

N° 11-634-X au catalogue
ISBN 978-0-660-05814-6

**Compendium de pratiques de gestion
pour les organismes statistiques
Du Programme international en gestion
d'organismes statistiques de
Statistique Canada**

Date de diffusion : le 6 juillet 2016



Statistique
Canada

Statistics
Canada

Canada

Comment obtenir d'autres renseignements

Pour toute demande de renseignements au sujet de ce produit ou sur l'ensemble des données et des services de Statistique Canada, visiter notre site Web à www.statcan.gc.ca.

Vous pouvez également communiquer avec nous par :

Courriel à STATCAN.infostats-infostats.STATCAN@canada.ca

Téléphone entre 8 h 30 et 16 h 30 du lundi au vendredi aux numéros sans frais suivants :

- Service de renseignements statistiques 1-800-263-1136
- Service national d'appareils de télécommunications pour les malentendants 1-800-363-7629
- Télécopieur 1-877-287-4369

Programme des services de dépôt

- Service de renseignements 1-800-635-7943
- Télécopieur 1-800-565-7757

Normes de service à la clientèle

Statistique Canada s'engage à fournir à ses clients des services rapides, fiables et courtois. À cet égard, notre organisme s'est doté de normes de service à la clientèle que les employés observent. Pour obtenir une copie de ces normes de service, veuillez communiquer avec Statistique Canada au numéro sans frais 1-800-263-1136. Les normes de service sont aussi publiées sur le site www.statcan.gc.ca sous « Contactez-nous » > « Normes de service à la clientèle ».

Note de reconnaissance

Le succès du système statistique du Canada repose sur un partenariat bien établi entre Statistique Canada et la population du Canada, les entreprises, les administrations et les autres organismes. Sans cette collaboration et cette bonne volonté, il serait impossible de produire des statistiques exactes et actuelles.

Signes conventionnels dans les tableaux

Les signes conventionnels suivants sont employés dans les publications de Statistique Canada :

- . indisponible pour toute période de référence
- .. indisponible pour une période de référence précise
- ... n'ayant pas lieu de figurer
- 0 zéro absolu ou valeur arrondie à zéro
- 0^s valeur arrondie à 0 (zéro) là où il y a une distinction importante entre le zéro absolu et la valeur arrondie
- ^p provisoire
- ^r révisé
- x confidentiel en vertu des dispositions de la *Loi sur la statistique*
- ^E à utiliser avec prudence
- F trop peu fiable pour être publié
- * valeur significativement différente de l'estimation pour la catégorie de référence ($p < 0,05$)

Publication autorisée par le ministre responsable de Statistique Canada

© Ministre de l'Industrie, 2016

Tous droits réservés. L'utilisation de la présente publication est assujettie aux modalités de l'[entente de licence ouverte](#) de Statistique Canada.

Une [version HTML](#) est aussi disponible.

This publication is also available in English.

Compendium de pratiques de gestion pour les organisations statistiques Du Programme international en gestion d'organismes statistiques de Statistique Canada

Table des matières

Préface	5
Introduction	7
Remerciements	9

Section 1 – Caractéristiques d'un système statistique national efficace

Introduction	11
Chapitre 1.1 – Leadership et coordination du système statistique national	13
Chapitre 1.2 – Principes fondamentaux de la statistique officielle des Nations Unies	25
Chapitre 1.3 – Utilisation des normes internationales	37
Chapitre 1.4 – Comprendre les besoins des utilisateurs et entretenir les relations.....	47
Chapitre 1.5 – Gestion de la qualité	57
Chapitre 1.6 – Partenariats à recouvrement de coûts	69

Section 2 – Principales pratiques de gestion

Introduction	77
Chapitre 2.1 – Structure organisationnelle et gestion matricielle	79
Chapitre 2.2 – Planification stratégique intégrée.....	89
Chapitre 2.3 – Gestion financière	101
Chapitre 2.4 – Cadre de gestion de projets	109
Chapitre 2.5 – Planification et gestion des ressources humaines.....	119
Chapitre 2.6 – Les communications internes	135
Chapitre 2.7 – Gestion de l'information.....	141
Chapitre 2.8 – Évaluation de programmes	147
Chapitre 2.9 – La vérification interne.....	153

Section 3 – Amélioration, modernisation et recherche de gains d'efficacité

Introduction	157
Chapitre 3.1 – Architecture opérationnelle du Bureau.....	159
Chapitre 3.2 – Modernisation des technologies de l'information et des services informatiques.....	169
Chapitre 3.3 – Améliorer la manière de mener les enquêtes	191
Chapitre 3.4 – Planification et gestion de la collecte de données.....	205
Chapitre 3.5 – Acquisition, utilisation et gestion des données administratives et des autres sources de données	217
Chapitre 3.6 – Statistiques selon le sexe.....	225

Section 4 – Communiquer avec les intervenants clé

Introduction	235
Chapitre 4.1 – Diffusion de données par l'intermédiaire du site web	237
Chapitre 4.2 – Les communications externes et le rayonnement	245
Chapitre 4.3 – Gestion des métadonnées et accès aux métadonnées.....	257
Chapitre 4.4 – Accès aux microdonnées.....	263
Chapitre 4.5 – Les relations avec les répondants aux enquêtes	271
Chapitre 4.6 – Respecter la vie privée et protéger la confidentialité	279
En guise de conclusion.....	287

Préface

par Johannes Jütting, directeur, Secrétariat du Partenariat statistique au service du développement au XXI^e siècle (PARIS21)

L'année 2015 marque un jalon important pour la pertinence des données et des statistiques dans le monde du développement. La communauté internationale a convenu de mettre sur pied un nouveau programme de développement dont les objectifs et les cibles poseront tout un défi, ainsi que de donner une grande importance aux systèmes statistiques tant dans les pays en développement que dans les pays développés. Les Objectifs de développement durable (ODD) créent une demande sans précédent de données dans un vaste éventail de domaines de politiques, ce qui a déclenché une participation accrue à l'égard du renforcement des capacités statistiques tout en attirant l'attention sur l'importance des données pour le développement durable. Et les discussions entourant le cadre complexe des indicateurs des ODD, récemment approuvé par la Commission de statistique des Nations Unies à New York, ont accéléré le mouvement.

Les gouvernements du monde entier auront besoin de données complètes, exactes et ponctuelles pour prendre les bonnes décisions relativement à la mise en œuvre de leurs plans d'action nationaux concernant les ODD et contribuer efficacement au Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les décideurs devront cependant relever des défis de tout ordre pour accéder à ces données. Les objectifs du Millénaire pour le développement, axés principalement sur les sujets traditionnels du développement, ont révélé qu'il était difficile de mesurer les progrès, en particulier pour les pays les moins développés, même dans les domaines les plus élémentaires comme la réduction de la pauvreté ou de la mortalité maternelle. Cette difficulté est due principalement à l'insuffisance des ressources humaines, techniques et financières, insuffisance à laquelle la communauté du développement doit s'attaquer pour permettre aux administrations locales d'agir. De plus, des circonstances défavorables particulières comme le manque de sécurité ou les problèmes d'accessibilité jouent également un rôle central.

Pourtant, si certains de ces obstacles à la mesure du progrès subsisteront vraisemblablement pour de nombreux pays en développement dans le cadre des ODD, les occasions de tirer parti de nouvelles sources de données ont considérablement augmenté ces dernières années. En plus des renseignements émanant des sources traditionnelles comme les données des recensements ou des actes d'état civil, les administrations gouvernementales peuvent aujourd'hui envisager l'utilisation de données externalisées provenant d'applications Web, de mégadonnées produites par des sociétés commerciales et des organismes non gouvernementaux, ainsi que de données recueillies au moyen de la technologie des satellites ou des drones. Il s'agit d'un aspect important de ce qu'il est convenu d'appeler la *révolution des données*, processus qui, comme le souligne le Rapport du Groupe de personnalités de haut niveau chargé du programme de développement pour l'après-2015, « se baserait tant sur des sources de données existantes que sur de nouvelles, afin de pleinement intégrer les statistiques dans la prise de décision, favoriser l'accès libre aux données et leur utilisation et veiller à assurer un meilleur soutien des systèmes statistiques ».

Nous sommes aujourd'hui face à une situation dans laquelle le renforcement des capacités statistiques a le pouvoir de faire pencher la balance en faveur du développement mondial et dans laquelle les anciennes difficultés demeurent alors que de nouvelles possibilités apparaissent. L'accord sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 résulte d'un effort de gouvernance mondial sans précédent, mais son impact réel sur les citoyens dépendra avant tout des administrations locales et nationales. La communauté de données doit donc poursuivre ses efforts en vue d'améliorer les systèmes statistiques nationaux, d'exploiter le mouvement actuel et, surtout, d'aider les gouvernements à profiter des nouvelles possibilités techniques et politiques qui sont à leur disposition.

Le *Compendium de pratiques de gestion pour les organismes statistiques* de Statistique Canada contribue de façon importante et opportune à cet effort. En mettant l'accent sur l'expertise de l'organisme dans le développement des capacités de gestion des instituts nationaux de la statistique des pays en développement, ce compendium procure aux gouvernements les moyens de prendre les bonnes décisions et de suivre adéquatement leurs progrès en ce qui concerne les ODD et la mise en œuvre de leur stratégie nationale de développement de la statistique. Il aborde des aspects au cœur d'une gestion efficace, comme le leadership et la coordination, le contrôle de la qualité, l'établissement de budgets, les relations externes et les partenariats, ainsi que l'intégration des pratiques exemplaires et des normes internationales. Le développement des instituts nationaux de la statistique dans ces domaines est important non seulement pour améliorer les compétences fondamentales

et renforcer leur rôle de coordonnateur du système statistique national, mais aussi pour jeter les bases du développement des capacités humaines et techniques de manière à ce que de nouveaux secteurs d'activité puissent être explorés et qu'il soit possible de tirer profit des occasions engendrées par la révolution des données.

Enfin, l'un des aspects essentiels de cette publication est l'accent qu'elle met sur les applications de pratiques de gestion qui ont déjà fait leurs preuves. En déterminant des facteurs de réussite pour chaque chapitre et en élaborant les ramifications stratégiques subséquentes, ce compendium constitue un guide pratique pour les praticiens qui souhaitent apporter des améliorations organisationnelles efficaces. Statistique Canada propose ainsi une approche cruciale pour transformer l'expérience et les connaissances dans le domaine du renforcement des capacités statistiques en solutions pratiques pour les responsables des instituts nationaux de la statistique. Il s'agit d'une précieuse contribution aux efforts soutenus visant à aider les instituts de la statistique du monde entier à s'adapter à une nouvelle ère de développement. Nous espérons que cette publication facilitera et orientera le travail statistique des instituts nationaux de la statistique nécessaire à leur réussite.

Introduction

Au nom de Statistique Canada, il me fait grand plaisir de vous présenter ce compendium au sujet des pratiques de gestion pour les organisations statistiques, et qui se veut le fruit des nombreuses réalisations du Programme international en gestion d'organismes statistiques (PIGOS) de Statistique Canada.

Conclu en février 2011, dans le cadre d'une entente de coopération de cinq ans entre Statistique Canada et l'Agence canadienne de développement international (maintenant partie intégrante d'Affaires Mondiales Canada), le PIGOS avait pour but de faciliter le partage de connaissances et de bonnes pratiques, en matière de direction et de gestion et ce, auprès des cadres dirigeants d'instituts nationaux de statistiques de pays d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes. Pour combler les besoins et les lacunes identifiés par ces instituts en matière de capacités de gestion, le programme visait le renforcement des connaissances des cadres supérieurs, le développement de solutions durables aux défis locaux et une responsabilisation accrue au niveau régional et local, en ce qui a trait à l'appropriation et au partage des meilleures pratiques de gestion.

Grâce à la tenue de 14 séminaires, le PIGOS a ainsi permis de former près de 165 cadres dirigeants provenant de plus de 45 pays. Ces séminaires, d'une durée de cinq à huit jours chacun, offraient l'opportunité pour les cadres dirigeants des pays cibles du PIGOS de participer à des présentations faites par les cadres gestionnaires de Statistique Canada et de discuter, tous ensemble, de possibilités, opportunités et solutions d'adaptation et d'applicabilité, compte tenu des spécificités locales ou régionales.

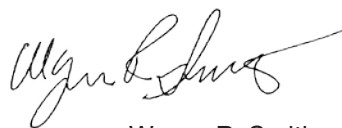
Afin d'assurer une certaine pérennité à ce partage de connaissances et d'élargir les horizons de son usage et de son utilité, Statistique Canada a décidé de développer ce compendium, qui se veut un recueil de leçons apprises et de bonnes pratiques. Ce compendium est composé de 28 chapitres, regroupés en quatre sections principales :

- Caractéristiques d'un système statistique national efficace
- Principales pratiques de gestion
- Amélioration, modernisation et recherche de gains d'efficacité
- Communiquer avec les intervenants clé.

Les chapitres bénéficient d'une structure de contenu uniforme pour en permettre une lecture facilitée et pratique. Ainsi, chaque chapitre traite d'un sujet spécifique et analyse le contexte, les stratégies, les outils utilisés, les facteurs clé de succès ainsi que les défis rencontrés, et se termine par un regard sur l'avenir. Le contenu est basé, dans une grande mesure, sur l'expérience de Statistique Canada puisque celle-ci servait de toile de fond au programme. Cependant, les chapitres ont été rédigés, non pas comme une liste de recettes à reconstituer intégralement et systématiquement, mais plutôt comme un répertoire de rouages, principes, mécanismes et outils qu'un institut national de statistiques efficace devrait considérer et adapter à son propre contexte national ; le tout illustré par des exemples de Statistique Canada et enrichi par le contenu de pays participants au PIGOS.

Dans ce sens, il est important de mentionner que le compendium ne cherche pas à répéter ce qui existe déjà, mais vise plutôt, basé sur l'expérience de Statistique Canada, à se positionner comme un complément à des publications de référence en matière de gestion pour les organisations statistiques¹.

J'aimerais conclure en vous souhaitant une excellente lecture et en espérant que ce compendium vous soit fortement utile dans le renforcement des systèmes et des capacités statistiques.



Wayne R. Smith

Statisticien en chef du Canada

1. Cette liste n'est pas exhaustive. Elle répertorie certaines publications-références (disponibles en anglais seulement) incluant :

- Union africaine (2009). *African Charter on statistics*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de http://www.paris21.org/sites/default/files/AU-English_African_Charter-web.pdf
- Kiregyera, Ben (2015). *The Emerging Data Revolution in Africa: Strengthening the Statistics, Policy and Decision-making Chain*. Stellenbosch, South Africa: African Sun Media.
- Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) (2015). *Draft Recommendation of the Council on Good Statistical Practice*, Note by the Secretary-General. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=331&InstrumentPID=380&Lang=en&Book=>
- PARIS 21 (2014). *National Strategy for the Development of Statistics (NSDS)*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://nsdsguidelines.paris21.org/>
- Nations Unies (2005). *Handbook of Statistical Organization, Third Edition. The Operation and Organization of a Statistical Agency*. Studies in Methods, Series F, no. 88. New York. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_88E.pdf
- Nations Unies (2014). *Fundamental Principles of Official Statistics*. Resolution A/68/L.36. March 3. General Assembly. New York. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://unstats.un.org/unsd/dnss/gp/FP-New-E.pdf>
- Nations Unies (2016). *Guidelines for managers in statistical organizations*. Note by the Modernisation Committee on the Organizational Framework and Evaluation, under the High Level Group for the Modernisation of Official Statistics.

Remerciements

Ce compendium a été préparé dans le cadre du Programme international de gestion d'organismes statistiques (PIGOS) sous la direction générale de Valérie Bizier, gestionnaire du programme, avec la collaboration de Kenza Bouchaara, rédactrice principale et coordonnatrice de la diffusion.

Statistique Canada tient à remercier Affaires Mondiales Canada, commanditaire du PIGOS, pour sa contribution financière à la publication de ce compendium. Sans ce financement, ce projet n'aurait pu voir le jour.

Nous aimerions également souligner le travail assidu de nombreuses personnes à Statistique Canada, en particulier :

Équipe de projet :

Valérie Bizier, Kenza Bouchaara, Andrea Ness et Alex Renaud

Rédacteurs :

Kenza Bouchaara, Nancy Zukewich, Valérie Bizier, Robert McLellan et Jennifer Stevens

Comité directeur :

Sylvie Michaud, Gabrielle Beaudoin, Stéphane Dufour, Connie Graziadei, Karen Mihorean et Éric Rancourt

Réviseurs :

Richard Barnabé et André Castonguay

Par ailleurs, toujours au sein de Statistique Canada, la collaboration suivante a été importante pour mener à bien le projet : le travail d'apport, de contenu, et de rétroaction des experts dans les programmes et les divisions sujet-matière; la révision linguistique et la traduction fournis par les services de la Division des communications, Norma Chhab-Alperin et Hew Gough pour la révision en langue espagnole, de même que les services de diffusion web offerts par la Division de la diffusion.

Finalement, il est important de souligner la collaboration de partenaires externes dans l'enrichissement et la pertinence du contenu du compendium par la contribution de *Paris 21* et des instituts nationaux statistiques du Royaume-Uni, du Cap-Vert, du Sénégal, Colombie, et de l'Equateur.

Section 1 – Caractéristiques d'un système statistique national efficace

Introduction

Cette section traite des caractéristiques, ou fondements, d'un système statistique national efficace.

En effet, afin d'assurer la crédibilité, la pertinence et la pérennité d'un système statistique, certains fondements sont essentiels. Dans cette section, chaque fondement est examiné en détail dans un chapitre qui lui est exclusivement consacré. On présente tout au long des différents chapitres les bonnes pratiques de gestion dans chaque domaine dont il est question; on y explique les raisons pour lesquelles ces bonnes pratiques sont importantes et comment les mettre en œuvre. On y examine également les pratiques canadiennes dans le contexte d'une agence statistique nationale dont les activités se déroulent au sein d'un système centralisé.

Le premier chapitre de cette section a trait au leadership et à la coordination du système statistique national. Ce chapitre met en valeur l'importance de l'aspect juridique dans lequel le système fonctionne, et ce, quel que soit le type de système statistique, le rôle du statisticien en chef, les valeurs fondamentales de l'agence statistique et enfin les rouages de la planification et de la gestion.

Le deuxième chapitre analyse l'importance des *dix principes fondamentaux des statistiques officielles des Nations Unies* et les raisons pour lesquelles les agences statistiques devraient les considérer comme des piliers à leurs activités. Des détails sont fournis à titre d'exemples pour éclairer le lecteur sur les mécanismes et les outils utilisés par Statistique Canada pour démontrer comment l'agence s'assure de respecter chacun de ces principes.

Le troisième chapitre porte sur l'importance et la nécessité pour les agences statistiques d'utiliser les normes internationales, et ce, de la manière la plus appropriée et la plus pertinente dans leur propre contexte. Ce chapitre met l'accent sur les considérations stratégiques et les processus liés à l'adoption, la mise en œuvre et le maintien des normes internationales.

Le quatrième chapitre s'intéresse à la nécessité de consulter les utilisateurs de données et de maintenir des relations clé. Afin de s'assurer de la pertinence de ses données, une agence statistique se doit d'être à l'écoute des utilisateurs et de comprendre et répondre, au mieux de ses compétences, à leurs besoins. Le chapitre présente, à titre d'exemples, les stratégies et les mécanismes de consultation utilisés par Statistique Canada auprès de ses différents auditoires.

Le cinquième chapitre porte sur la gestion de la qualité en tant que déterminant clé pour assurer la pérennité du système statistique. Le contenu s'articule autour des différentes dimensions de la qualité et des mécanismes et outils qu'une agence statistique devrait élaborer et mettre en œuvre pour une gestion optimale de la qualité.

Finalement, le dernier chapitre s'intéresse à l'opportunité pour une agence de statistique de mener des projets à coûts recouvrables dans le but d'augmenter la pertinence de l'ensemble de ses produits statistiques, en réduisant les lacunes dans les données. Ce chapitre détaille les conditions préalables à l'acceptation de ces projets et les avantages que ces derniers peuvent apporter aussi bien au sein de l'agence statistique qui fournit les données que de l'organisation prestataire.

Chapitre 1.1 – Leadership et coordination du système statistique national

Contexte

Bien qu'il n'existe pas de consensus officiel des Nations Unies ou d'autres organismes internationaux sur la définition d'un Système statistique national (SSN), on pourrait convenir cependant de la description généralisée voulant qu'un SSN représente « l'ensemble des organisations et unités statistiques au sein d'un pays qui, toutes ensemble, collectent, produisent et diffusent des statistiques officielles au nom de leur gouvernement national »¹.

