement communautaire.

59. En Malaisie, le statisticien en chef du pays et son équipe ont récemment réussi l'ascension du mont Kinabalu, démontrant ainsi leur engagement à cultiver un environnement de travail agile. L'ascension a favorisé la volonté, la résilience et le travail d'équipe – des caractéristiques fondamentales de toute équipe agile. En encourageant l'endurance physique et mentale, l'ascension visait à renforcer une culture de collaboration et de détermination, ce qui est en phase avec l'état d'esprit agile, qui consiste à surmonter les difficultés et à s'améliorer en permanence[21].

[18] Voir Australie, Australian Public Service Commission, « Data Profession », 23 août 2022. Disponible à l'adresse suivante : www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/aps-professional-streams/aps-data-profession.

[19] Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), « Mongolia's national statistics office receives award for most gender friendly government agency », 9 décembre 2019.

[20] FijiLive, « Government designates civil service day », 31 janvier 2024. Disponible à l'adresse suivante : https://fijilive.com/government-designates-civil-service-day/.

[21] Graig Nunis, « Chief Statistician Uzir Mahidin proves statistically, no mountain high enough, with Mt Kinabalu conquest », Twentytwo13, 6 juillet 2024.

60. Le Gouvernement maldivien se sert de l'Échange de données et de métadonnées statistiques et de la plateforme « .Stat-Suite » pour simplifier la diffusion des données issues de l'annuaire statistique[22]. Cette approche garantit une structuration cohérente des données et facilite l'échange de données, permettant aux organismes publics, aux chercheurs et aux organisations internationales d'accéder aux données dans un format standardisé. De plus, l'adoption de ces technologies améliore l'interopérabilité des données, réduit la charge liée au traitement manuel des données et favorise le partage fluide des informations entre différentes plateformes, ce qui permet de renforcer la prise de décisions fondée sur les données et la collaboration internationale.

61. Le Gouvernement vanuatuan s'est efforcé d'intégrer des méthodologies avancées de science des données dans ses processus statistiques, ce qui a permis d'améliorer la qualité et la mise à jour des statistiques officielles et de mieux cibler la mobilisation des parties prenantes. Il a également créé des tableaux de bord intégrés à l'aide du logiciel R et d'interfaces de programmation d'applications pour permettre un suivi en temps réel sur le terrain, ce qui a considérablement amélioré la précision et l'actualité des données, renforçant ainsi l'efficacité et la fiabilité globales des processus statistiques. La refonte du processus de production a permis de réduire le délai de production des statistiques mensuelles du commerce international de marchandises de 40 à 5 jours. Cette refonte a été entreprise avec le soutien de l'International Data Science Accelerator Programme du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord[23].

IV. Possibilités d'action au niveau régional

62. La mise en place de systèmes statistiques agiles offre de nombreuses possibilités à la région Asie-Pacifique de réaliser la vision collective et le cadre d'action visant à doter les systèmes statistiques nationaux des capacités et des moyens d'élaborer et de fournir en temps utile des produits et services novateurs et fiables pour répondre aux besoins statistiques urgents et en constante évolution du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les systèmes statistiques agiles seront capables de s'adapter au contexte évolutif et à la complexité croissante du monde et de répondre aux besoins changeants des utilisateurs. Ils peuvent également contribuer à accroître la satisfaction des employés grâce à la mise en place d'équipes interdisciplinaires, à la promotion d'une culture de l'apprentissage et de l'innovation et à un leadership au service d'autrui, autant d'éléments importants pour créer un système qui attire et retient le personnel adéquat.

63. Aux niveaux mondial et régional, il existe de nombreuses possibilités d'action nationale et un nombre croissant de nouvelles possibilités. La représentation de la région Asie-Pacifique au sein du Réseau mondial d'établissements de formation statistique et du Comité d'experts en mégadonnées et sciences des données en statistique officielle, ainsi que des équipes de travail correspondantes, pourrait être renforcée. Les États membres pourraient rejoindre les équipes de travail concernées afin de bénéficier des

[22] Mohamed Irfan, « Implementing SDMX and .Stat Suite: the Maldives experience », présentation faite lors de la neuvième Conférence mondiale sur la norme SDMX, îles Amwaj, Bahreïn, octobre-novembre 2023. Disponible à l'adresse suivante : www.sdmx2023.org/plenary/SESSION_7/S7_MOHAMED%20IRFAN_FINAL%20-%20Implementing%20SDMX%20and%20.Stat%20Suite%20-%20the%20Maldives%20Experience.pdf.

[23] Vanuatu, Bureau des statistiques du Vanuatu, « VBOS transformation ». Disponible à l'adresse suivante : https://unstats.un.org/capacity-development/thematic-conferences/pacific-2024/presentations/Session%202c%20-%20Vanuatu.pdf (page consultée le 20 septembre 2024).

connaissances et des meilleures pratiques des organismes nationaux de statistique d'autres pays.

V. Questions portées à l'attention du Comité

64. Le Comité souhaitera peut-être fournir des avis et des orientations sur les possibilités de collaboration et d'action régionales en vue de développer des systèmes statistiques agiles. Il souhaitera peut-être également envisager d'adopter le projet de décision suivant à sa neuvième session :

Projet de décision

Le Comité de statistique décide que la mise en place de systèmes statistiques agiles devrait figurer parmi les priorités de son travail. Il prie le Bureau d'établir, avec l'appui du secrétariat et en consultation avec les États membres et les partenaires de développement, des projets de recommandation à cette fin en tenant compte de la nécessité de rester dans les limites des ressources prévues au budget ordinaire, et de les soumettre à son examen.