L'objectif d'un SSN est donc de fournir des renseignements statistiques pertinents, complets, précis et objectifs, permettant de faire la lumière sur les grandes préoccupations et enjeux sociaux, économiques et environnementaux du pays en question².

Tout en abordant les fondements et les pré-requis d'un système statistique national efficace ainsi que les avantages et les inconvénients des systèmes dits centralisés et décentralisés, le chapitre offre une vue d'ensemble du système statistique centralisé Canadien ainsi que les rouages et les mécanismes de leadership et de coordination utilisés par Statistique Canada dans ce contexte.

Pré-requis d'un système national statistique efficace

Un SSN³ comprend quatre parties prenantes qui sont les producteurs de données, les fournisseurs de données, les utilisateurs de données, et enfin, les chercheurs et les instituts de formation.

Pour qu'un SSN soit efficace, les prérequis suivants sont de mise :

- Disposer d'une approche centrée sur les besoins des utilisateurs : les données produites et publiées doivent être considérées pertinentes et répondent aux attentes et aux besoins des utilisateurs.
- Développer une capacité en matière de statistique et une infrastructure facilitatrice : les ressources (contexte légal, infrastructure physique, ressources humaines, information, et budget); les méthodes et les pratiques statistiques; les technologies de l'information adaptées; et finalement des compétences professionnelles et techniques adéquates.
- Assurer une coordination statistique, incluant la collaboration entre les acteurs du SSN, la réduction des duplications, le partage de l'information, et la réduction du fardeau de réponse.
- Assurer une gouvernance efficace dans l'intérêt du public et ce, basé sur un leadership fort et des mécanismes et pratiques de gestion solides.
- Encourager l'engagement et la mobilisation à l'échelle gouvernementale.

Modèles de systèmes nationaux statistiques

Les systèmes statistiques sont dits centralisés ou décentralisés, tenant compte du degré et de la portée de la centralisation dans la production des statistiques officielles entre l'institution centrale et les autres parties prenantes productrices de données.

Il existe des avantages et des inconvénients afférents aux modèles centralisé et décentralisé. Généralement, les systèmes de statistique se situent dans un continuum où il n'y a aucun système totalement décentralisé ou centralisé. **Les systèmes se disent centralisés** lorsque la majorité des produits statistiques sont produits par l'organisation centrale. Les exemples les plus connus sont ceux du Australian Bureau of Statistics et de Statistique Canada.

Dans le cas contraire, **les systèmes sont dits décentralisés** lorsque les statistiques sont produites par plusieurs entités gouvernementales. Cette décentralisation peut prendre plusieurs formes. Lorsque la production des statistiques officielles est effectuée par domaine de spécialisation – par exemple, lorsque les statistiques liées à la

1. DIVISION STATISTIQUE DES NATIONS UNIES.2012. p. 10.

2. FELLEGI. 1996. p. 169.

3. KIREGYERA 2015. p. 63-93.

santé, l'éducation et la justice sont la responsabilité de leur ministère respectif – on parle alors de décentralisation horizontale. La décentralisation verticale fait référence, quant à elle, aux différents paliers gouvernementaux intervenant dans la production des statistiques officielles. Ce type de décentralisation est souvent présent dans les fédérations. L'exemple du système statistique du Royaume-Uni met en évidence les deux types de décentralisation (voir Encadré 1.1.1).

En règle générale, les systèmes centralisés sont solides en matière d'intégrité et d'efficacité alors que leurs enjeux ont trait à la pertinence et la nature de leurs relations avec les fournisseurs et utilisateurs de données. Pour les systèmes décentralisés, leur force réside inversement dans la proximité vu que les services de statistiques sociales et économiques font partie des ministères ou entités relevant du même domaine; ce qui facilite donc le lien avec les responsables des politiques.⁴

Les avantages et les inconvénients des deux systèmes sont résumés dans tableau 1.1.1 intitulé *Les avantages et les inconvénients des systèmes statistiques dits centralisés et décentralisés*. Il est à noter que les avantages de l'un représentent en quelque sorte les inconvénients de l'autre.

Tableau 1.1.1
Les avantages et les inconvénients des systèmes statistiques dit centralisés et décentralisés.

	SSN centralisé	SSN décentralisé
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à planifier et à coordonner à travers tout le système de statistique ; • Synergie que permet le regroupement des activités au sein du même organisme ; • Capacité à établir des priorités à long terme et accorder des fonds à leur égard ; • Place centralisée pour les statistiques ; • Orientations organisationnelles des enjeux statistiques mettent l'accent sur l'intégrité et, sur l'impartialité et le travail commun. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proximité avec les décideurs en matière de politiques favorise la pertinence des produits statistiques pour ces politiques ; • Rapport statistique étroit avec la gestion des données administratives et les systèmes d'information.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de proximité avec les utilisateurs gouvernementaux ; • Perception de manque de flexibilité et d'écoute si les mécanismes de concertation avec les utilisateurs ne sont pas adéquats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à coordonner et à planifier le système dans sa globalité, les intérêts des secteurs peuvent prendre préséance sur le bien commun ; • Ouvert à la possibilité de pressions politiques, du moins en perception ; • Difficulté à établir des standards communs. • Risque plus élevé de dédoublement d'efforts • Contrôle plus difficile du fardeau de réponse

Portrait du système statistique au Canada

Le Canada est une confédération constituée de dix provinces et de trois territoires, avec des responsabilités constitutionnelles réparties entre le gouvernement fédéral, les provinces et les territoires.

Depuis sa conception initiale en 1867, la Constitution Canadienne établit « le recensement et les statistiques » comme étant de juridiction exclusive du gouvernement fédéral. Le Dominion Bureau des statistiques est ainsi fondé en 1918. Le pilier justifiant la légalité de la création d'un organisme fédéral centralisé en matière

4. MCLENNAN. 2002.

de statistiques est officialisé par La *Loi sur la statistique* qui devient l'instrument fournissant à Statistique Canada l'autorité légale de recueillir l'information, et, de produire des données tout en s'assurant de protéger la confidentialité des répondants.

Statistique Canada se situe ainsi au centre du système statistique centralisé canadien; et, la *Loi sur la statistique* lui confère un mandat très vaste et à caractère permanent. En plus des recensements, l'autorité de l'organisation produit un large éventail de données sociales et économiques, incluant les comptes nationaux et la balance des paiements.

D'autres ministères fédéraux développent un très faible nombre d'activités statistiques dans des champs très spécialisés, mais dans la majorité des situations, ils fournissent à Statistique Canada des données administratives, qui sont utilisées pour produire des statistiques officielles. Les provinces et territoires ont leur propre bureau de statistiques dont la taille et l'importance varie d'une province ou juridiction à l'autre, passant d'un nombre limité de personnes en charge de faire la liaison et la coordination à un bureau établi avec capacité analytique et opérationnelle. Au cours des récentes années, ces bureaux ont produit des données complémentaires à celles de Statistique Canada. Cependant, même les bureaux les plus établis ne représentent qu'une fraction de la taille de Statistique Canada.

Pour résumer, le système statistique national est composé des producteurs de données suivants :

- Statistique Canada comme agence centrale distincte mais avec le même statut légal et les mêmes responsabilités administratives que les autres ministères et agences fédéraux.
- La banque centrale (responsable des statistiques monétaires);
- Les bureaux statistiques des provinces/territoires (sur les questions de juridictions provinciales telles que la santé, l'éducation et l'administration de la justice);
- L'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS), responsable des statistiques provenant des établissements de santé.

Stratégies, mécanismes et outils

Les mécanismes et outils caractérisant l'efficacité d'un SSN, qu'il soit centralisé ou décentralisé, peuvent être regroupés en quatre composantes majeures :

- Le cadre juridique
- Le rôle du statisticien en chef
- La protection des valeurs fondamentales
- L'exercice du leadership et de la coordination en lien avec quatre fonctions : le positionnement du SSN ; la consultation et le maintien de partenariats ; l'influence aux niveaux national et international ; et finalement, l'assurance de la pertinence des mécanismes de planification, de gestion et de contrôle.

1. Le cadre juridique conféré par la Loi sur la statistique

Le cadre juridique revêt une importance capitale dans l'efficacité d'un SSN vu que c'est à travers celui-ci que les mécanismes de leadership et de coordination sont élaborés et que les conditions entourant la collection d'information à des fins statistiques sont définies. Il fournit donc un cadre de travail, une sorte de feuille de route pour toutes les parties prenantes.

Généralement, la *Loi sur la statistique* confère à l'agence statistique deux responsabilités essentielles: (1) la collecte et la production de données et (2) le rôle de chef de file et de coordonnateur en matière de statistiques.

En ce qui a trait à Statistique Canada, ces responsabilités s'articulent comme suit.

1.1 La collecte et la production de données

La *Loi sur la statistique* permet à l'agence de « *recueillir, compiler, analyser, dépouiller et publier des renseignements statistiques sur les activités commerciales, industrielles, financières, sociales, économiques et générales de la population et sur l'état de celle-ci* »⁵.

Pour s'acquitter de cette fonction, la Loi prévoit les dispositions suivantes:

- Autorisation de produire des données sur à peu près tous les domaines sociaux et économiques (section 22);
- Autorisation d'accéder à des renseignements détenus par une tierce entité (ministère, bureau municipal, personne morale, entreprise ou organisation) pour des fins statistiques ou pour compléter ou corriger l'information déjà existante pour les mêmes fins (section 13)
- Obligation de produire le recensement de la population tous les cinq années (section 19);
- Obligation de produire le recensement de l'agriculture tous les dix ans (section 20).

A Statistique Canada, la Loi précise également que toutes les demandes d'information de la part de Statistique Canada sont obligatoires, à moins d'être expressément déclarées comme étant volontaires par le Ministre en charge de l'institut statistique. Cependant, il est important de mentionner que ce vaste pouvoir en matière de collecte d'information s'accompagne d'une garantie stricte de protection de la confidentialité de l'information recueillie; pour plus de détails à ce sujet, se référer au *chapitre 4.6 – Respecter la vie privée et protéger la confidentialité*.

1.2 Rôle de chef de file et de coordonnateur en matière de statistiques

La *Loi sur la statistique* confère à Statistique Canada le rôle de leader avec la responsabilité de développer et de promouvoir des données sociales et économiques intégrées et de coordonner le tout, avec les autres ministères fédéraux ainsi que les provinces et territoires. Afin que cette collaboration soit gérée de manière efficace, Statistique Canada doit consulter ses partenaires au niveau fédéral, provincial et territorial et ainsi s'assurer que les besoins en information soient compris et considérés, que les programmes demeurent pertinents, et que les priorités soient d'actualité. Ces consultations servent également à éviter le chevauchement de programmes en partageant les données, à conclure des ententes donnant accès à des données administratives en établissant des modalités de partage, et à harmoniser les définitions, les normes et les pratiques.

2. Le rôle du statisticien en chef

Dans l'exercice du rôle de leadership et de coordination du système statistique national, la fonction du statisticien en chef est un élément tout aussi important que le cadre légal. Le rôle et les pouvoirs du statisticien en chef, la place qu'il occupe dans la hiérarchie, son autonomie politique ainsi que son image publique sont des facteurs clés dans le bon fonctionnement du système statistique⁶.

Au Canada, le poste de statisticien en chef correspond au niveau le plus élevé de l'administration publique, l'équivalent de la fonction de sous-ministre au Canada, ou de sous-secrétaire aux États-Unis. Ainsi en raison du rang qu'il occupe, le statisticien en chef est appelé à assister à des réunions régulières des sous-ministres, ce qui lui permet de se maintenir au fait des priorités gouvernementales. Cette intégration au cercle des hauts fonctionnaires lui fournit non seulement l'opportunité d'être au premier plan dans l'appréciation des enjeux de l'heure mais également d'exercer un rayonnement et de prouver la pertinence de l'information statistique auprès des décideurs au niveau gouvernemental.

Au Canada, les nominations aux postes de sous-ministres sont à caractère non partisan. En plus de cet élément, alors que les sous-ministres peuvent être mutés d'un ministère à l'autre, généralement, le statisticien en chef échappe à cette règle et ce, compte tenu du fait que la personne titulaire de ce poste doit avoir des compétences personnelles et professionnelles spécifiques.

5. GOUVERNEMENT DU CANADA. 2005.

6. FELLEGI. 1996. p. 167-169.

Dans le contexte actuel, Statistique Canada relève de l'autorité du Ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique. Cependant l'organisation ne fait pas partie de ce ministère en tant que tel; elle ne fait que dépendre du même ministre.

3. La protection des valeurs fondamentales

Trois valeurs fondamentales caractérisent le système statistique national, tout système confondu : la crédibilité, la légitimité et la protection de la confidentialité.

La crédibilité provient de la solidité de l'expertise, et donc la qualité et la pertinence des données statistiques. L'information jugée non crédible n'est ni considérée, ni utilisée. La légitimité est, quant à elle, liée à l'importance que la société reconnaît dans les activités statistiques et leur intérêt public.

En matière de protection de la confidentialité, la *Loi sur la statistique* définit les obligations de l'agence et confère à chaque employé une responsabilité personnelle en la matière. Même les tribunaux ne peuvent avoir accès aux données statistiques identifiables, sans le consentement éclairé de l'intéressé. Les différentes mesures et méthodes de protection au sein de l'agence sont détaillées dans le *chapitre 4.6- Respecter la vie privée et protéger la confidentialité*.

L'exercice du leadership est donc l'art d'atteindre le bon équilibre entre le maintien et l'amélioration de la qualité et la pertinence des données statistiques et la protection de la confidentialité.

4. L'exercice du rôle de leadership et de coordination – Quatre fonctions clé

4.1 Positionner le système statistique

Positionner le système statistique consiste à faire les choix nécessaires pour optimiser la pertinence de l'information statistique produite. Cela consiste également à donner une orientation au système statistique, en développant et en communiquant une vision, une mission, des orientations stratégiques et des valeurs claires pour leur organisation et l'ensemble du système. La réalisation de ce mandat n'est possible que si les dirigeants ont une très grande compréhension (1) des enjeux sociaux, économiques et environnementaux, (2) de l'environnement politique dans lequel ils évoluent, (3) des besoins statistiques émergents et de leurs solutions, (4) des contraintes auxquels ils sont confrontés et (5) des opportunités qui s'offrent à eux. Finalement, il est crucial de protéger l'intégrité du système, que ce soit au niveau de la protection du système contre l'intervention politique, la protection de la confidentialité de l'information recueillie, l'assurance de l'impartialité, le respect de l'intérêt public et la garantie d'une qualité exemplaire. Pour assurer un positionnement efficace du système statistique, les agences statistiques peuvent se baser sur l'application des *dix principes fondamentaux des statistiques officielles des Nations Unies détaillée et analysée dans le chapitre 1.2*.

4.2 Consulter et maintenir des partenariats clé

Il existe une variété de formes et de mécanismes de consultation, parmi lesquels les plus importants sont les comités des sous-ministres, le Conseil national de la statistique et le Conseil consultatif des coordonnateurs statistiques provinciaux et territoriaux et les Comités aviseurs.

Le Conseil national de la statistique est un des piliers du cadre du système statistique canadien. Ce Conseil est un allier supplémentaire contre toute politisation ; son mandat étant de conseiller le statisticien en chef au sujet des priorités et des politiques. Le Conseil est composé de membres éminents issus du milieu des affaires, des universités, des établissements de recherche, des gouvernements provinciaux, des syndicats et des médias – mais non issus du gouvernement fédéral.

Par ailleurs, dans le cadre du Conseil consultatif des coordonnateurs statistiques provinciaux et territoriaux, le Statisticien en chef rencontre ces coordonnateurs provinciaux et territoriaux, une fois par année, dans le but de discuter des priorités et des enjeux relativement aux politiques et programmes statistiques.

Les détails au sujet de ces conseils et des autres mécanismes de consultation et de partenariats auprès des différents paliers gouvernementaux, des chercheurs, du secteur privé et des organismes à but non lucratif, sont développés au sein du *chapitre 1.4 – Comprendre les besoins des utilisateurs et maintenir des relations clé*.

4.3 Influencer l'environnement national et international dans lequel l'information statistique est prise en compte afin de mieux soutenir la recherche et la prise de décision.

Dans un premier temps, cette influence fait référence à la capacité d'effectuer, sur une base continue, des plaidoyers convaincants sur l'importance des statistiques dans l'avancement des sociétés, ainsi que sur leur plus grande utilisation dans la prise de décision. Cela réfère également à la capacité de rallier toutes les parties prenantes vers une vision commune de l'orientation que doit prendre le système. Finalement, cela renvoie à la nécessité d'établir des relations à travers des réseaux, des séminaires, des groupes d'experts ou autres plateformes formelles et informelles, qu'elles soient au niveau national ou international, et ce, dans le but d'assurer la cohérence, la coordination et la collaboration des activités statistiques. Il s'agit donc ici de pouvoir influencer les décisions, au niveau national et international, et lorsque ces dernières ont un impact sur l'évolution des pratiques liées à la statistique que ce soit, par exemple, pour le développement de normes communes, l'adoption de nouveaux systèmes de classification ou pour promouvoir une pratique interne à une communauté plus large.

Par exemple, au cours des années 2010, le Statisticien en chef du Canada, M. Wayne Smith a exercé une certaine influence dans l'élaboration de cadre de travail, d'outils et de partenariats internationaux pour gérer la révolution des données notamment, grâce à sa participation active au sein de la Conférence des statisticiens européens dont il est le président ainsi, qu'au sein du Groupe consultatif d'experts indépendants du Secrétaire général des Nations Unies sur la révolution des données pour le développement durable (IEAG). À travers ses discours, que ce soit celui livré en février 2014 à la Commission statistique des Nations Unies, ou en mai 2015 lors de la troisième Conférence internationale sur les données ouvertes, il plaide pour plus de collaboration et coordination au sein de la communauté internationale et l'adoption du cadre commun proposé par le groupe IEAG afin de mieux s'atteler aux défis que représentent la révolution des données et la production de données fiables pour soutenir la prise de décisions dans les sociétés démocratiques. Ce plaidoyer est renforcé par des actions concrètes, notamment la participation active de Statistique Canada dans le Groupe de haut niveau pour la modernisation des processus statistiques et le partage de connaissance et d'outils au sein de la communauté statistique. C'est aussi sous son égide que le Programme international en gestion d'organismes statistiques a été mis en œuvre et a permis à certains pays en développement d'intégrer certaines avancées et stratégies visant à améliorer la qualité et l'efficacité de la production statistique.

4.4 Assurer que les fondations appropriées (de planification, de gestion et de contrôle) sont en place pour soutenir la production, la gestion, la disponibilité et l'utilisation de l'information statistique de haute qualité.

Assurer les fondations appropriées pour une agence nationale de statistiques signifie savoir se doter des mécanismes de planification, de gestion et de contrôle et des infrastructures nécessaires pour atteindre les résultats escomptés :

- **La gestion adéquate des ressources humaines** : l'exercice du leadership ne suppose pas que le leader mène seul le système mais qu'il s'assure de mettre en place et de développer une organisation et une équipe dont la mobilisation permet d'atteindre les objectifs de l'organisation. Les détails à ce sujet sont disponibles au sein du *chapitre 2.5 – Gestion des ressources humaines*.
- **Les réseaux de communication efficaces au sein de l'organisation** : faire valoir sa vision, faire adhérer les employés à une vision et des valeurs communes, s'assurer de maintenir les canaux d'information et de communication ouverts et transparents, consulter et mobiliser les employés dans les activités et les priorités de l'organisation. Pour en savoir davantage sur les mécanismes utilisés à l'interne pour informer, consulter et mobiliser les employés, le *chapitre 2.6 – Les communications internes est exclusivement dédié à ce sujet*.
- **La mise en place et le développement d'un processus de planification transparent et efficace** : ce processus se veut également flexible pour permettre l'ouverture vers les nouvelles initiatives et la place aussi à l'innovation. Pour plus de détails, se référer au *chapitre 2.2 – Planification stratégique intégrée*.
- **La gestion de budget** : généralement, le statisticien en chef a les pleins pouvoirs sur l'établissement des priorités de l'agence, à l'intérieur d'une enveloppe budgétaire globale. Par la mise en place d'un système de contrôle avec balises appropriées (terme « check and balance » en anglais), le leader peut déléguer ses pouvoirs tout en s'assurant que le système est géré de manière appropriée. Le *chapitre 2.3 – Gestion financière fournit des détails à ce sujet*.

Facteurs clé de succès

Dans un système centralisé comme Statistique Canada, le fait de bénéficier d'une seule personne à la tête du système statistique est un facteur clé de première importance. Son niveau élevé dans la hiérarchie de l'administration fédérale lui permet d'avoir accès aux sphères de prise de décisions politiques. Cela lui permet aussi de promouvoir la visibilité et l'importance des statistiques officielles de qualité auprès des instances au sein du pays ainsi que d'établir les contacts nécessaires à une bonne compréhension de leurs besoins.

Opter pour un système statistique centralisé au Canada a permis de mettre en place et de développer de nombreux mécanismes de coordination adaptés et pertinents qu'ils soient bilatéraux ou multilatéraux, par sujet, et permettant de réajuster les politiques, programmes et services et donc de s'assurer de la pertinence des données statistiques diffusées.

Par ailleurs, le système permet un certain pouvoir sur l'administration de Statistique Canada en termes de dotation, gestion des finances, détermination des priorités, et de mise en place de concepts et méthodologies.

Défis

Les défis à gérer ont généralement trait aux désavantages d'un système statistique centralisé. Statistique Canada continue à accorder beaucoup d'importance aux canaux permettant de recueillir des informations des utilisateurs pour pallier au possible manque de proximité; d'autant plus que l'organisme étant une agence nationale, doit s'assurer de rencontrer les attentes et les besoins de ses multiples auditoires (se référer *chapitre 1.4 – Comprendre les besoins des utilisateurs et maintenir les partenariats*).

Afin d'occuper les écarts ou les vides du système et de ne pas favoriser le développement d'unités statistiques au sein des différents ministères, l'agence doit continuer à développer sa capacité à effectuer des projets à coûts recouvrables (se référer au *chapitre 1.6 – Partenariats à coûts recouvrables*).

Regard vers l'avenir

Les systèmes statistiques sont des entités complexes requérant une continuelle adaptabilité aux besoins des utilisateurs et une qualité indéniable pour assurer la crédibilité et la légitimité de l'organisation statistique.

Afin de s'assurer de la capacité du système statistique de se régénérer et de rester pertinent, les éléments opérationnels clés demeurent les consultations et interactions avec une multitude d'utilisateurs, un système de planification stratégique intégrant les priorités et, finalement la mobilisation des ressources appropriées pour la réalisation des objectifs.

Encadré 1.1.1

Mécanismes de gouvernance et de coordination du système décentralisé du Royaume-Uni pour les statistiques officielles, par le UK Statistics Authority

1. Dévolution au Royaume-Uni

Le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord est un état unitaire, mais, en pratique, il possède de nombreuses caractéristiques d'une union fédérale entre ses quatre nations : l'Angleterre, l'Écosse, le pays de Galles et l'Irlande du Nord.

De nombreux secteurs de politique relèvent du Parlement du Royaume-Uni :

- Relations, développement et commerce internationaux
- Défense
- Politiques fiscales, économiques et monétaires
- Immigration et nationalité
- Santé et sécurité
- Approvisionnement en énergie
- Infrastructures de transport
- Emploi et sécurité sociale

Les mécanismes et l'étendue de la dévolution (déconcentration des pouvoirs) à l'Écosse, au pays de Galles et à l'Irlande du Nord diffèrent dans chaque cas. Toutefois, chacune de ces nations possède une assemblée législative et un gouvernement chargés de décider des politiques et d'en assurer la mise en œuvre dans les vastes domaines suivants :

- Agriculture, foresterie, pêche et aliments
- Éducation et formation
- Environnement
- Santé
- Logement
- Administrations publiques locales
- Maintien de l'ordre et justice
- Sports et loisirs
- Transports locaux et régionaux

Le système statistique du Royaume-Uni est à l'image de cette dévolution, puisqu'une base de données probantes est requise pour chacun de ces secteurs de politique, qu'il soit réservé ou dévolu. Les questions de politique au Royaume-Uni sont étayées par des statistiques officielles produites par l'Office for National Statistics, qui peut aussi être appelé l'institut national des statistiques du Royaume-Uni, ainsi que par les statistiques officielles produites par les ministères ayant la responsabilité d'établissement de politiques au Royaume-Uni. De leur côté, les gouvernements de l'Écosse, du pays de Galles et de l'Irlande du Nord soutiennent leurs questions de politique relevant de leur compétence au moyen de leurs propres statistiques officielles.

Le principe de dévolution en ce qui a trait aux statistiques officielles est établi dans la *Statistics and Registration Service Act 2007* (loi de 2007 sur la statistique et le service d'enregistrement). En vertu de cette loi, l'Office for National Statistics ne peut pas produire de statistiques sur des questions dévolues sans le consentement des ministres de l'Écosse, des ministres du pays de Galles ou du ministre des Finances et du Personnel de l'Irlande du Nord.

2. Décentralisation au Royaume-Uni

Contrairement à l'Écosse, au pays de Galles et à l'Irlande du Nord, l'Angleterre ne possède pas sa propre assemblée législative ni son propre gouvernement. L'Office for National Statistics et les ministères ayant la responsabilité d'établissement de politiques pour l'Angleterre (ou les questions de l'Angleterre et du pays de Galles ou, en fait, des questions du Royaume-Uni) s'occupent des statistiques officielles pour l'Angleterre comme pour le Royaume-Uni. Par conséquent, les statistiques officielles sur l'impôt des particuliers et des entreprises, la taxe sur la valeur ajoutée et la taxe sur le carburant et l'alcool, par exemple, sont compilées par les statisticiens du ministère du Revenu et des Douanes.

3. La cohérence grâce à la gouvernance et à la coordination

La dévolution et la décentralisation des pouvoirs au Royaume-Uni sont complexes, et la dévolution et la décentralisation des responsabilités en matière de statistiques officielles le sont tout autant. Il est avantageux que les statisticiens et les statistiques soient aussi près que possible des principaux utilisateurs de ces statistiques : les décideurs. Toutefois, cette proximité peut mener à une perte d'indépendance, de professionnalisme, de cohérence et d'harmonisation des statistiques. La *Statistics and Registration Service Act 2007* a été spécialement conçue pour établir les mécanismes de gouvernance et de coordination nécessaires pour gagner la confiance des citoyens du Royaume-Uni dans un système de statistique où les responsabilités sont dévolues et décentralisées.

La *Statistics and Registration Service Act 2007* a mené à la création d'un bureau des statistiques appelé UK Statistics Authority. Le UK Statistics Authority a le mandat, en vertu de la loi, d'assurer la promotion et la protection de l'ensemble des statistiques officielles du Royaume-Uni de façon à ce qu'elles servent l'intérêt public. Le conseil de cet organisme est composé d'un président non membre de la direction, d'administrateurs non membres de la direction et de membres de la direction, notamment le dirigeant principal, le statisticien national et le directeur général de la Réglementation. Le conseil gouverne son bureau administratif, l'Office for National Statistics. Le UK Statistics Authority surveille le travail du Government Statistical Service (Service statistique gouvernemental) décentralisé, ce qui comprend le travail des chefs de secteur et des statisticiens en chef des administrations dévolues. Les pratiques et les principes qui doivent être respectés par tous les producteurs de statistiques officielles du Royaume-Uni sont établis dans le *Code of Practice for Official Statistics* (Code de pratique pour les statistiques officielles).

Statisticien national

Le poste de statisticien national est une charge créée par la loi et est pourvu par la Couronne. Ce poste se trouve à l'échelon le plus élevé de la fonction publique. Par conséquent, les nominations sont faites dans le cadre d'un processus de dotation ouvert, supervisé par le comité des nominations publiques du Parlement du Royaume-Uni. Le statisticien national est le dirigeant principal du UK Statistics Authority, le dirigeant de l'Office for National Statistics, le chef professionnel du Government Statistical Service et le représentant du Royaume-Uni dans les forums internationaux sur les statistiques. En tant que dirigeant de l'Office for National Statistics du Royaume-Uni, le statisticien national est responsable de la coordination des statistiques européennes du Royaume-Uni, en plus d'être le représentant du Royaume-Uni au sein du European Statistical System Committee (comité du système statistique européen). Selon le *Code of Practice for Official Statistics*, le statisticien national est l'autorité suprême en matière de statistiques.

Directeur général de la Réglementation

Le directeur général de la Réglementation est une charge créée par la loi et le titulaire est nommé par les membres du UK Statistics Authority ne faisant pas partie de la direction. Le directeur général de la Réglementation est chargé de voir à la conformité au *Code of Practice for Official Statistics*. Une statistique officielle peut être appelée une statistique nationale uniquement lorsque le UK Statistics Authority, tel que conseillé par le directeur général de la Réglementation, conclut qu'il se conforme aux normes élevées stipulées par le *Code*. Cette caractéristique du système statistique du Royaume-Uni (l'accréditation positive des statistiques nationales) est essentielle à la cohérence et à la qualité du système dévolu et décentralisé. Toute statistique nationale trouvée non conforme au *Code* est déclassifiée et des mesures d'amélioration sont confiées au statisticien responsable. Le personnel du directeur général de la Réglementation se compose d'une vingtaine de personnes qui travaillent à l'évaluation et à l'accréditation des statistiques nationales.

Office for National Statistics

L'Office for National Statistics est l'organe administratif du UK Statistics Authority, chargé de la production de statistiques sociales, économiques et démographiques clés qui sont essentielles aux questions réservées au gouvernement et au Parlement du Royaume-Uni. Il s'agit de l'organisme statistique national aux fins des statistiques européennes et, en conséquence, il a un rôle de coordination pour assurer la cohérence des statistiques européennes du Royaume-Uni.

Government Statistical Service

Le Government Statistical Service est l'association intergouvernementale des membres de la profession de la statistique. Il assure la formation et le perfectionnement professionnels des statisticiens gouvernementaux, et il est essentiel à l'adoption d'une culture de qualité des statistiques officielles, ainsi que de normes et de pratiques harmonisées. Ses membres contribuent à des comités chargés des politiques et des normes statistiques, du perfectionnement professionnel et du leadership en matière de thèmes. Des sous-groupes se concentrent sur les thèmes statistiques, sur les stratégies en matière de données et sur la stratégie internationale.

Le cadre de compétence du Government Statistical Service circonscrit les normes professionnelles que l'on attend de la part des statisticiens professionnels. Ces normes sont différenciées en fonction du degré d'expérience, depuis les nouveaux venus jusqu'aux statisticiens principaux expérimentés. Le cadre de compétence garantit des normes communes, en plus d'encadrer le recrutement et les promotions. Il étoffe les plans de perfectionnement professionnel de façon à ce que sa capacité professionnelle soit à jour et renforcée.

Le Government Statistical Service dispose d'une équipe des bonnes pratiques qui a été créée pour l'aider à être le meilleur service de statistique possible. Le rôle de cette équipe est de promouvoir et de partager les bonnes pratiques statistiques à l'échelle du Government Statistical Service et de susciter des occasions de collaboration au sein des services et entre eux. Elle y parvient, en partie, en fournissant des conseils et en produisant des normes. Souvent, c'est en donnant aux statisticiens la capacité d'innover dans leurs propres domaines que surviennent les meilleures innovations, puis en partageant ces innovations au sein des services et entre eux. Ce processus s'appuie sur des examens par des pairs, afin de déterminer et de partager les bonnes pratiques, et en nommant des champions dans chaque ministère gouvernemental. Il existe ainsi un réseau de champions des présentations du Government Statistical Service.

Les chefs de profession et les statisticiens en chef des administrations dévolues

Les dirigeants professionnels du Government Statistical Service sont des chefs de profession en matière de statistiques dans chaque ministère gouvernemental et des statisticiens en chef des administrations dévolues. Le chef de profession est nommé conjointement par le statisticien national et par le secrétaire permanent du ministère concerné. Ces chefs

de profession sont les champions des statistiques au sein de leur administration gouvernementale respective, tout particulièrement en ce qui concerne la conformité au *Code of Practice for Official Statistics* et l'harmonisation des politiques de qualité du Government Statistical Service.

Code of Practice for Official Statistics

Le *Code of Practice for Official Statistics* de pratique est peut-être le mécanisme unique le plus important pour ce qui est d'assurer la cohérence, l'indépendance professionnelle et la qualité dans le système de statistiques officielles décentralisé et dévolu du Royaume-Uni. Le *Code* respecte les *Principes fondamentaux des statistiques officielles* des Nations Unies ainsi que le *Code de pratique des statistiques européen*. Toutes les statistiques officielles doivent être produites conformément au *Code*, pour des raisons de bonnes pratiques. De manière plus importante, les statistiques officielles qui seront désignées comme étant des statistiques nationales doivent être évaluées par le directeur général de la Réglementation, qui s'assure qu'elles sont conformes aux 74 énoncés de pratique du *Code of Practice for Official Statistics*. Une fois que les statistiques ont été désignées, leur producteur est tenu par la loi d'assurer leur conformité continue au *Code*. Cela confère au UK Statistics Authority les pouvoirs voulus pour déployer l'ensemble des mécanismes des composantes afin d'assurer l'indépendance professionnelle, la cohérence et la qualité au sein du système statistique du Royaume-Uni.

La question est de savoir si ces mécanismes peuvent contrer les risques pour l'indépendance professionnelle, la cohérence et la qualité inhérents à un système statistique dévolu et décentralisé, dans la mesure où les avantages de la pertinence de la politique sont réalisés. Le Royaume-Uni mène des sondages auprès du public afin d'évaluer son degré de confiance dans les statistiques officielles. Les résultats négatifs de l'un de ces sondages en 2005 ont été l'un des stimulus qui a mené à l'adoption de la loi *Statistics and Registration Service Act 2007* et à l'établissement, en vertu de la loi, des mécanismes décrits dans le présent article. Des sondages subséquents⁷ ont révélé une amélioration continue de la confiance du public dans les statistiques officielles du Royaume-Uni. Les questions encore en suspens relativement à la confiance concernent la perception par le public de la façon dont les politiciens utilisent les statistiques professionnellement indépendantes, cohérentes et de haute qualité du Royaume-Uni.

En conclusion, le Royaume-Uni a décidé en 2007 de maintenir un système statistique hautement dévolu et hautement décentralisé comme étant le modèle le mieux à même de livrer des statistiques de haute qualité là où elles sont le plus nécessaires. Il a été simultanément décidé de modifier les mécanismes existants et d'en introduire de nouveaux prévus par la loi en vue de renforcer la confiance du public dans l'indépendance professionnelle, la cohérence et la qualité de ces statistiques.

7. NATCEN. 2015.

Bibliographie

- DIVISION STATISTIQUE DES NATIONS UNIES (2012). *Modèle générique de cadre national d'assurance de la qualité – Glossaire*, préparé par le Groupe d'experts des Nations Unies sur les Cadres nationaux d'assurance de la qualité, New York. Consulté le 11 janvier 2016 et récupéré de <http://unstats.un.org/unsd/dnss/docs-nqaf/NQAF%20GLOSSARY.pdf>
- EUROSTAT (2011). *Code de bonnes pratiques de la statistique européenne pour les services statistiques nationaux et communautaires*, Cat. No KS-32-11-955-FR-C. Consulté le 11 janvier 2016 et récupéré de <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5921941/KS-32-11-955-FR.PDF/f1dfd441-391c-4c15-94f2-b34a43697f55>
- Fellegi, Ivan P. 1996. Caractéristiques d'un système statistique efficace. *Revue internationale de statistique*. Vol. 64, No 2. Août. p. 165–187.
- GOUVERNEMENT DU CANADA (2005). *Loi sur la Statistique*, L.R.C 1985, c. S-19 amendé par 1988, c. 65, s. 146 1990, c. 45, s. 54 1992, c. 1, ss. 130, 131. 2005, c. 31, 2005, c. 38. Récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-19/TexteCompleet.html>
- GOUVERNEMENT DU ROYAUME-UNI (2007). *Statistics and Registration Service Act 2007*, c. 18. Consulté le 11 janvier 2016 et récupéré de <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/18/contents>
- KIREGYERA, Ben (2015). *The Emerging Data Revolution in Africa; Strengthening the Statistics, Policy and Decision-making chain*, Stellenbosch, African Sun Media.
- NATCEN (2015). *Public Confidence in Official Statistics*, Londres. Recupéré de http://www.natcen.ac.uk/media/833802/public-confidence-in-official-statistics_-final.pdf
- NATIONS UNIES (2005). *Manuel d'organisation statistique, troisième édition. Le fonctionnement et l'organisation d'un service de statistique*, Études méthodologiques, Série F, no 88, New York. Consulté le 11 janvier 2016 et récupéré de http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_88f.pdf
- NATIONS UNIES (2014). *Principes fondamentaux de la statistique officielle*, Résolution A/68/L.36, Assemblée générale, New York. Consulté le 11 janvier 2016 et récupéré de <http://unstats.un.org/unsd/dnss/gp/FP-New-F.pdf>
- MCLENNAN, Bill (Décembre 2002). *The role and position of the national statistical office in the overall government structure; differences between centralized and decentralized systems*, Atelier UNSD sur "Selected good practices in the organization and management of statistical systems", Yangon, MyanMar. Consulté le 11 janvier 2016 et récupéré de http://unstats.un.org/unsd/methods/statorg/Workshops/Yangon/Session3_StatisticalSystems_McLennan.pdf
- PARIS21 (2005). *Models of Statistical Systems*, PARIS21 Document Series # 6 (octobre). Consulté le 11 janvier 2016 et récupéré de <http://www.paris21.org/sites/default/files/2101.pdf>.
- UK STATISTICS AUTHORITY (2009). *Code of Practice for Official Statistics Edition 1.0*, Londres. Consulté le 11 janvier 2016 et récupéré de <http://www.statisticsauthority.gov.uk/assessment/code-of-practice/>

Chapitre 1.2 – Principes fondamentaux de la statistique officielle des Nations Unies

Contexte

Les instituts nationaux de statistique (INS) examinent des cadres et des instruments juridiques, institutionnels et internationaux spécifiques, en réponse à la demande en ce qui a trait aux politiques et au développement social, dans le but de faciliter l'établissement de points de comparaison de leurs systèmes statistiques aux bonnes pratiques internationales.

Les bonnes pratiques sont liées, par exemple, aux dispositions juridiques garantissant l'indépendance professionnelle des producteurs de statistiques tout en assurant l'application de mesures strictes et explicites de conformité aux normes scientifiques, de qualité statistique et de protection des renseignements personnels.

Les organismes statistiques peuvent adopter directement des codes de pratique existants ou les utiliser comme références :

- *Principes fondamentaux de la statistique officielle des Nations Unies*
- *Code de bonnes pratiques de la statistique européenne de 2011*⁸
- *Code des bonnes pratiques de la statistique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (en anglais seulement)*⁹
- *Charte africaine de la statistique*¹⁰

Les *Principes fondamentaux de la statistique officielle* des Nations Unies ont été initialement adoptés, en 1994, lors d'une session spéciale de la Commission de statistique des Nations Unies¹¹. Ces principes, tout d'abord élaborés par la Conférence des statisticiens européens, contribuent à définir, à l'échelon international, ce qui constitue un bon système de statistiques officielles, et le rôle que ce système doit jouer dans les gouvernements nationaux. Ces principes ont été adoptés 10 ans plus tard, en janvier 2014, par l'Assemblée générale des Nations Unies¹², qui a déclaré que « pour être effectifs, les valeurs et principes fondamentaux qui régissent les travaux de statistique doivent être garantis par des cadres juridiques et institutionnels et respectés à tous les niveaux politiques, de même que par tous les acteurs des systèmes nationaux de statistique ».

En tant que membre de la communauté statistique des Nations Unies et participant actif aux activités de la Commission de statistique des Nations Unies, Statistique Canada appuie entièrement les *Principes fondamentaux de la statistique officielle*.

Dans le cadre des activités marquant l'Année mondiale de la statistique 2013, Statistique Canada a produit et diffusé une vidéo résumant et soulignant l'importance de ces 10 principes fondamentaux des statistiques officielles, et montrant comment ils sont intégrés aux valeurs de l'organisme.

Ce chapitre présente les éléments suivants :

- l'importance de chaque principe et la raison pour laquelle il est essentiel que les organismes statistiques tiennent compte de chacun d'eux;
- la façon dont Statistique Canada met en œuvre chaque principe;
- les références entre chaque principe et le chapitre présentant des précisions en la matière dans ce recueil.

Pour obtenir un exposé plus complet de la méthode de mise en œuvre de ces principes, les organismes statistiques sont invités à consulter les lignes directrices pour la mise en œuvre des principes préparées par le groupe des Amis du Président mis sur pied par la Commission de statistique des Nations Unies lors de sa quarante-deuxième session, en 2011¹³.

8. EUROSTAT. 2011.

9. COMMISSION ÉCONOMIQUE DES NATIONS UNIES POUR L'AMÉRIQUE ET LES CARAÏBES. 2011.

10. COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE. 2009.

11. DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES. 1994.

12. NATIONS UNIES. 2014.

13. DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES. 2015.

Principe 1 : La statistique officielle constitue un élément indispensable du système d'information d'une société démocratique, fournissant aux administrations publiques, au secteur économique et au public des données concernant la situation économique, démographique, sociale et environnementale. À cette fin, des organismes officiels responsables de la statistique doivent établir les statistiques officielles selon un critère d'utilisation pratique et les rendre disponibles, en toute impartialité, en vue de rendre effectif le droit d'accès des citoyens à l'information publique.

Les nations ont besoin de grands volumes d'information pour fonctionner efficacement et soutenir leurs processus de prise de décisions.

Comme c'est le cas d'autres organismes statistiques, Statistique Canada collabore avec des partenaires et des intervenants pour mettre au point un système statistique national qui comble les besoins des Canadiens.

Pertinence

Le mandat de Statistique Canada défini dans la *Loi sur la statistique* englobe un vaste éventail de sujets. Plus précisément, la *Loi* stipule que Statistique Canada a le mandat de présenter des renseignements statistiques sur les activités commerciales, industrielles, financières, sociales, économiques et générales de la population du Canada et sur l'état de celle-ci.

Par exemple, les comptes économiques du Canada (produit intérieur brut, revenu national brut, etc.) fournissent des portraits à jour des économies nationale, provinciales et territoriales, et de leur structure, en fonction d'un ensemble de concepts reconnus à l'échelle internationale. Les indicateurs du marché du travail fournissent des indicateurs clés, y compris le nombre de personnes ayant un emploi et le nombre de personnes sans emploi, le taux de chômage, les secteurs d'activité dans lesquels travaillent les Canadiens et les professions qu'ils exercent, les heures travaillées, les salaires versés et les avantages non salariaux fournis, la mobilité de la main-d'œuvre et la syndicalisation.

En plus de fournir de l'information sur la situation de l'économie et de la société, Statistique Canada suit l'évolution des besoins en données des Canadiens et s'assure de fournir les produits et services pour les combler. Statistique Canada s'appuie sur un ensemble de comités consultatifs bien établis pour obtenir des avis sur les programmes actuels et à venir. Au niveau stratégique, le **Conseil national de la statistique** (CNS) formule au statisticien en chef des conseils sur les priorités relatives aux programmes. Les membres du CNS comprennent des dirigeants des secteurs des affaires, universitaire, de la recherche et des médias.

Outre le CNS, Statistique Canada peut compter sur un large éventail de **comités consultatifs**, y compris des groupes d'experts dans les domaines suivants : statistique de l'agriculture, mesure des prix et statistique du travail et du revenu. Statistique Canada reçoit aussi directement de la rétroaction de spécialistes du domaine, d'intervenants, de clients et du grand public canadien par l'intermédiaire de nombreux canaux, y compris le site Web de l'organisme. Grâce à toutes ces contributions, Statistique Canada reçoit l'information nécessaire pour lui permettre de maintenir la pertinence de ses programmes.

Les autres exemples comprennent des mécanismes formels de communication multilatéraux et bilatéraux avec les ministères fédéraux et un ensemble complet de comités fédéraux-provinciaux-territoriaux, comme le très important Conseil consultatif fédéral-provincial-territorial de la politique statistique, qui fournit à Statistique Canada des conseils sur de multiples sujets.

[Référence : Chapitre 1.4 — Comprendre les besoins des utilisateurs et entretenir les relations]

Sources de données objectives et neutres

Pour être crédible, un INS doit être strictement neutre sur le plan des questions politiques, et être perçu comme tel. Les gouvernements successifs du Canada, sans exception, ont assuré la crédibilité de Statistique Canada en maintenant une relation sans lien de dépendance entre le statisticien en chef et le ministre responsable de l'organisme. Même si les gouvernements ont établi les paramètres budgétaires globaux de l'organisme et occasionnellement fourni des allocations ciblées pour le financement de nouvelles initiatives et des conseils sur les priorités en matière de programmes, les activités d'exploitation courantes de Statistique Canada se sont toujours déroulées à l'abri de toute ingérence des autorités politiques. On s'attend à ce que Statistique Canada compile et publie des données « sans crainte ni favoritisme », et c'est ce que l'organisme fait depuis sa fondation.

[Référence : Chapitre 1.1 — Leadership et coordination du Système statistique national]

Impartialité et accessibilité publique des données de Statistique Canada

Statistique Canada veille à donner aux Canadiens un accès vaste et public à ses fonds de renseignements à partir de son site Web. Ce site, qui représente le principal moyen de communication de l'organisme avec la population canadienne, est consulté des millions de fois chaque année. Les données, produits et publications sont diffusés chaque jour à 8 h 30 (HE) par l'intermédiaire du bulletin *Le Quotidien*, le bulletin officiel de diffusion des données de Statistique Canada. *Le Quotidien* est mis en évidence sur la page d'accueil du site Web de l'organisme dans le but de permettre aux utilisateurs de trouver facilement l'information diffusée.

[Référence : Chapitre 4.1 — Diffusion de données par l'intermédiaire du site Web]

Le Quotidien soutient le mandat de Statistique Canada visant la publication de données statistiques sur l'économie et la société canadiennes. Les nouveaux ensembles de données et produits d'information sont diffusés à l'aide d'une annonce dans *Le Quotidien*. Cette pratique assure à tous les Canadiens un accès équitable aux renseignements publiés par Statistique Canada.

Pour ce qui est de la diffusion de principaux indicateurs économiques et de résultats de recensement, les représentants accrédités des médias peuvent accéder à l'information à l'avance en participant à des séances d'information à huis clos. Statistique Canada applique de strictes mesures de sécurité pour prévenir toute diffusion publique de l'information avant 8 h 30 (HE). Les dates de diffusion de ces produits sont affichées un an à l'avance sur le site Web de l'organisme.

Statistique Canada assure l'impartialité et l'équité d'accès aux données officielles en maintenant des calendriers de diffusion fixes, en se conformant aux lois et règlements relatifs à la publication de données et en appliquant des mesures de sécurité rigoureuses pour prévenir l'accès à la documentation avant sa date de diffusion.

[Référence : Chapitre 4.2 — Communications externes et rayonnement]

Les centres de données de recherche sont le résultat d'un **partenariat collaboratif à l'échelle du pays entre Statistique Canada et les universités canadiennes**. Statistique Canada fournit un accès à plus de 350 fichiers de microdonnées confidentielles à partir de centres de recherche sécurisés situés sur les campus de 26 universités canadiennes et d'un institut de recherche. L'organisme rehausse la pertinence de ses données en répondant plus complètement aux besoins variés des chercheurs, en soutenant les centres de données de recherche et en offrant une plateforme de formation à l'intention des chercheurs menant des recherches quantitatives.

Dans le même ordre d'idées, grâce à la mise sur pied du Centre canadien d'élaboration de données et de recherche économique (CDRE), Statistique Canada **fournit aux chercheurs un accès sécurisé aux microdonnées commerciales et économiques aux fins de recherche analytique**. Le CDRE a permis à Statistique Canada de renforcer l'organisation de ses ressources de données microéconomiques sur les entreprises afin de combler les besoins en information.

En février 2012, Statistique Canada a aboli tous les frais pour ses produits de données standard, qui sont maintenant offerts gratuitement sur son site Web. De plus, l'organisme a éliminé la totalité des restrictions et des frais liés à la rediffusion de ses produits, afin de migrer d'une politique de restriction vers une politique de promotion de la rediffusion.

[Référence : Chapitre 4.4 — Accès aux microdonnées]

Principe 2 : Pour que se maintienne la confiance dans l'information statistique officielle, les organismes statistiques doivent déterminer, en fonction de considérations purement professionnelles, notamment de principes scientifiques et de règles déontologiques, les méthodes et les procédures de collecte, de traitement, de stockage et de présentation des données statistiques.

Statistique Canada reconnaît que la confiance que les utilisateurs accordent à l'exactitude et à la qualité de ses données est un facteur essentiel à sa crédibilité et à la réalisation de son rôle à titre d'organisme statistique national du Canada. Statistique Canada intègre systématiquement des mesures d'assurance de la qualité à tous ses programmes et produits. La qualité de ses statistiques officielles repose sur l'utilisation de méthodes scientifiques rigoureuses, qui sont ajustées au fil du temps en fonction de l'évolution des besoins des clients, du contexte budgétaire, de la transformation de la réalité que l'organisme tente de mesurer et de la capacité des répondants de fournir des données de base.

Pour obtenir et conserver la confiance du public, il faut non seulement de la transparence sur le plan méthodologique, l'application de lignes directrices professionnelles et déontologiques, et la production de rapports objectifs, mais également l'assurance que toutes les décisions d'ordre statistique sont fondées sur des critères scientifiques. Les principales stratégies appliquées sont un recrutement efficace, la mise en œuvre de programmes de perfectionnement professionnel et de cheminement de carrière dans tous les groupes professionnels spécialisés, le maintien de programmes qui créent un milieu de travail positif, stimulant et sain, le lancement de programmes visant à stimuler la créativité et l'innovation, particulièrement à la base, de même que la participation active, à l'échelle nationale et internationale, aux activités des organismes professionnels œuvrant dans le domaine des statistiques officielles.

Statistique Canada veille constamment à ce que son personnel agisse avec professionnalisme et soit motivé et axé sur l'innovation. L'organisme est reconnu pour son souci constant de son effectif.

Qualité des données

Dans le but de s'assurer qu'il utilise les méthodes et procédures les plus appropriées, Statistique Canada a élaboré et mis en œuvre un ensemble d'instruments directeurs pour orienter les multiples processus statistiques dans ses rangs. À l'échelon le plus élevé, l'organisme a mis au point un cadre d'assurance de la qualité qui fournit aux analystes une définition de la qualité des données ainsi que des normes pour la mesurer.

Ce cadre définit la qualité de l'information selon un concept multidimensionnel qui couvre à la fois la pertinence de l'information en fonction des besoins des utilisateurs et les caractéristiques de l'information, telles que l'exactitude, l'actualité, l'accessibilité, l'intelligibilité et la cohérence. La transparence par rapport à ces diverses dimensions aide les utilisateurs à déterminer la mesure dans laquelle un produit statistique correspond à leur application particulière. L'une des caractéristiques importantes de la gestion de la qualité, mise en évidence dans le cadre, est l'atteinte d'un équilibre entre les objectifs de qualité, d'une part, et les contraintes liées aux ressources humaines et financières, la volonté des répondants de fournir des données de base et les demandes concurrentes pour une plus grande quantité de renseignements, d'autre part.

L'action du Comité de gestion sur les méthodes et les normes constitue un autre moyen d'intégrer des considérations relatives à la qualité aux pratiques de l'organisme. Ce comité formule des avis et des conseils sur la mise au point et l'application des normes statistiques, l'élaboration et l'adoption de concepts statistiques, la mise au point et l'utilisation de méthodes statistiques solides et l'établissement de priorités relatives à la recherche et à l'innovation statistiques.

Statistique Canada s'appuie aussi sur le Comité consultatif des méthodes statistiques, un groupe externe qui conseille le statisticien en chef sur l'utilisation de méthodes statistiques efficaces dans les programmes de l'organisme, et sur son programme de recherche-développement en matière de méthodes statistiques. Ce comité est formé d'experts du secteur privé et du milieu universitaire.

À l'interne, Statistique Canada a mis sur pied le Secrétariat de la qualité, dont le mandat consiste à appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de procédures qui font la promotion de pratiques de gestion de la qualité rigoureuses, concevoir et superviser des études liées à la gestion de la qualité, et conseiller et fournir de l'assistance aux secteurs de programmes sur les questions relatives à la gestion de la qualité.

[Référence : Chapitre 1.5 – Gestion de la qualité]

Communications sur la qualité des données

En plus d'appliquer des mécanismes d'assurance de la qualité rigoureux dans le but de fournir des renseignements statistiques fiables aux utilisateurs de données, Statistique Canada doit également diffuser de l'information sur la qualité des données à l'intention des utilisateurs. La *Politique visant à informer les utilisateurs sur la qualité des données et la méthodologie* exige que tous les produits statistiques comprennent de la documentation sur la qualité des données et la méthodologie, ou un renvoi à cette documentation. Ces normes et lignes directrices décrivent le type de documentation requis pour chaque publication de données.

Cette politique exige également que les utilisateurs reçoivent l'information nécessaire pour comprendre les forces et les limites des données publiées pour chaque programme statistique. La documentation sur la méthodologie doit permettre aux utilisateurs de déterminer si les données fournissent une approximation adéquate des paramètres qu'ils cherchent à mesurer, et si les limites de tolérance des estimations sont acceptables, compte tenu de l'usage prévu des données. Une vaste documentation sur la qualité, les concepts et la méthodologie, de même que d'autres renseignements explicatifs sont également fournis dans la Base de métadonnées intégrée de Statistique Canada, accessible à partir de son site Web.

[Référence : Chapitre 4.3 — Gestion des métadonnées et accès aux métadonnées]

Principe 3 : Pour faciliter une interprétation correcte des données, les organismes statistiques doivent fournir, en fonction de normes scientifiques, de l'information sur les sources, les méthodes et les procédures qu'ils utilisent.

Les INS visent continuellement à introduire et à tenir à jour des améliorations méthodologiques aux concepts, méthodes et procédures afin d'améliorer les statistiques officielles.

Statistique Canada est chargé d'informer les utilisateurs sur les concepts et la méthodologie utilisés lors de la collecte, le traitement et l'analyse des données, sur l'exactitude des données et sur toute autre caractéristique qui a une incidence sur la qualité des données ou le caractère adéquat de leur utilisation.

L'interprétation des données lors de leur publication est l'un des moyens clés par lesquels Statistique Canada aide ses clients à utiliser ses produits. Les commentaires publiés dans *Le Quotidien* et les documents connexes se concentrent sur les principaux messages que contiennent les nouveaux renseignements. Ces messages, qui visent particulièrement les médias, accroissent la probabilité que le premier niveau d'interprétation des données par le public soit clair et exact, ainsi que la probabilité que les grands médias intègrent cette documentation à leurs reportages, afin de la rendre accessible à de vastes auditoires. Cette diffusion de masse est un facteur clé pour assurer la visibilité et la crédibilité d'un organisme officiel de statistique. Conformément à la *Politique sur les faits saillants des publications*, toutes les publications statistiques doivent contenir une section mettant en évidence les principaux résultats qu'elles renferment.

Les normes et les lignes directrices de Statistique Canada concernant la fourniture de métadonnées sont contenues dans la *Politique visant à informer les utilisateurs sur la qualité des données et la méthodologie*. Cette politique expose les exigences et les lignes directrices relatives à la présentation de renseignements sur la qualité des données, et la méthodologie pour chaque produit statistique. Les renseignements relatifs à chaque enquête sont enregistrés dans la Base de métadonnées intégrée, en plus des autres métadonnées liées à l'enquête.

Statistique Canada participe aux travaux de comités internationaux afin de se tenir complètement informé des normes courantes en matière de diffusion de métadonnées. De plus, les spécialistes de l'organisme rédigent des articles scientifiques sur les méthodes, les présentent au public et les rendent accessibles en vue de leur utilisation par ce dernier.

[Référence : Chapitre 1.3 — Utilisation des normes internationales]

Principe 4 : Les organismes statistiques ont le droit de faire des observations sur les interprétations erronées et les usages abusifs des statistiques.

Les données statistiques peuvent être utilisées et interprétées de nombreuses façons, et peuvent aussi être employées à des fins publicitaires et politiques. Il est donc important pour les INS de maintenir leur crédibilité et de préserver la confiance qu'on leur accorde en soulignant les utilisations et interprétations publiques incorrectes des données.

La *Directive sur les relations avec les médias* de Statistique Canada présente les lignes directrices pour répondre à des énoncés erronés dans les médias. Lorsqu'un reportage (dans un média imprimé ou en ligne) contient des énoncés erronés sur Statistique Canada, ses programmes ou ses politiques, ou encore une interprétation incorrecte des données, le personnel des Communications transmet une réplique officielle au média concerné pour demander que l'information en ligne soit mise à jour ou qu'un erratum soit diffusé dans la publication.

Statistique Canada réalise des activités dans le but d'informer les utilisateurs, y compris les représentants des médias, sur la façon d'utiliser les données. À titre d'exemple, on peut citer les présentations sur les concepts du Recensement de la population et du Recensement de l'agriculture, qui sont affichées sur le site Web avant la publication des données. Même si ces présentations ne contiennent ni données ni résultats, les membres des médias obtiennent un aperçu des concepts soutenant ces recensements avant la publication des résultats, afin de leur permettre de comprendre facilement les données qui seront diffusées.

Un deuxième exemple concerne les exposés donnés aux membres des médias sur les modifications ou révisions importantes apportées aux données avant leur publication. Par exemple, quand Statistique Canada a révisé les données du Système de comptabilité nationale, les membres des médias qui participaient aux séances d'information à huis clos ont eu droit à un exposé à ce sujet. Les représentants des médias ont aussi été informés des modifications à l'aide d'une annonce statistique affichée sur le site Web de l'organisme. La section des relations avec les médias de Statistique Canada tient des séances à huis clos avant la publication des indicateurs économiques et des résultats de recensement importants. Des experts des domaines concernés participent à ces rencontres pour répondre aux questions relatives aux données publiées.

[Référence : Chapitre 4.2 — Communications externes et rayonnement]

Principe 5 : Les données utilisées à des fins statistiques peuvent être tirées de toutes sortes de sources, qu'il s'agisse d'enquêtes statistiques ou de dossiers administratifs. Les organismes statistiques doivent choisir leur source en tenant compte de la qualité des données qu'elle peut fournir, de leur actualité, des coûts et du fardeau pour les répondants.

La production de statistiques officielles est pour les organismes statistiques une tâche coûteuse et qui mobilise une main-d'œuvre importante. De plus, elle exige un effort considérable de la part des répondants. Par conséquent, les statisticiens doivent appliquer les méthodes appropriées de la façon la moins envahissante possible et choisir les sources de données les plus rentables, sans toutefois compromettre la qualité.

La *Loi sur la statistique* investit Statistique Canada de pouvoirs considérables afin d'obtenir des données à des fins statistiques au moyen d'enquêtes menées auprès des entreprises et des ménages du Canada. Elle stipule qu'il est obligatoire par défaut de remplir les questionnaires d'enquête de Statistique Canada; tout refus de prendre part à une enquête peut entraîner l'application de sanctions juridiques. La *Loi sur la statistique* comporte des dispositions selon lesquelles la participation à certaines enquêtes peut être volontaire. Statistique Canada a généralement opté pour cette option pour les enquêtes auprès des ménages autres que le Recensement de la population, ainsi que dans le cas de l'Enquête sur la population active, qui permet de produire des données économiques cruciales. Les entreprises, y compris les entreprises agricoles, sont obligées de remplir les questionnaires des enquêtes-entreprises.

La *Loi sur la statistique* autorise également Statistique Canada à accéder à tous les dossiers administratifs, y compris les données fiscales, les déclarations en douane et les bases de données sur les naissances et les décès. Ces dossiers sont des sources de renseignements statistiques très importantes, car elles réduisent le fardeau de réponse des entreprises et des répondants individuels. Lorsque les conditions le permettent,

Statistique Canada utilise des données administratives afin de diminuer le fardeau imposé aux entreprises et aux ménages. L'organisme continuera de mettre l'accent sur l'exploitation de données administratives afin d'atténuer ce fardeau pour les entreprises et les ménages. Même si le pouvoir prévu par la loi peut s'avérer un outil convaincant, Statistique Canada préfère s'appuyer sur des partenariats collaboratifs pour accéder aux données administratives.

Les partenariats avec les autres ministères fédéraux, les autres secteurs de compétence et les organismes externes jouent un rôle important dans la réduction du fardeau imposé aux répondants. Statistique Canada continue de créer et d'entretenir ce type d'ententes, qui permettent de combler les besoins des intervenants, du Système statistique national et de la communauté des chercheurs du Canada. En parallèle à l'exercice de ces pouvoirs, l'organisme est chargé d'assurer la protection des renseignements personnels qu'elle détient et de limiter leur utilisation aux seules fins statistiques.

[Référence : Chapitre 4.5 — Relations avec les répondants aux enquêtes]

Principe 6 : Les données individuelles recueillies pour l'établissement des statistiques par les organismes qui en ont la responsabilité, qu'elles concernent des personnes physiques ou des personnes morales, doivent être strictement confidentielles et doivent seulement être utilisées à des fins statistiques.

L'une des exigences fondamentales relatives aux statistiques officielles a trait à la protection de la confidentialité. Cette exigence doit être rigoureusement mise en œuvre dans chaque aspect du processus statistique, de la planification des enquêtes à la diffusion des produits statistiques.

Protection de la confidentialité

Les pouvoirs étendus accordés à Statistique Canada en matière de collecte et d'accès aux renseignements sont compensés par une garantie de confidentialité : il incombe à tous les employés de l'organisme, personnellement, d'assurer la confidentialité des données statistiques, et même les tribunaux ne peuvent avoir accès à des données statistiques identifiables sur des particuliers sans le consentement éclairé des répondants.

L'outil le plus important pour traiter cette question est la *Loi sur la statistique*, qui définit les obligations de Statistique Canada et la responsabilité personnelle de tous les employés. Ce message est renforcé par :

- la formation, en commençant par un cours d'introduction;
- un périmètre de sécurité physique qui sert de rappel quotidien;
- un environnement informatique particulièrement bien sécurisé rendant physiquement impossible la pénétration du réseau de l'organisme, afin de prévenir toute possibilité d'accès par des pirates;
- une tradition culturelle extrêmement forte, transmise d'une génération d'employés à la suivante.

De plus, Statistique Canada a mis sur pied divers comités ministériels afin d'assurer l'accès approprié et la protection des données individuelles : le Comité de gestion sur l'accès aux microdonnées, le Comité de gestion de l'information, le Comité de la diffusion et des communications et le Comité de coordination de la sécurité. De plus, les politiques suivantes ont pour but de fournir le cadre nécessaire à la protection des données individuelles : la *Politique sur la protection des renseignements personnels et la confidentialité*, la *Politique sur la diffusion des microdonnées*, la *Politique sur l'accès aux microdonnées*, la *Politique sur la protection de la vie privée et la Politique d'utilisation des réseaux*. Enfin, le Centre de ressources sur le contrôle de la divulgation de Statistique Canada exécute et coordonne des travaux de recherche pour la protection de la confidentialité des répondants et des données diffusées par l'organisme.

Protection des renseignements personnels

Toute enquête statistique comporte un certain niveau d'envahissement de la vie privée, justifié par la nécessité de combler un autre besoin public, soit l'information statistique. Les enjeux pertinents sont liés aux méthodes utilisées pour veiller à ce que le contenu des questionnaires corresponde à un niveau minimal d'intrusion dans la vie privée, à ce que les répondants soient informés des buts de la collecte de données et à ce que le fardeau de réponse total imposé à la population soit régulièrement mesuré et contrôlé, et réparti de façon équitable.

Un enjeu particulier a trait au sujet très délicat du couplage d'enregistrements. Les systèmes statistiques centralisés offrent un vaste potentiel de couplage d'enregistrements. Cela est particulièrement vrai dans le cas de celui de Statistique Canada, qui comporte des voies d'accès aux référentiels de données des autres ministères. C'est pourquoi l'organisme a mis au point une procédure d'examen à niveaux multiples ainsi que des mécanismes étendus de consultation en continu avec des groupes d'intervenants et le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. Ces mécanismes ont pour but de veiller à ce que les activités de couplage d'enregistrements soient exécutées afin de répondre à des objectifs clairement liés à l'intérêt public, et à ce que les données couplées ne soient conservées que le temps nécessaire pour combler les besoins opérationnels.

[Référence : Chapitre 4.6 — Respecter les renseignements personnels et protéger la confidentialité]

Principe 7 : Les textes législatifs et réglementaires et toutes dispositions régissant le fonctionnement des systèmes statistiques doivent être portés à la connaissance du public.

Le fonctionnement efficace d'un système statistique national doit être soutenu par une législation de grande qualité. Statistique Canada est principalement régi par la *Loi sur la statistique*, qui énonce le mandat de l'organisme, définit ses pouvoirs et établit la réglementation en vertu de laquelle il exerce ses activités. De plus, la *Loi sur les déclarations des personnes morales* confère à Statistique Canada le pouvoir de recueillir des données financières et sur la structure de propriété des sociétés actives au Canada.

L'une des principales responsabilités du statisticien en chef est de veiller à ce que les activités d'exploitation de Statistique Canada soient transparentes et se déroulent à l'abri de toute influence du gouvernement. L'organisme fait preuve d'une transparence proactive et complète par la divulgation de ses méthodes et des normes qu'il applique. Statistique Canada est également soumis à des lois relatives à l'accès à l'information, qui sont utilisées, entre autres, par diverses parties externes afin d'examiner les fondements des décisions prises par l'organisme.

[Référence : Chapitre 1.1 — Leadership et coordination du Système statistique national]

Conformément aux lignes directrices de la *Politique visant à informer les utilisateurs sur la qualité des données et la méthodologie*, Statistique Canada applique de rigoureux mécanismes d'assurance de la qualité dans le but de fournir aux utilisateurs des renseignements statistiques fiables. L'organisme doit également diffuser de l'information sur la qualité des données à l'intention des utilisateurs, ce qui exige l'application cohérente de mesures visant à détecter, consigner, approuver et corriger les erreurs et les modifications non planifiées après la publication des données, et à produire des rapports à ce sujet.

Statistique Canada informe les Canadiens de ses diverses priorités et activités en produisant régulièrement des rapports tels que le Rapport sur les plans et les priorités, le Rapport ministériel sur le rendement et le Plan d'entreprise. De plus, l'organisme communique régulièrement avec le public à l'aide d'outils de communication comme des blogs, d'autres médias sociaux, des vidéos et des annonces statistiques.

Principe 8 : À l'intérieur de chaque pays, il est essentiel que les activités des différents organismes statistiques soient coordonnées pour assurer la cohérence et l'efficacité du système statistique.

Selon la revue générale de 2013 de la Division de la statistique des Nations Unies, « *quelles que soient les dispositions organisationnelles prises pour produire des statistiques officielles, une coordination des INS doit être assurée afin d'éviter le dédoublement des activités et pour faciliter l'intégration des données de différentes sources par l'application de normes statistiques.* » (Traduction)

La *Loi sur la statistique* autorise et oblige Statistique Canada à coordonner et à diriger le Système statistique national. À cette fin, la loi permet à l'organisme de conclure deux types d'ententes de collecte conjointe et de partage de données : 1) entente avec tout ministère d'un gouvernement, à condition que les répondants soient informés de l'existence du partenariat et ne s'y objectent pas; 2) entente avec un organisme statistique provincial dont les activités sont encadrées par des lois relatives à la protection de la confidentialité comparables à celles auxquelles Statistique Canada doit se conformer.

De plus, la *Loi sur la statistique* exige que Statistique Canada assure la coordination du Système statistique national, plus spécifiquement dans le but de prévenir le dédoublement de la collecte de données par le gouvernement. À cette fin, le statisticien en chef peut conclure des ententes de collecte conjointe de données ou de partage de données avec les organismes statistiques des provinces et des territoires ainsi qu'avec des ministères fédéraux, provinciaux et territoriaux. Ces ententes sont assujetties à des garanties de confidentialité relatives aux données statistiques identifiables.

Dans chaque secteur principal de juridiction provinciale, le statisticien en chef dispose d'un forum permettant de discuter des priorités statistiques avec les sous-ministres provinciaux concernés. Ces forums servent également à une autre fin. De vastes pans du système statistique dépendent de l'accès aux dossiers administratifs provinciaux sur la santé, l'éducation et la justice. Les systèmes administratifs des provinces doivent être harmonisés dans ces domaines afin de permettre la compilation de statistiques cohérentes à l'échelle nationale. Les rencontres entre les sous-ministres provinciaux responsables offrent des occasions de discuter des défis et enjeux pouvant survenir et d'y trouver des solutions. Pour chacun de ces domaines, un mécanisme opérationnel détaillé a été mis sur pied afin d'élaborer des options de programmes pratiques et de mettre à exécution les décisions des sous-ministres.

La compréhension des priorités provinciales dans tous les autres secteurs prend une forme différente. Chaque gouvernement provincial nomme un haut dirigeant pour agir à titre d'agent de liaison avec Statistique Canada. Ce coordonnateur statistique provincial présente un aperçu intégré des priorités de la province qu'il représente. Le statisticien en chef et les coordonnateurs statistiques forment le Conseil consultatif fédéral-provincial-territorial de la politique statistique, qui supervise une douzaine de comités fédéraux-provinciaux qui traitent de sujets particuliers ou d'enjeux transversaux.

Par ces mesures, Statistique Canada collabore étroitement avec les autres producteurs de données officielles et leur fournit des services statistiques (p. ex. cadres et données, services méthodologiques, etc.). Statistique Canada reçoit aussi des données de ces producteurs de données et travaille de concert avec eux pour appuyer la participation canadienne à divers organismes internationaux. Statistique Canada collabore diligemment avec les autres producteurs de données dans le but d'éviter les chevauchements de programmes; cette coordination est souvent assurée à l'échelon des programmes, plutôt qu'à celui des organismes.

[Référence : Chapitre 1.4 – Comprendre les besoins des utilisateurs et entretenir les relations]

Principe 9 : L'utilisation par les organismes statistiques de chaque pays des concepts, classifications et méthodes définis à l'échelon international favorise la cohérence et l'efficacité des systèmes statistiques à tous les niveaux officiels.

La comparabilité est une dimension importante de la qualité. En l'absence de normes, de cadres, de classifications et de métadonnées communs, il serait impossible de comparer les données provenant de différents pays.

Statistique Canada applique les normes internationales autant que possible et les adapte aux conditions nationales dans des domaines tels que la comptabilité nationale, les données démographiques et provenant de recensements, ainsi que les statistiques sociales et de l'environnement. Lorsqu'il fournit de l'assistance technique à d'autres pays, l'organisme veille toujours à promouvoir l'application de méthodes et de normes de classification des données reconnues à l'échelle internationale.

De plus, Statistique Canada participe activement aux discussions et délibérations internationales entourant les normes et les lignes directrices, ainsi qu'aux travaux visant leur élaboration. Statistique Canada est reconnu comme un participant actif sur la scène internationale et exerce un leadership technique influent en vue de la mise au point des classifications et des concepts internationaux.

[Référence : Chapitre 1.3 – Utilisation des normes internationales]

Principe 10 : La coopération bilatérale et multilatérale dans le domaine de la statistique contribue à l'amélioration des systèmes d'élaboration des statistiques officielles dans tous les pays.

Les INS doivent prendre une part active dans le développement de la coopération bilatérale et multilatérale afin d'améliorer la qualité des données par le partage des leçons apprises et des pratiques exemplaires.

Statistique Canada a joué un rôle actif auprès d'autres organismes statistiques nationaux et internationaux. L'organisme partage son expérience statistique technique et ses pratiques exemplaires, et collabore à la mise au point de normes et de classifications statistiques internationales, ainsi que de cadres pour l'élaboration nationale et internationale de statistiques officielles. Statistique Canada joue un rôle clé dans la prestation de services de soutien technique à l'échelle internationale. De plus, l'organisme est activement engagé dans diverses organisations internationales, dont l'Organisation de coopération et de développement économiques, la Commission économique pour l'Europe, la Commission de la statistique de l'ONU et la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Enfin, Statistique Canada est membre de plusieurs groupes de travail internationaux chargés de l'élaboration de normes internationales. Le statisticien en chef du Canada participe aussi activement au travail de la Commission de la statistique de l'ONU.

En 2011, avec le soutien du ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD), Statistique Canada a lancé le Programme international en gestion des organismes statistiques. Ce programme fournit aux responsables des organismes statistiques des pays en développement des séances de formation pour hauts dirigeants qui traitent des enjeux liés à la direction et la gestion. Ces séances sont suivies de la réalisation d'un projet de deux ans pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une structure de gouvernance, avec l'encadrement de Statistique Canada. L'objectif de ce programme est de partager des connaissances et des pratiques exemplaires afin d'aider ces pays à gérer leurs activités d'exploitation et, ce qui importe plus encore, de les aider à produire des données statistiques fiables, pertinentes et actuelles.

En 2015, Statistique Canada a renouvelé son entente de partenariat avec le MAECD pour la réalisation, sur sept ans, d'une initiative appelée Projet régional d'avancement de la statistique dans les Caraïbes (PRASC). Le PRASC a pour objectif d'améliorer les capacités en matière de statistique des 14 pays des Caraïbes admissibles, dans quatre domaines principaux : la comptabilité nationale, l'infrastructure pour les enquêtes économiques, l'infrastructure pour les enquêtes sociales et le partage des renseignements.

En outre, sur le plan bilatéral, Statistique Canada collabore avec plusieurs INS afin de les aider dans l'élaboration de systèmes statistiques modernes et efficaces.

Statistique Canada participe également à de multiples projets de coopération multilatérale. Par exemple, depuis 2010, de nombreux pays, dont le Canada, explorent les gains d'efficacité pouvant être réalisés par la mise au point conjointe d'outils clés, dans le cadre du Groupe de haut niveau sur la modernisation des statistiques officielles. L'objectif de ce groupe est de mettre au point un cadre commun pour les métadonnées, y compris des outils de diffusion des métadonnées. Statistique Canada est surtout engagé dans l'élaboration d'un système générique de gestion de l'information et l'élaboration d'approches de diffusion novatrices.

[Référence : Chapitre 3.1 — Architecture opérationnelle du Bureau]

Défis et perspectives

Même s'ils constituent un point de référence utile, les *Principes fondamentaux de la statistique officielle* des Nations Unies sont des énoncés généraux qui, jusqu'à récemment, n'étaient pas accompagnés de lignes directrices plus spécifiques.

En plus des principes des Nations Unies, les INS pourront aussi se reporter aux bonnes pratiques statistiques de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui ont été adoptées en 2015 (ces pratiques seront publiées plus tard en 2016). Cependant, chaque INS exerce ses activités dans un contexte national particulier auquel ces principes et pratiques doivent être adaptés et personnalisés pour tenir compte des particularités nationales.

Bibliographie

COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE (2009). *Charte africaine de la statistique*, Addis Ababa. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de http://www.paris21.org/sites/default/files/AU-summary_African_Charter_FRE_web.pdf.

COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'AMÉRIQUE ET LES CARAÏBES (2011). *Code of practice in Statistics for Latin America and the Caribbean* (en anglais seulement). Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.cepal.org/deype/publicaciones/externas/6/47276/codigo-regional-buenas-practicasALC-ENG.pdf>.

COMMISSION ÉCONOMIQUE DES NATIONS UNIES POUR L'EUROPE. Groupe de haut niveau pour la modernisation des statistiques officielles. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www1.unece.org/stat/platform/display/hlgbas/High-Level+Group+for+the+Modernisation+of+Official+Statistics>.

DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES (2015). *United Nations Fundamental Principles of Official Statistics: Implementation guidelines* (en anglais seulement), New York. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://unstats.un.org/unsd/dnss/gp/impguide.aspx>.

DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES (2014). *Principes fondamentaux de la statistique officielle*, résolution A/68/L.36, Assemblée générale, New York. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://unstats.un.org/unsd/dnss/gp/FP-New-E.pdf>.

DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES (1994). *Documents officiels du Conseil économique et social*, supplément n° 9 (E/1994/29), chap. V. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://unstats.un.org/unsd/statcom/doc94/e1994.htm>.

EUROSTAT (2011). *Code de bonnes pratiques de la statistique européenne pour les services statistiques nationaux et communautaires*, n° KS-32-11-955-FR-C au catalogue. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5921941/KS-32-11-955-FR.PDF/f1dfd441-391c-4c15-94f2-b34a43697f55>.

GOUVERNEMENT DU CANADA (2005). *Loi sur la statistique*, L.R.C 1985, ch. S-19, avec les modifications suivantes : 1988, ch. 65, art. 146; 1990, ch. 45, art. 54; 1992, ch. 1, art. 130 et 131; 2005, ch. 31; 2005, ch. 38. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-19/TexteComplet.html>.

STATISTIQUE CANADA (2014). *Vidéo sur les principes fondamentaux de la statistique officielle*, Statistique Canada. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/rb/video/index>.

STATISTIQUE CANADA (2012). *Politique sur l'accès aux microdonnées*, Ottawa, document interne fourni sur demande.

STATISTIQUE CANADA (2012). *Politique sur la protection des renseignements personnels et la confidentialité*, Ottawa, document interne fourni sur demande.

STATISTIQUE CANADA (2000). *Politique visant à informer les utilisateurs sur la qualité des données et la méthodologie*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/aperçu/politique/info-usager>.

STATISTIQUE CANADA (1998). *Politique d'utilisation des réseaux*, Ottawa document interne fourni sur demande.

STATISTIQUE CANADA (1987). *Politique sur la diffusion des microdonnées*, Ottawa, document interne fourni sur demande.

Chapitre 1.3 – Utilisation des normes internationales

Contexte

Les normes renvoient généralement à un ensemble exhaustif d'ententes documentées contenant des spécifications techniques ou d'autres critères précis qui doivent être utilisés uniformément comme des règles, des lignes directrices ou des définitions de caractéristiques, pour s'assurer que le matériel, les produits, les processus et les services sont adaptés à l'usage prévu. Elles sont généralement établies par consensus et approuvées par une entité reconnue, généralement un organisme international comme la Division de la statistique des Nations Unies (DSNU), le Fonds monétaire international (FMI) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), et ont pour but l'atteinte d'un niveau d'ordre optimal dans un contexte particulier¹⁴.

Dans le contexte statistique, on distingue trois types de normes :

- les normes standards relatives aux unités statistiques, aux populations, aux concepts, aux variables, et aux classifications dans les programmes statistiques, qui définissent le contenu et la structure des éléments mesurés;
- les cadres statistiques, comme le Système des comptes nationaux, qui fournissent une base pour la compilation de renseignements statistiques sur certains secteurs ou certaines dimensions de l'économie, de la société ou de l'environnement;
- les cadres de référence pour la modernisation, qui fournissent une structure et un vocabulaire communs dans le but de mettre au point, de produire et de diffuser de façon cohérente de l'information statistique dans l'ensemble des programmes et des organismes statistiques.

Les facteurs ci-dessous motivent l'adoption et l'utilisation de normes par les organismes statistiques :

- informer les Canadiens en leur fournissant de l'information statistique uniforme, cohérente et pertinente sur l'économie et la société canadiennes;
- produire de l'information compilée conformément à des approches et des pratiques exemplaires en matière de concepts, de sources de données et de méthodes établies, rigoureuses et reconnues internationalement;
- assurer la comparabilité au sein des pays et entre les pays;
- promouvoir l'interopérabilité et un niveau supérieur d'intégration des statistiques officielles par l'utilisation d'une architecture commune de production de statistiques.

En d'autres termes, l'utilisation de normes est essentielle pour maximiser l'efficacité des produits statistiques et l'efficience des processus de production sur les plans de la comparabilité inter temporelle, nationale et internationale. L'application de normes est essentielle pour assurer la cohérence et l'intégration des statistiques dans le temps et entre les programmes statistiques et les limites géographiques.

L'utilisation de normes généralement reconnues doit donc être considérée comme un objectif stratégique clé pour tous les organismes statistiques officiels, particulièrement en raison de leur incidence sur la crédibilité de ces organismes. On peut effectivement affirmer que s'ils ne sont pas cohérents et comparables, les produits statistiques sont moins pertinents pour les utilisateurs. Comme la pertinence pour les utilisateurs représente probablement l'attribut le plus important de renseignements statistiques de haute qualité, toute réduction de la pertinence des produits d'un organisme statistique peut produire un effet néfaste sur sa crédibilité. De plus, la révolution actuellement en cours dans le domaine des données¹⁵ est un facteur d'incitation à la transformation des statistiques officielles qui invite à l'adoption d'un programme de modernisation fondé sur des normes, dans le but de faciliter les échanges de pratiques et de technologies au sein des organismes ainsi qu'à l'échelle du secteur des statistiques officielles dans son ensemble.

14. DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES. 2012.

15. SMITH, Wayne. 2015.

Stratégies, mécanismes et outils

Cette section présente de multiples considérations importantes relatives à l'adoption et à l'utilisation de normes internationales. Elle met l'accent sur les stratégies et les processus que les instituts nationaux de statistique (INS) doivent prendre en considération lors de la planification et de la mise en œuvre de n'importe quel type de normes. Des exemples particuliers concernant Statistique Canada sont fournis à titre de contenu supplémentaire et complémentaire.

Cette section est divisée en quatre sous-sections :

1. Considérations stratégiques génériques relatives à l'adoption et à l'utilisation de cadres et de normes internationaux.
2. Stratégies et processus pour l'adoption et l'utilisation d'unités statistiques, de populations, de concepts, de définitions, de variables et de classifications normalisés.
3. Cadres statistiques internationaux.
4. Cadres de référence pour la modernisation.

1. Considérations stratégiques génériques relatives à l'adoption et à l'utilisation de normes et de cadres internationaux

La mise en œuvre d'une norme internationale exige l'application d'un processus stratégique exhaustif afin d'éclairer efficacement la production et la diffusion de renseignements statistiques. Comme on l'a mentionné précédemment dans ce chapitre, un lien robuste relie souvent l'utilisation de cadres et de normes internationaux, la pertinence des données produites aux yeux des utilisateurs et l'efficacité des systèmes statistiques. Même s'il est important pour les organismes statistiques d'adopter les cadres et les normes internationaux, cette adoption peut s'avérer une entreprise coûteuse et exigeante. Les décisions concernant les éléments qui doivent être mis en œuvre ainsi que le moment et la méthode les plus opportuns pour le faire doivent être mûrement réfléchis et mener à l'élaboration de plans de mise en œuvre réalistes.

La liste ci-dessous présente un ensemble de questions auxquelles un INS doit répondre avant de mettre en œuvre une norme internationale.

- La norme internationale correspond-elle aux réalités de la société, de l'économie et de l'environnement physique du pays?
- La norme internationale permet-elle d'éclairer l'élaboration de programmes statistiques?
- Les composantes de la norme sont-elles toutes applicables aux réalités locales et aux besoins des utilisateurs? Quels sont les éléments à prendre en considération et ceux à ignorer? Quels sont les éléments à prendre en considération en priorité? Comment justifier de ne pas tenir compte de certains aspects d'une norme, et quel pourrait être l'effet de cette décision? Dans quelle mesure l'INS doit-il s'écarter de la norme afin de combler les besoins inhérents à son contexte, tout en respectant le principe sous-jacent de comparabilité?
- L'INS a-t-il procédé à une vaste consultation de ses intervenants et utilisateurs de données clés afin de recueillir leurs commentaires? L'INS a-t-il pris en considération les points de vue exprimés et proposé des façons de traiter les enjeux soulevés? Les produits statistiques résultant de l'application de la norme seront-ils pertinents dans le contexte national?
- L'INS dispose-t-il du financement nécessaire pour mettre en œuvre et tenir à jour cette nouvelle norme, et pour concilier les produits statistiques actuellement disponibles avec ceux qui suivront la mise en œuvre de la norme?
- L'INS dispose-t-il de l'infrastructure de base (infrastructure statistique, technologies de l'information et ressources humaines) pour recueillir des données statistiques conformément à cette nouvelle norme?

Il importe de souligner le fait que l'applicabilité de tout type de normes ou de cadres doit faire l'objet de consultations exhaustives auprès des utilisateurs et des intervenants clés. Des consultations, un engagement et des communications ouvertes et continues sont des facteurs essentiels, car les utilisateurs et les intervenants clés doivent être consultés dès les premières étapes du processus concernant les changements potentiels et leurs

incidences. Lorsqu'un INS décide de mettre en œuvre une nouvelle norme ou de modifier une norme, il est très important d'exposer à l'avance aux utilisateurs et aux intervenants le plan de mise en œuvre et les changements prévus.

2. Stratégie et processus d'adoption et d'utilisation d'unités statistiques, de populations, de concepts, de définitions, de variables et de classifications normalisés

Comme on l'a mentionné précédemment, l'adoption et l'utilisation d'unités statistiques, de populations, de concepts, de définitions, de variables et de classifications normalisés est un élément clé pour assurer la cohérence, l'intégration et la comparabilité entre les programmes statistiques et les limites géographiques. L'encadré 1.3.1 ci-dessous présente les définitions des concepts clés.

Encadré 1.3.1 Définitions

Une **unité statistique** correspond à l'unité d'observation ou de mesure pour laquelle des données sont recueillies ou calculées. Dans les enquêtes sociales, les unités statistiques les plus courantes comprennent la personne, la famille de recensement, la famille économique, le ménage et le logement, tandis que les enquêtes-entreprises tendent à cibler un emplacement, un établissement, une compagnie ou une entreprise. L'univers constitué de la totalité des unités statistiques faisant partie de l'ensemble de données s'appelle la **population**. Un **concept** est une idée générale ou abstraite qui traduit le phénomène social ou économique à mesurer et qui est généralement contenue dans une **définition**. Une **classification statistique** est un ensemble de catégories qui peut être attribué à une ou plusieurs variables enregistrées dans des enquêtes statistiques ou des fichiers administratifs, et utilisé dans la production et la diffusion de statistiques. Enfin, une **variable** combine un concept et une unité statistique et définit la caractéristique à mesurer.

Les bonnes pratiques de gestion pour l'utilisation des normes internationales comprennent généralement les aspects suivants :

- Une structure de gouvernance appuyée par des mécanismes de consultation pour s'assurer que l'on prend en considération l'incidence de toute décision sur les producteurs de données à l'interne et les utilisateurs externes auxquels s'appliquent les normes.
- La création d'unités organisationnelles spécifiques et spécialisées, possédant le niveau d'autorité approprié et chargées : 1) de diriger l'adoption et la mise au point des normes statistiques; 2) d'appuyer les efforts déployés par les programmes et les domaines statistiques afin de mettre au point des normes, dans le cas où les normes n'existent pas ou sont périmées; 3) d'assurer la cohérence ou la mise en correspondance des différentes versions des normes pour les séries chronologiques.
- Un processus de suivi de la mesure dans laquelle les normes statistiques sont utilisées par les programmes et les domaines statistiques, et de responsabilisation du personnel en matière d'application des normes.
- Une stratégie de communication pour s'assurer que tous les membres concernés du personnel sont informés de l'existence des normes statistiques et des changements qui peuvent y être apportés, ainsi que de la mesure dans laquelle l'application de chaque norme est obligatoire.¹⁶

Statistique Canada facilite l'utilisation d'unités statistiques, de populations, de concepts, de définitions, de variables et de classifications normalisés par une structure et une politique de gouvernance qui visent l'application d'une approche uniforme et efficace.

La *Politique concernant les normes* de Statistique Canada fournit un cadre pour l'examen, la documentation, l'autorisation et le suivi de l'utilisation des noms et des définitions normalisés pour les populations, les unités statistiques, les concepts, les variables et les classifications dans les programmes de l'organisme. Cette politique impose différents ensembles d'exigences relatives à la mise en œuvre applicables aux normes approuvées par le comité de haute direction approuvé (le Comité des méthodes et des normes) :

16. Division de la Statistique des Nations Unies. 2012.

- Norme générale : norme dont l'application est obligatoire, à moins d'obtenir une exemption explicite conformément à la présente politique.
- Norme recommandée : norme reconnue avec ou sans période d'essai particulière après laquelle elle peut être adoptée comme norme générale.
- Norme propre au programme : norme adoptée pour un programme statistique particulier.

Statistique Canada dispose également d'une structure de gouvernance et de gestion efficace et complète qui assure l'application d'une approche intégrée en matière de détermination des priorités stratégiques, de prise de décisions et de responsabilisation (voir le *chapitre 2.2 – Planification stratégique intégrée*). Trois entités se partagent les responsabilités relatives à l'adoption et à l'utilisation des normes internationales : la Division des normes, le Comité des méthodes et des normes et les secteurs de programmes. On s'attend à ce que les deux dernières entités s'assurent de comprendre l'effet des statistiques sur les utilisateurs et que ces effets soient pris en compte dans toute décision relative aux normes.

La Division des normes a pour mandat d'élaborer, de tenir à jour et de communiquer les normes statistiques, de promouvoir et de suivre leur mise en œuvre, de fournir des conseils relatifs à leur interprétation et de produire des mécanismes d'intégration (par exemple, des tables de concordance) qui facilitent la comparaison ou le transfert de données entre différents plans de classification. Le mandat de la Division des normes comprend aussi la création, la mise à jour et la diffusion de métadonnées statistiques pour les enquêtes et les programmes statistiques de l'organisme, conformément aux modalités de la *Politique visant à informer les utilisateurs sur la qualité des données et la méthodologie*.

Les travaux de la Division des normes sont guidés par l'évolution des normes internationales, de même que par les besoins de l'organisme ou des programmes. Le Comité des méthodes et des normes constitue le mécanisme de gouvernance pour l'orientation stratégique, la surveillance de la conformité et l'approbation d'exceptions aux normes. Il reçoit aussi des conseils de plusieurs autres comités internes, comme le Comité de gestion de l'information (voir le *chapitre 2.7 – Gestion de l'information*), de comités spécialisés ainsi que de groupes d'experts externes. La figure 1 illustre les liens à l'intérieur et à l'extérieur de la structure de gouvernance de la Division des normes.

Le **Comité des méthodes et des normes** est un comité de hauts dirigeants dont le rôle est le suivant :

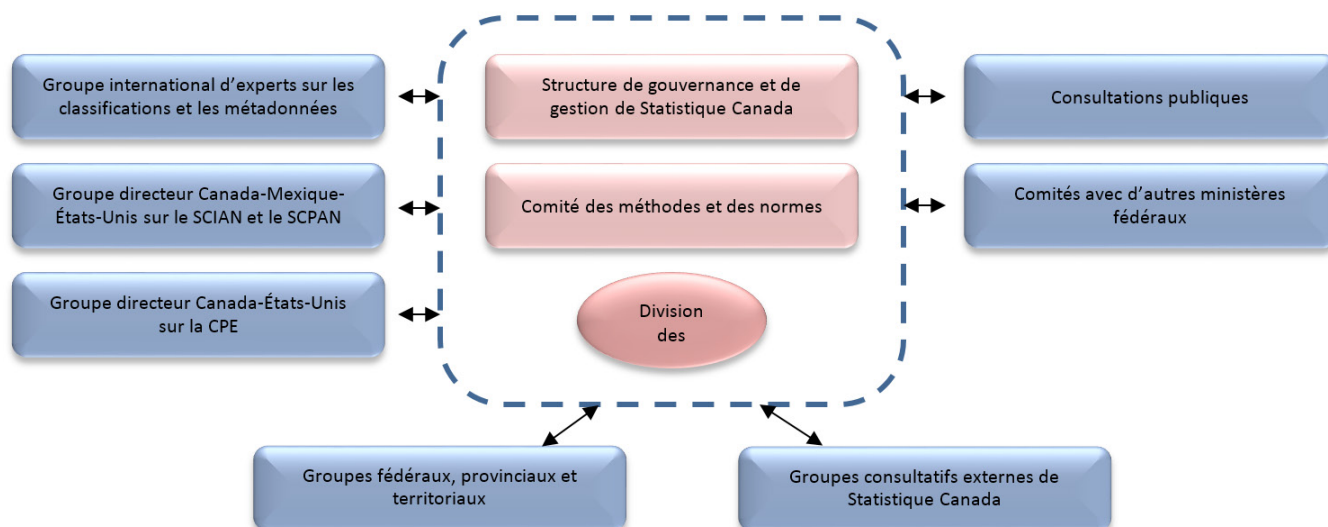
- fournir de l'assistance et des conseils sur l'élaboration et l'application de normes statistiques et de métadonnées au sein des programmes de l'organisme;
- approuver l'adoption de concepts statistiques, de variables et de classifications comme normes générales;
- approuver les exemptions aux normes générales lorsque la situation le justifie;
- fournir des conseils sur la mise au point et l'utilisation de méthodes statistiques rigoureuses;
- fournir de l'encadrement sur les priorités en matière de recherche statistique et d'innovation;
- agir à titre de pivot pour l'examen et le suivi des pratiques et des enjeux de qualité des données à l'échelle de l'organisme.

Ce comité relève du comité de la haute direction de l'organisme, c'est-à-dire du Conseil exécutif de gestion (CEG), et assure la cohérence globale de toutes les pratiques de gestion. Les décisions ultimes concernant les normes générales sont prises par le CEG à partir de recommandations formulées par le Comité des méthodes et des normes.

Après avoir été approuvées par ce comité, les normes sont mises en œuvre au sein des programmes d'enquête. Non seulement les secteurs de programmes sont-ils chargés de mettre en œuvre et de communiquer les normes aux utilisateurs, mais ils doivent aussi présenter au Comité des méthodes et des normes des demandes pour faire reconnaître à titre de normes des noms et des définitions de populations, des unités statistiques, des concepts, des variables ou des classifications.

La figure 1.3.1 présente un aperçu de la structure de gouvernance pour les normes de Statistique Canada.

Figure 1.3.1
Gouvernance interne et externe relative aux normes et à la classification à Statistique Canada



Même si la *Politique concernant les normes et la gouvernance* définit des mécanismes de contrôle et de maintien de l'équilibre relatifs à l'application des normes internationales au sein de l'organisme, Statistique Canada a mis au point des outils visant à appuyer l'adhésion aux normes et à réaliser des gains d'efficacité grâce à leur application.

En premier lieu, dans le but d'appuyer la mise en œuvre des normes par les secteurs de programmes, Statistique Canada a élaboré le **contenu harmonisé pour les études sociales**. En plus de permettre aux gestionnaires d'enquêtes de réaliser des gains d'efficacité, en réutilisant des questions et des modules logiciels pour la création d'applications, au lieu de les redévelopper pour chaque enquête ou cycle d'enquête, l'initiative de contenu harmonisé a pour but d'accroître la comparabilité des données des différentes enquêtes et des différents cycles d'enquêtes. Plusieurs concepts ont été harmonisés, notamment un ensemble de questions et réponses normalisées, des métadonnées prédéfinies pour accompagner les questions, des variables et des classifications, une fonction d'extraction automatique dans l'Outil de développement du questionnaire, des applications assistées par ordinateur préprogrammées ainsi que des règles de traitement. L'utilisation de contenu harmonisé est devenue une obligation pour toutes les enquêtes, à moins qu'une exemption ait été accordée.

On a aussi facilité le codage, c'est-à-dire la procédure permettant de classer les données fournies sur un questionnaire en fonction de classifications statistiques normalisées, par l'utilisation d'un outil informatique (G-Code¹⁷) et d'une interface de codage (Système de codage selon les classifications [SCC]). L'outil G-Code est un système automatisé qui attribue des codes à des descriptions. Il effectue cette opération en associant des descriptions en format texte, qui peuvent provenir d'un questionnaire, à des descriptions « parsées » ou normalisées figurant dans la base de données G-Code. Le système CCS est un outil de codage généralisé et interactif conçu pour faciliter l'attribution de codes numériques pour des classifications particulières. Il s'agit de l'outil organisationnel clé pour le codage « manuel » assisté par ordinateur. Le système comprend des codes pour les industries, les professions, les classifications de programmes d'enseignement et les produits. Il fournit un ensemble de fichiers et de règles communs pour assurer la cohérence du codage. Il a été conçu pour être facilement personnalisé afin de l'adapter aux exigences particulières. Il offre d'autres avantages, notamment : 1) capacité de coder des éléments en fonction de plus d'une classification; 2) capacité d'exécuter des recherches selon le fichier de référence, le code de classification, le titre, la description ou les notes; 3) possibilité d'intégrer l'outil SCC dans une application de codage et d'importer des données provenant d'autres sources, comme des réponses à des questionnaires.

17. PICARD, Vincent. 2015.

La capacité d'attribuer aux données des codes correspondant à plus d'une classification est particulièrement importante dans le cas où divers organismes internationaux exigent que l'organisme statistique présente la même information selon différentes normes. Au Canada, par exemple, les industries sont classées selon le **Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)**. Cette norme est utilisée pour classer les entreprises selon une hiérarchie ascendante, en fonction de la valeur ajoutée à l'unité d'activité primaire. Comme son nom l'indique, ce système de classification est en vigueur au Canada, aux États-Unis et au Mexique. Il est renégocié et révisé conjointement par les trois parties.

Cependant, la norme internationale pour la classification des industries est le système **Classification internationale type, par industrie (CITI)** des Nations Unies. Le système de classification CITI met principalement l'accent sur le type d'activités effectuées par les établissements et les autres entités statistiques. Les principaux critères de classification sont les suivants : 1) la nature des biens et services produits; 2) les usages de ces biens et services; 3) les intrants, les procédés et la technologie de production. Le troisième critère correspond au fondement conceptuel du SCIAN. Le Canada doit donc appliquer le CITI pour produire des rapports statistiques à l'intention des organismes internationaux comme la DSNU, le FMI et l'OCDE. Même s'ils tendent vers une plus grande cohérence, ces deux systèmes de classification doivent être tenus à jour. Pour réaliser cet objectif, des tables de concordance ont été mises au point. Le Canada utilise des tables de concordance entre le SCIAN et le CITI pour produire des rapports de données sur les industries conformes à la classification CITI, et résout manuellement les appariements multiples à l'aide du SCC.

3. Stratégie et processus pour l'utilisation des cadres statistiques internationaux

Les INS sont encouragés à appliquer les cadres statistiques internationaux afin de s'assurer que l'application des méthodologies statistiques reposant sur des fondements scientifiques soit conforme aux exigences des normes internationales et des principes relatifs aux statistiques officielles.

Les cadres utilisés le plus fréquemment sont probablement ceux qui ont trait à la production de rapports sur les comptes nationaux, la balance des paiements, l'indice des prix à la consommation et à la production, et les recensements de la population. Il existe aussi de nombreux autres cadres relatifs à des domaines particuliers, y compris l'environnement, la santé, les revenus et la richesse ainsi que la main-d'œuvre.

Une approche stratégique et efficace d'adoption et d'utilisation des cadres internationaux constitue généralement un processus en cinq étapes : 1) la participation aux forums ou comités internationaux dans lesquels les nouveaux cadres sont élaborés ou les cadres existants révisés; 2) la planification; 3) la consultation des utilisateurs et des intervenants; 4) la mise au point d'un plan de mise en œuvre et de mise à jour; 5) la communication proactive avec les utilisateurs et les intervenants, avant et après la mise en œuvre du nouveau cadre.

Dans les faits, le point de départ pour un INS consiste à se tenir informé des nouvelles normes en cours d'élaboration ou de la révision des normes existantes, et de participer à leur adoption. Cet objectif peut être atteint de deux façons. Premièrement, l'INS peut prendre part à un groupe d'experts formé de spécialistes internationaux du domaine pour lequel des pratiques exemplaires et de nouveaux cadres sont définis, ou être représenté dans ce groupe. Deuxièmement, les INS sont généralement invités à participer aux discussions finales précédant l'adoption d'un nouveau cadre statistique. La participation active à des rencontres et des groupes de travail internationaux est un moyen efficace pour l'organisme de faire connaître ses positions, d'exprimer des préoccupations et d'influencer, dans la mesure du possible, les résultats des débats. Ceci permet à l'organisme de réduire la nécessité d'adapter les normes à son contexte national particulier. Les discussions et les activités de développement concernant la mise sur pied de nouveaux cadres ou l'amélioration de cadres existants sont généralement menées par des organismes internationaux comme la DSNU, le FMI, les différentes commissions économiques régionales de l'ONU¹⁸, l'OCDE, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation mondiale de la Santé et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

Au moment où il envisage l'adoption ou la mise en œuvre d'un nouveau cadre statistique, l'organisme doit tenir des consultations auprès des utilisateurs et des intervenants pour s'assurer que ce changement est approprié dans le contexte national, ou pour discuter des modifications qui peuvent être apportées au projet. En parallèle,

18. Les différentes commissions économiques régionales de l'ONU comprennent : la COMMISSION ÉCONOMIQUE DES NATIONS UNIES POUR L'AFRIQUE, la COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE, la COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'AMÉRIQUE LATINE ET LES CARAÏBES, la COMMISSION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE POUR L'ASIE ET LE PACIFIQUE et la COMMISSION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE POUR L'ASIE OCCIDENTALE.

la conception et l'élaboration d'un plan de mise en œuvre et de mise à jour exigent la conclusion d'ententes sur les jalons clés, le financement et les ressources qui doivent être attribuées à l'avance, de même que sur des stratégies de communication pour maintenir un dialogue continu avec les utilisateurs et les intervenants clés, et s'assurer de leur engagement soutenu à l'égard du projet.

Chaque division spécialisée de Statistique Canada est chargée de la gestion et de la mise en œuvre des cadres internationaux pertinents, compte tenu des données dont la division est responsable. Le Système de comptabilité nationale de Statistique Canada est présenté à titre d'exemple dans l'encadré 1.3.3, à la fin de ce chapitre.

4. Cadres de référence pour la modernisation

Les organismes statistiques ont récemment manifesté un intérêt croissant pour des programmes de modernisation fondés sur des normes. **Le Groupe de haut niveau sur la modernisation de la production et des services statistiques**, qui fournit chaque année un compte rendu à la Conférence des statisticiens européens, a revu et adopté les normes nécessaires pour appuyer la collaboration entre les organismes. Dans cet ordre d'idées, on a déterminé que le **Modèle générique du processus de production statistique (GSBPM)**, le **Modèle générique d'informations statistiques (GSIM)** et l'**architecture commune de la production statistique (CSPA)** constituent des normes clés pour favoriser la modernisation des statistiques officielles.

Le **GSBPM**¹⁹ est conçu pour s'appliquer à toutes les activités réalisées par des producteurs de statistiques, tant à l'échelle nationale qu'internationale, qui génèrent des données. Le GSBPM est conçu pour être indépendant des sources de données. Il peut donc être utilisé pour la description et l'évaluation de la qualité des processus en fonction des enquêtes, des recensements, des dossiers administratifs et d'autres sources de données mixtes ou non statistiques.

L'adoption rapide du GSBPM (ou de versions nationales du modèle étroitement liées au GSBPM) par les organismes statistiques du monde entier montre une vaste acceptation de l'idée que l'ensemble de la production statistique peut être modélisée à l'aide de différentes combinaisons de moins de 50 sous-processus génériques. La mise en correspondance des processus statistiques actuels et planifiés avec le GSBPM facilite la découverte de possibilités de synergie entre les processus, tant au sein des organismes que dans leurs relations avec d'autres entités similaires. On peut ainsi déterminer les bonnes pratiques et accroître l'efficacité de chaque sous-processus. En outre, le GSBPM est de plus en plus utilisé comme outil pour établir le coût des différents éléments du processus de production et pour éclairer les décisions stratégiques sur la répartition des ressources.

Le **GSIM** complète le GSBPM et fournit un lien vers des normes relatives aux données et aux métadonnées, comme l'Initiative sur la documentation des données et l'initiative d'échange de données et de métadonnées statistiques. Le GSIM est un cadre de référence de définitions, d'attributs et de relations acceptés à l'échelle internationale qui décrivent les éléments d'information utilisés dans la production de statistiques officielles (objets d'information). Il permet de disposer de descriptions génériques de définitions, et de gérer et d'utiliser des données et des métadonnées dans l'ensemble du processus de production statistique. Le GSIM fournit un **langage commun** pour décrire l'information qui appuie l'ensemble du processus de production statistique, de l'identification des besoins des utilisateurs jusqu'à la diffusion des produits statistiques. **Le GSIM offre une approche stratégique** conçue pour réunir des experts de différentes disciplines (p. ex. technologies de l'information, statistique et experts en la matière) afin de moderniser et de rationaliser la production de statistiques officielles.

La **CSPA** fournit un plan détaillé pour la conception et la mise au point d'éléments de production statistique de manière à en faciliter l'échange à l'interne et entre les organismes.

Ces cadres, et plus particulièrement le GSBPM et le GSIM, ont été adoptés comme normes générales par le Comité des méthodes et des normes de Statistique Canada. Ils soutiennent la mise en œuvre des principes de l'Architecture opérationnelle du Bureau qui dictent la stratégie de modernisation de Statistique Canada. Pour en savoir plus, voir le *chapitre 3.1 — Architecture opérationnelle du Bureau*.

19. COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE. 2013.

Facteurs clés de succès

Afin d'assurer l'efficacité et la pertinence de l'adoption de cadres et des normes internationaux, il est très important que les INS réfléchissent soigneusement aux étapes de la planification, de la consultation et de la communication, comme on l'a mentionné dans la section précédente.

Une collaboration étroite avec les organismes internationaux et les autres INS dans le but d'élaborer des normes pour les mesures statistiques clés (p. ex. les comptes économiques, les caractéristiques de la population active, les indices des prix et les comptes environnementaux), ainsi que des classifications d'industries, de professions et d'autres caractéristiques cohérentes à l'échelle internationale, contribuent largement à une meilleure compréhension de la nature des caractéristiques à mesurer et de la façon dont elles peuvent être évaluées avec plus de précision.

Statistique Canada a acquis une expertise dans la mise au point et l'utilisation des normes et est en bonne position pour aider d'autres ministères fédéraux dans l'utilisation de ces normes et classifications à des fins statistiques et administratives. Ceci peut contribuer dans une large mesure à la convivialité statistique des données administratives produites par ces ministères.

Le fait que Statistique Canada mène ses activités au sein d'un système statistique centralisé établit une forte culture de soutien dans la mise en œuvre des normes statistiques. Ceci facilite également l'élaboration de programmes statistiques fondés sur des normes, comme le Programme intégré de la statistique des entreprises, les initiatives d'harmonisation du contenu pour les statistiques sociales et des entreprises, et l'adoption du GSBPM et du GSIM comme cadres de référence pour la modernisation.

Défis

La plupart des INS doivent continuer de rechercher l'équilibre entre la conformité aux normes internationales et aux réalités qui leur sont propres (comme la mise à jour des séries chronologiques, la protection des renseignements personnels dans les données publiées, les exigences des utilisateurs, la possibilité de créer des variantes et les ressources disponibles). Lorsqu'il existe plusieurs normes pour mesurer les caractéristiques sociales, environnementales ou économiques, il peut aussi être difficile de choisir la norme la plus appropriée ou de se conformer aux exigences de toutes ces normes. Même si une harmonisation plus étroite des différentes normes représente la solution à long terme à ce problème, la solution à court terme pourrait être, comme le suggèrent les lignes directrices exposées dans le document des Nations Unies intitulé *Principes fondamentaux de la statistique officielle*, de se servir de la norme la plus fréquemment choisie par les utilisateurs et de tenir à jour de la documentation sur les différences, y compris les mises en correspondances (s'il y a lieu) dans le but de faciliter la production de rapports conformément à des normes différentes lorsque nécessaire²⁰.

Perspectives

La mondialisation incite les INS à adopter des normes mondiales et à viser un niveau supérieur de collaboration internationale en vue de la création d'infrastructures statistiques communes. L'adoption de cadres et de normes communs doit être efficacement, uniformément et systématiquement intégrée et liée au cadre d'assurance de la qualité (pour en savoir plus, voir le *chapitre 1.5 — Gestion de la qualité*), aux architectures d'information opérationnelles, aux structures de classifications statistiques et aux autres métadonnées statistiques.

20. DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES. 2015.

Encadré 1.3.2

Exemple d'utilisation d'un cadre statistique international par Statistique Canada

Système de comptabilité nationale

Le Système de comptabilité nationale (SCN) est l'ensemble de recommandations normalisé reconnu internationalement pour la compilation des mesures d'activité économique. Il décrit un ensemble cohérent, uniforme et intégré de comptes macroéconomiques dans le contexte d'un ensemble de concepts, de définitions, de classifications et de règles comptables acceptés à l'échelle internationale.

De plus, le SCN offre un aperçu des processus économiques en consignnant la façon dont la production est répartie entre les consommateurs, les entreprises, le gouvernement et les pays étrangers. Il montre comment les revenus engendrés par la production et modifiés par les taxes, impôts et transferts sont distribués à ces groupes, et décrit aussi comment ces intervenants affectent les revenus à la consommation, à l'épargne et aux placements. Par conséquent, la comptabilité nationale est l'une des composantes des statistiques macroéconomiques et constitue un fondement de l'analyse économique et de la formulation des politiques.

Le SCN est conçu pour être utilisé par tous les pays, car il peut s'adapter aux besoins de nations comportant des économies dont la nature, la complexité et le niveau de développement sont très variés. Il fournit aussi un cadre global pour les normes dans d'autres domaines de statistiques économiques, en facilitant l'intégration des données produites par ces systèmes statistiques aux comptes nationaux.

Au Canada, la majorité des indicateurs macroéconomiques nationaux, provinciaux et territoriaux proviennent du Système canadien des comptes macroéconomiques (SCCM). Ces indicateurs comprennent des éléments tels que le produit intérieur brut, la valeur nette, l'épargne, le revenu disponible des ménages et la dette des administrations publiques.

Statistique Canada procède périodiquement à des révisions statistiques du SCCM afin d'y intégrer les données les plus à jour provenant, par exemple, des recensements, des enquêtes annuelles, des données administratives ou des comptes publics, et de mettre en œuvre des méthodes d'estimation améliorées. Ces révisions, appelées « révisions annuelles », sont généralement limitées aux estimations annuelles des trois à quatre dernières années.

Statistique Canada procède aussi à ce que l'on appelle souvent des révisions « historiques » ou « globales » du SCCM. Ces révisions mettent de l'avant de nouveaux concepts, traitements comptables ou systèmes de classification, ou encore de nouvelles méthodes, conformément aux spécifications des normes comptables internationales. Ils peuvent aussi être le résultat des recherches menées en continu par Statistique Canada. Dans le passé, Statistique Canada a effectué ces types de révisions tous les 10 à 15 ans; des révisions majeures ont eu lieu en 1986, en 1997 et, plus récemment, en 2012.

La mise à jour la plus récente a été fondée sur le nouveau manuel SCN publié par la Commission de statistique des Nations Unies en 2008. À la suite de la diffusion de 2012, Statistique Canada a déterminé que des révisions relatives aux concepts, méthodes, systèmes de classification et normes comptables seraient effectuées plus fréquemment et intégrées au processus de révision annuelle du SCCM. Deux facteurs motivent ce changement. Le premier est de veiller à ce que le SCCM demeure pertinent et corresponde à l'état actuel de l'économie canadienne. Le second consiste à s'assurer qu'il reste comparable à l'échelle internationale. La plupart des pays du G-20 effectuent des révisions en profondeur à une fréquence croissante, et le SCCM est harmonisé en conséquence. Si des révisions seront apportées plus fréquemment aux concepts, méthodes et traitements comptables du SCCM, elles seront toutefois d'une ampleur moindre que celles entreprises dans le passé.

Les révisions à venir sont généralement incluses dans le plan décennal d'investissement de Statistique Canada afin de s'assurer que les ressources nécessaires soient disponibles. Elles sont également gérées par des spécialistes de la Direction des comptes macroéconomiques à l'aide du Cadre de gestion de projet de Statistique Canada. L'utilisation de ce cadre permet de s'assurer que la mise en œuvre des révisions respecte l'enveloppe budgétaire, la portée et l'échéancier établis, et que les changements, risques et interdépendances avec d'autres programmes statistiques sont correctement pris en compte.

Statistique Canada élabore aussi des plans de communication dans le but d'annoncer les révisions assez longtemps d'avance pour que les utilisateurs puissent les comprendre et adapter leurs systèmes, leurs analyses et leurs modèles afin d'intégrer les nouvelles estimations.

Bibliographie

PICARD, Vincent. 2015. *Du codage en vitesse accélérée*, Statistique Canada. Document interne offert sur demande.

SMITH, Wayne. 2015. *Révolution des données : La révolution sera-t-elle ouverte*. Présentation de Wayne Smith, statisticien en chef, à la troisième Conférence internationale sur les données ouvertes.

STATISTIQUE CANADA. 2004. *Politique concernant les normes*, Ottawa. Document interne offert sur demande.

STATISTIQUE CANADA. 2000. *Politique visant à informer les utilisateurs sur la qualité des données et la méthodologie*, Ottawa. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/aperçu/politique/info-usager>.

NATIONS UNIES. 2014. *Fundamental Principles of Official Statistics: Implementation guidelines* (en anglais seulement). Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://unstats.un.org/unsd/dnss/gp/impguide.aspx>.

COMMISSION ÉCONOMIQUE DES NATIONS UNIES POUR L'EUROPE. 2013. *Modèle générique du processus de production statistique*, site Web. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/concepts/msgpo>.

DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES. 2012. *Global Inventory of International Statistical Standards* (en anglais seulement). Document préparé par le Comité de coordination des activités statistiques. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://unstats.un.org/unsd/iiss/MainPage.ashx>.

Chapitre 1.4 – Comprendre les besoins des utilisateurs et entretenir les relations

Contexte

L'information produite par les instituts nationaux de statistique (INS) doit être pertinente et éclairer les programmes et les politiques, l'environnement socioéconomique ainsi que les débats publics autour des questions économiques et sociales. Les besoins en information évoluent constamment et leur complexité ne cesse de s'accroître. Par conséquent, les INS doivent s'adapter constamment au changement pour veiller à maintenir leur pertinence.

Afin d'atteindre cet objectif, un organisme statistique doit comprendre les besoins de ses intervenants et des utilisateurs de ses produits. « Les organismes statistiques doivent établir et entretenir de très bonnes relations avec tous leurs intervenants clés, y compris les utilisateurs, les fournisseurs de données, les organismes de financement, les hauts fonctionnaires, les organismes communautaires concernés et les médias²¹. » [Traduction].

Il importe de consulter les intervenants et les utilisateurs pour les raisons suivantes :

- ils contribuent à détecter les lacunes dans les données des programmes statistiques;
- ils participent aux consultations pendant l'élaboration de nouvelles enquêtes ou à l'amélioration des enquêtes existantes;
- ils fournissent des données;
- ils fournissent des fichiers de données administratives qui peuvent être utilisés afin de compléter les programmes d'enquête;
- ils utilisent des données pour éclairer les programmes et les politiques.

Un organisme statistique doit constamment s'efforcer de déterminer les renseignements dont les utilisateurs ont besoin. L'un des principaux pièges que doit éviter tout organisme statistique est de supposer qu'il peut déterminer en vase clos les besoins des utilisateurs. Même si un organisme statistique doit inévitablement faire des choix difficiles parmi des demandes qui entrent en concurrence les unes avec les autres dans un contexte de ressources limitées, ces choix doivent s'appuyer sur de solides connaissances fondées sur des consultations à haut niveau avec des utilisateurs et des experts afin de déterminer les incidences de chaque demande sur le plan des politiques. Ces connaissances constituent des renseignements essentiels pour la mise au point d'une planification stratégique par un organisme statistique. Voici les principes qui doivent orienter les relations d'un organisme statistique avec ses utilisateurs :

- La qualité de l'information produite doit toujours être correctement définie pour les utilisateurs. Cette condition est essentielle pour permettre aux utilisateurs d'évaluer l'adaptation à l'usage des données et pour soutenir la crédibilité de l'organisme.
- L'organisme doit tenir des échanges réguliers avec les utilisateurs, particulièrement sur les enjeux liés à la pertinence et la qualité, créer et maintenir un lien de confiance avec les utilisateurs et les répondants, et établir et protéger sa crédibilité aux yeux de ces intervenants.
- La confiance accordée à l'organisme engendre souvent des demandes supplémentaires de la part de certains utilisateurs pour des données statistiques produites dans le cadre de projets à recouvrement des coûts, c'est-à-dire réalisés contre rémunération. Dans le but de maintenir sa réputation de neutralité et de professionnalisme, Statistique Canada accepte seulement ce type de projets s'il dispose de la capacité nécessaire et si les travaux sont conformes à son mandat d'organisme statistique national et que les projets proposés rehaussent la valeur du Système statistique national. Voir le *chapitre 1.6 – Partenariats à recouvrement des coûts*.

Statistique Canada comprend l'importance de satisfaire les besoins des utilisateurs. Il s'agit d'une exigence en vertu de la Loi sur la statistique. À titre d'organisme principal d'un système statistique centralisé, Statistique Canada doit répondre, dans la mesure du possible, à tous les besoins en données statistiques de tous les ordres

21. DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES. 2012.

de l'administration publique, des communautés de chercheurs, des entreprises et du grand public (pour plus de détails sur le système statistique centralisé, voir le *chapitre 1.1 – Leadership et coordination du Système statistique national*).

Stratégies, mécanismes et outils

Les organismes statistiques disposent de multiples stratégies, mécanismes et outils pour les aider à améliorer constamment les relations avec les utilisateurs de données. Il existe deux principes directeurs à cet égard : le premier est de veiller à mener des consultations avec différents types d'utilisateurs (de différents milieux), et le second est de s'assurer que ces consultations sont menées uniformément, au lieu d'être exécutées de façon ponctuelle.

Statistique Canada s'appuie sur un large éventail d'utilisateurs possédant des compétences techniques diversifiées pour consulter et utiliser les données :

- ministères fédéraux;
- administrations provinciales, territoriales et municipales;
- organismes non gouvernementaux;
- entreprises;
- organismes universitaires et groupes de réflexion;
- médias;
- grand public;
- organismes internationaux.

Statistique Canada consulte régulièrement ces utilisateurs par différentes approches. Cette section décrit les approches stratégiques les plus pertinentes et les plus efficaces mises en œuvre par Statistique Canada.

1. Conseil national de la statistique

Le mandat officiel du Conseil national de la statistique (CNS) est de « conseiller le statisticien en chef dans l'établissement des priorités et la rationalisation des programmes de Statistique Canada ». Les membres du CNS sont nommés pour un mandat de trois ans, qui peut être renouvelé. Le CNS compte environ 40 membres. À l'origine, les membres du CNS étaient désignés par le ministre responsable de Statistique Canada à partir d'une liste de personnes recommandées par le statisticien en chef. En 2010, le Ministre a délégué cette responsabilité au statisticien en chef, qui désigne depuis lors tous les membres du CNS.

Les membres du CNS agissent de façon individuelle; ils ne représentent pas des intérêts particuliers.

Les facteurs suivants optimisent l'impact du CNS :

- diversité de représentation et d'intérêts;
- expérience dans une vaste gamme de secteurs de toutes les régions du pays;
- reconnaissance des membres dans leurs domaines respectifs.

Ces mesures font du CNS un groupe représentatif, diversifié et ayant accès à des connaissances approfondies.

Les membres du CNS se réunissent habituellement deux fois par année. Des déclarations de membres figurent régulièrement aux points inscrits à l'ordre du jour. Elles permettent aux membres de soulever des questions ou de formuler des préoccupations aux fins de réponse immédiate ou de discussions subséquentes. De plus, l'ordre du jour comprend toujours la présentation par le statisticien en chef d'un rapport exhaustif sur les développements récents à Statistique Canada (y compris la présentation des nouvelles initiatives de fond, les conclusions des analyses, la planification et les attentes relatives au budget). Les autres points à l'ordre du jour ont habituellement pour but de faire le point sur les principaux programmes, comme les recensements, les statistiques sur l'environnement, les données longitudinales, les questions relatives aux statistiques sociales, les comptes

nationaux, les pratiques de diffusion, la politique d'établissement des prix, la protection des renseignements personnels et le couplage d'enregistrements, la planification d'urgence relative aux compressions budgétaires attendues et les lacunes importantes dans les données statistiques.

L'ordre du jour de la réunion est constitué de points soulevés par les membres et d'enjeux déterminés par Statistique Canada à la suite de discussions avec le président du CNS. De temps à autre, le CNS forme un sous-comité afin de traiter d'enjeux particuliers (comme l'accès aux données des recensements antérieurs).

Le CNS fournit généralement de la rétroaction au statisticien en chef par l'intermédiaire d'une discussion entre les membres. Les membres du CNS parviennent généralement (mais pas toujours) à un consensus. Le CNS formule peu de résolutions et de recommandations officielles, mais a autorisé son président, en de rares occasions, à écrire au ministre responsable de Statistique Canada sur des sujets tels que l'obtention du financement pour la mise à l'essai du Recensement de 1991 et l'incidence de restrictions budgétaires supplémentaires sur les produits de Statistique Canada.

Le statisticien en chef perçoit les conseils formulés par le CNS comme des avantages considérables. De plus, en raison de la reconnaissance de ses membres et des précédents, le CNS a évolué pour devenir, quand le besoin s'en fait sentir, un rempart très influent à la défense de l'objectivité, de l'intégrité professionnelle et de l'indépendance du système statistique national du Canada.

2. Comités et rencontres officielles avec les principaux utilisateurs du gouvernement fédéral

Statistique Canada entretient des relations avec tous les ministères et organismes fédéraux. Des mécanismes de consultation ont été établis, particulièrement avec les principaux utilisateurs de données du gouvernement fédéral, dont la liste est fournie dans l'encadré 1.4.1.

Encadré 1.4.1

Principaux utilisateurs des données de Statistique Canada dans le gouvernement fédéral

Banque du Canada	Agence du revenu du Canada
Ministère des Finances Canada	Affaires mondiales Canada
Innovation, Sciences et Développement économique Canada	Transports Canada
Santé Canada	Voyage et tourisme
Environnement et Changement climatique Canada	Infrastructure Canada
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Ressources naturelles Canada
Affaires autochtones et du Nord Canada	Défense nationale et Forces armées canadiennes
Institut canadien des affaires culturelles	Patrimoine canadien
Ministère de la Justice Canada	Société canadienne d'hypothèques et de logement
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada	Service Canada

Ces ministères et organismes gouvernementaux représentent les intervenants les plus importants de Statistique Canada : leurs programmes et politiques sont les principaux moteurs de la plupart des programmes statistiques de l'organisme et financent la majeure partie des travaux à recouvrement des coûts réalisés par Statistique Canada.

Le maintien de liens solides avec ces ministères et organismes revêt donc une importance cruciale. Pour atteindre cet objectif, Statistique Canada entretient des relations horizontales et bilatérales à chaque échelon hiérarchique du gouvernement, des sous-ministres aux analystes. Ces relations se sont développées par la tenue de rencontres régulières (horizontales et verticales), la création de comités et la conclusion d'ententes de partage de données.

Le statisticien en chef fait partie de la communauté des sous-ministres. Ce groupe se réunit chaque semaine pour discuter des enjeux courants et à venir sur lesquels le gouvernement met l'accent. Ses membres tiennent aussi une rencontre annuelle avec le greffier du Conseil privé, qui est le chef de la fonction publique fédérale, afin de discuter du rendement de Statistique Canada et des enjeux auxquels l'organisme doit faire face.

Le statisticien en chef prend également part à plusieurs comités horizontaux de sous-ministres axés sur l'économie, les tendances sociales et l'administration du secteur public (la liste des principaux comités et de leurs mandats respectifs est fournie dans l'encadré 1.4.2).

Tableau 1.4.1

Noms et mandats des comités horizontaux de sous-ministres sur l'économie, les tendances sociales et l'administration du secteur public auxquels participe le statisticien en chef

Comité	Mandat
Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique	Fournir un forum de discussion du programme de gestion de la fonction publique.
Comité des sous-ministres sur les tendances et politiques économiques	Examiner les tendances et élaborer des scénarios liés aux enjeux d'ordre économique et aux défis futurs pour la compétitivité et la prospérité à long terme du Canada, notamment les flux de commerce et d'investissement, l'effet des nouvelles technologies sur les politiques, les questions d'éthique et la capacité de réglementation. Examiner le rôle du gouvernement et l'incidence des interventions en matière de politique, par exemple les cadres de réglementation, les politiques liées au marché du travail et les mesures d'incitation à l'investissement, dans des secteurs comme les transports, les infrastructures, la fabrication, les ressources naturelles, la pêche et l'agriculture.
Comité des sous-ministres sur les tendances sociales, politiques et institutions	Examiner les tendances et élaborer des scénarios liés aux enjeux d'ordre social, dont l'iniquité et l'exclusion des groupes à risque, les enjeux de la criminalité et de la justice et les menaces pour notre santé et notre bien-être, individuellement et dans nos collectivités. Examiner l'incidence des interventions en matière de politique pour faire face à ces enjeux et renforcer les collectivités et le sentiment d'appartenance, ainsi que le rôle joué par les diverses institutions et compétences.
Horizons de politiques Canada — Comité directeur des sous-ministres	Offrir des perspectives intégrées et en temps opportun sur les enjeux émergents de politiques pour la communauté des sous-ministres en rassemblant les personnes, les idées, les données, les enjeux et les faits dans un milieu favorable et ouvert, donnant lieu à la production conjointe du savoir nécessaire à la compréhension des défis stratégiques complexes du Canada, tout en mettant à l'essai de nouveaux outils et méthodes.
Réunions hebdomadaires des sous-ministres	Réunions hebdomadaires au cours desquelles les sous-ministres reçoivent un compte rendu des priorités du gouvernement et discutent des plans et des priorités.

Source : BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (2015), HORIZONS DE POLITIQUES CANADA (2015).

Un organisme statistique doit aussi tirer pleinement parti de rencontres avec les dirigeants de groupes d'utilisateurs clés. Par exemple, une réunion annuelle avec le gouverneur et les hauts fonctionnaires de la Banque du Canada donne au statisticien en chef et à ses statisticiens en chef adjoints une excellente occasion de discuter d'enjeux importants concernant les statistiques produites par Statistique Canada.

À différents échelons de l'organisme, les statisticiens en chef adjoints, les directeurs généraux et les directeurs participent à des comités horizontaux sur les orientations stratégiques de développement de l'information statistique. Ils rencontrent leurs homologues des ministères chargés de l'établissement de politiques une ou deux fois par année, selon la nature des programmes dont ils sont responsables. Ces comités jouent un rôle essentiel dans la gestion des relations et la discussion des priorités avec les ministères chargés de l'élaboration des politiques clés. Il importe de préciser que ces réunions ne se tiennent pas collectivement, mais plutôt avec les représentants d'un ministère à la fois, afin de se concentrer sur des enjeux et sujets particuliers et de maintenir un niveau élevé d'engagement et d'intérêt de la part des participants.

3. Comités et ententes avec les utilisateurs des provinces, des territoires et des municipalités

Le Canada est une confédération dans laquelle la responsabilité des programmes fédéraux est partagée entre les secteurs de compétence fédérale, provinciale, territoriale et municipale.

Conformément à la *Loi sur la statistique*, Statistique Canada a la responsabilité de superviser le Système statistique national. Ceci comprend la coordination des activités statistiques dans les provinces et les territoires. Ce mandat exige également que Statistique Canada comble, dans la mesure du possible, les besoins en statistiques de tous les ordres de gouvernement et du secteur privé.

Les provinces et les territoires gèrent d'importants secteurs de compétence qui leur sont propres, comme l'administration de la justice, la santé et l'éducation. Les programmes et politiques des treize secteurs de compétence provinciaux et territoriaux peuvent diverger, et sont souvent différents. La détermination des besoins horizontaux pour ce qui est de l'accès aux renseignements statistiques et de l'utilisation des données peut donc être une tâche relativement complexe.

Statistique Canada a instauré trois mécanismes pour soutenir cette fonction :

3.1 Conseil consultatif fédéral-provincial-territorial de la politique statistique et sous-comités connexes

Le Conseil, mis sur pied en 1974, a pour mandat de coordonner les aspects fédéraux, provinciaux et territoriaux du Système statistique national. L'une des principales fonctions de ce mécanisme a été de répondre aux besoins respectifs des différentes administrations publiques en renseignements statistiques produits par Statistique Canada.

Statistique Canada a demandé aux autorités de chaque province et territoire de désigner un représentant de leur administration devant agir à titre de coordonnateur statistique. La plupart des provinces et des territoires ont choisi de confier ce rôle au dirigeant de leur bureau de la statistique. En 1989, le coordonnateur statistique de chaque province et de chaque territoire a signé un protocole d'entente définissant les rôles et responsabilités des parties.

Dans le cadre de ses activités, Statistique Canada est en relation constante avec les coordonnateurs statistiques. De plus, le statisticien en chef rencontre chaque année les coordonnateurs statistiques à l'occasion de la réunion du Conseil consultatif fédéral-provincial-territorial de la politique statistique pour discuter des questions les plus importantes relatives aux priorités, aux politiques et aux programmes statistiques.

Le Conseil s'assure de ce qui suit :

- les exigences relatives aux renseignements et les produits font l'objet d'un examen pour maintenir la pertinence des programmes;
- les priorités sont évaluées afin d'éviter le dédoublement des programmes, par le partage de données;
- des modalités de fourniture de données administratives sont établies;
- les définitions, normes et pratiques sont harmonisées.

Le Conseil a formé un certain nombre de comités plus spécialisés chargés de discuter de questions plus détaillées relatives au fonctionnement et à la mise en œuvre des programmes.

Le Conseil supervise six sous-comités statistiques axés sur les aspects suivants :

- statistique de l'agriculture;
- comptes économiques;
- recensement de la population;
- démographie;
- statistique du travail;
- statistique sociale.

Chacun de ces comités est présidé par un cadre supérieur de Statistique Canada et ses membres se réunissent chaque année.

3.2 Ententes de partage de données avec les gouvernements des provinces et des territoires

Les ententes de partage de données concernent la réalisation conjointe d'activités statistiques qui sont exécutées dans les provinces ou les territoires. Tout en veillant à la protection des renseignements personnels, ces ententes visent à promouvoir la collaboration entre Statistique Canada et les provinces et territoires et à éviter le dédoublement des collectes de renseignements par les ministères des différentes administrations publiques.

3.3 Consortiums de municipalités et d'organismes non gouvernementaux

En novembre 2013, Statistique Canada a amorcé un dialogue intensif avec un certain nombre de municipalités pour examiner des façons d'utiliser efficacement les données administratives que détiennent actuellement les municipalités afin de combler les lacunes statistiques, en portant une attention particulière au besoin en données régionales. Dans le but de faciliter ce processus, Statistique Canada a recruté au début de 2014 des représentants des municipalités devant siéger au sein du CNS.

4. Comités consultatifs

Outre le CNS, qui représente l'instance la plus élevée d'un réseau de comités consultatifs, on compte de nombreux autres comités consultatifs qui regroupent des experts reconnus de secteurs particuliers (affaires, organismes gouvernementaux, organismes non gouvernementaux et milieu universitaire) dans le but de fournir des conseils plus détaillés sur le fonctionnement et la mise en œuvre des programmes.

Ces comités consultatifs ont pour rôle de formuler des conseils et des directives à l'intention de Statistique Canada et du statisticien en chef sur tous les aspects des programmes statistiques et d'analyse de l'organisme, y compris des conseils sur les priorités des programmes, la conception et le contenu des enquêtes, la diffusion de l'information et les méthodes statistiques. Les conseils consultatifs relèvent du Conseil exécutif de gestion de Statistique Canada.

Les membres des différents comités sont nommés par le statisticien en chef sur les recommandations des secteurs spécialisés. Ils sont choisis en fonction de leurs qualifications professionnelles, de leurs capacités et de leurs connaissances uniques. Ils ne représentent pas les points de vue de leur employeur ni d'aucun groupe ou organisme dont ils font partie. Les membres sont nommés pour une période de trois ans, avec possibilité de renouvellement.

La liste de différents comités consultatifs est présentée dans l'encadré 1.4.2.

Encadré 1.4.2

Comités consultatifs de Statistique Canada

- Comité consultatif sur l'agriculture
- Comité consultatif sur les mesures de la santé des Canadiens
- Comité consultatif de la statistique et des études démographiques
- Comité consultatif de la diffusion
- Comité consultatif de la statistique de l'environnement
- Comité consultatif sur le commerce international
- Comité consultatif de la statistique du travail et du revenu
- Comité consultatif des comptes nationaux
- Comité consultatif des enquêtes sur la santé de la population
- Comité consultatif de la statistique des études postsecondaires
- Comité consultatif sur la mesure des prix
- Comité consultatif de la statistique des services
- Comité consultatif des conditions sociales
- Comité consultatif des méthodes statistiques

5. Réseautage avec les entreprises

Les entreprises sont à la fois des répondants et des utilisateurs de données. Selon Statistique Canada, deux enjeux ont une importance particulière pour les entreprises :

- Le fardeau des répondants qui doivent remplir des questionnaires d'enquêtes de Statistique Canada. Les grandes entreprises reçoivent souvent des questionnaires pour plusieurs enquêtes.
- La nécessité de protéger les renseignements personnels afin de prévenir la divulgation de données confidentielles à leurs concurrents.

Afin de traiter ces enjeux, Statistique Canada a pris des mesures afin de remplacer les données d'enquêtes par des données administratives, telles que des données fiscales. Des mesures temporaires d'allègement ont aussi été mises en œuvre dans le cas où le fardeau imposé à certains répondants atteignait un certain seuil.

Dans le cadre de ses efforts visant à alléger le fardeau des répondants, Statistique Canada a créé un poste d'ombudsman afin d'aider les répondants aux enquêtes-entreprises.

Le rôle de cet ombudsman est de faire enquête lorsque des répondants aux enquêtes-entreprises déposent des plaintes, parce qu'ils considèrent qu'on leur impose un fardeau trop lourd ou que Statistique Canada a manqué de professionnalisme. L'ombudsman offre des services impartiaux et sans frais.

6. Réseautage avec les organismes universitaires et les groupes de réflexion

Statistique Canada a mis sur pied des centres de données de recherche sécuritaires dans les universités à l'échelle du Canada, où les étudiants et les professeurs peuvent accéder à des microdonnées sociales dans un environnement hautement sécurisé, créé pour préserver la confidentialité des renseignements personnels que Statistique Canada garantit aux répondants de ses enquêtes. Compte tenu de la plus grande sensibilité des renseignements confidentiels provenant des entreprises, Statistique Canada autorise un accès limité aux microdonnées des entreprises à partir de son siège social, situé à Ottawa. Pour en savoir plus, voir le *chapitre 4.4 – Accès aux microdonnées*. D'autre part, Statistique Canada participe à un certain nombre de conférences et d'activités avec des représentants du milieu universitaire.

7. Médias et grand public

Dans le but de maintenir la confiance et la collaboration du grand public, Statistique Canada a établi des relations continues avec les médias et la population par l'intermédiaire de canaux appropriés, y compris :

- les médias, par l'accès en continu à des porte-parole de l'organisme et des experts du domaine;
- des plateformes de médias sociaux et des fonctions interactives accessibles à partir du site Web de Statistique Canada, telles que des blogues et des séances de clavardage avec des experts de l'organisme;
- des activités et des séances non formelles de consultation, comme les événements « Parlons statistique »;
- le Service de renseignements statistiques.

Les statistiques sont diffusées au grand public par les médias. Il est donc essentiel de maintenir avec eux des relations efficaces. Le *chapitre 4.2 – Communications externes et rayonnement* expose en détail les mécanismes utilisés pour informer les médias et le grand public, entrer en contact avec eux et les mobiliser.

8. Réseautage et partenariats avec les organismes internationaux

La participation aux activités d'organismes internationaux, tels que les Nations Unies, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et l'Organisation de coopération et de développement économiques, favorise la cohérence avec les normes et méthodes internationales, de même qu'avec les concepts et définitions statistiques. Statistique Canada échange avec ses pairs, dont la plupart sont membres de la communauté qui définit les méthodes statistiques internationales.

Statistique Canada établit et entretient des contacts par des échanges sur des documents techniques et des visites, et en participant à des conférences internationales, afin de mettre en œuvre les pratiques exemplaires qui permettent de s'assurer de la pertinence professionnelle de l'organisme.

Facteurs clés de succès

Les consultations doivent être perçues et mises en œuvre sous la forme de mécanismes bidirectionnels. Un organisme statistique national peut seulement produire des données pertinentes et de qualité s'il comprend les principales exigences analytiques des utilisateurs dès les premières étapes de conception ou d'amélioration des programmes statistiques.

L'autre élément important est la formation des utilisateurs sur l'utilisation appropriée des données statistiques, notamment par la tenue d'ateliers d'analyse, d'ateliers d'interprétation de données, la publication de manuels destinés à être intégrés aux programmes d'étude et la diffusion de métadonnées.

Enfin, l'augmentation du nombre de rencontres bilatérales, plutôt que multilatérales, constitue un élément clé pour la mise sur pied de mécanismes plus efficaces de consultation pour discuter et comprendre les besoins des utilisateurs.

Défis et perspectives

Enfin, il est essentiel de reconnaître que ni Statistique Canada ni aucun autre organisme statistique ne peuvent prendre en charge et combler tous les besoins des utilisateurs. Cependant, compte tenu du fait que les relations avec les utilisateurs sont essentielles à la mise au point de produits statistiques de qualité, les organismes statistiques doivent faire preuve de diligence dans l'examen des besoins de leurs utilisateurs et s'assurer :

- de comprendre les principales exigences des utilisateurs;
- de gagner et de conserver leur confiance;
- de tenir compte de leurs véritables préoccupations quant à la confidentialité, la protection des renseignements personnels et le fardeau des répondants, car les utilisateurs sont également des répondants.

Bibliographie

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (2015). *Les mandats et les listes des membres des Comités de sous-ministres*, Ottawa. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.pco.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=secretariats&sub=spsp-psps&doc=comm/mandat-fra.htm>.

DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES (2012). *Guidelines for the Template for a Generic National Quality Assurance Framework (NQAF)* (document en anglais seulement), préparé par le groupe d'experts des Nations Unies sur les cadres nationaux d'assurance de la qualité, New York. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://unstats.un.org/unsd/dnss/docs-nqaf/GUIDELINES%208%20Feb%202012.pdf>.

HORIZONS DE POLITIQUES CANADA (2015). *Qui sommes-nous*, Ottawa. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.horizons.gc.ca/fra>.

STATISTIQUE CANADA (2015). *Plan d'entreprise : Statistique Canada, 2015-2016 à 2017-2018*, Ottawa. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/aperçu/pe>.

STATISTIQUE CANADA (2014). *Un ombudsman pour les répondants aux enquêtes-entreprises*, Statistique Canada. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/enquete/ombudsman>.

Chapitre 1.5 – Gestion de la qualité

Contexte

Afin d'éclairer adéquatement les décisions et les débats publics, les instituts nationaux de statistique (INS) doivent fournir de l'information statistique crédible à la population. Il est essentiel à la crédibilité que les utilisateurs fassent confiance à la qualité des données produites et à l'intégrité du système statistique. La réputation d'un INS comme source indépendante d'information fiable peut souffrir si ses produits statistiques sont d'une qualité suspecte. Il est donc impératif que l'organisme applique des normes rigoureuses de gestion de la qualité.

Bien qu'il existe pleurs définitions générales de la « qualité » dans le contexte statistique, l'une des plus succinctes et des plus couramment utilisées est *l'adaptation à l'utilisation ou l'adéquation à l'utilisation*. Autrement dit, le concept de la qualité des données renvoie à *la mesure dans laquelle un ensemble de caractéristiques inhérentes répond aux exigences*. On reconnaît généralement que la qualité de l'information statistique est un attribut multidimensionnel qui ne peut être évalué à l'aide d'un seul indicateur.

Encadré 1.5.1

Dimensions et composantes de la qualité

On distingue généralement six dimensions ou composantes de la qualité des données; ce sont :

- **Pertinence** : Mesure dans laquelle l'information comble les exigences des clients, des utilisateurs, des intervenants ou du public (voir le chapitre 1.4 – Comprendre les besoins des utilisateurs et entretenir les relations).
- **Exactitude et fiabilité** : Degré de proximité des estimations par rapport aux valeurs réelles.
- **Actualité et ponctualité** : L'actualité renvoie à la vitesse à laquelle les données sont diffusées ou mises à la disposition des utilisateurs, alors que la ponctualité est liée à la livraison des données statistiques aux dates promises, publiées ou annoncées (voir les deux chapitres suivants : *chapitre 2.4 – Cadre de gestion de projet* et *chapitre 3.1 – Architecture opérationnelle du Bureau*).
- **Accessibilité et clarté** : Mesure dans laquelle on peut facilement trouver et obtenir les données statistiques. Les données sont présentées clairement, par des moyens qui permettent à tous les types d'utilisateurs d'y accéder et de les comprendre de façon impartiale et équitable. Les données sont accessibles dans divers formats pratiques et abordables, dans les cas où elles ne sont pas fournies gratuitement (voir les deux chapitres suivants : *chapitre 4.1 – Diffusion de données par l'intermédiaire du site Web* et *chapitre 4.2 – Communications externes et rayonnement*).
- **Cohérence et comparabilité** : Les données statistiques doivent présenter une cohérence interne et être comparables dans le temps, et doivent être produites conformément à des normes communes sur les plans de la portée, des définitions, des classifications et des unités (voir le *chapitre 1.3 – Utilisation des normes internationales*).
- **Intelligibilité et métadonnées** : Les utilisateurs doivent avoir accès à l'information relative aux concepts sous-jacents, aux variables et aux classifications utilisées, à la méthodologie de collecte et de traitement des données, de même qu'aux indications de qualité des renseignements statistiques (voir le *chapitre 4.3 – Gestion des métadonnées et accès aux métadonnées*).

D'autres dimensions de qualité, telles que l'intégrité, la pertinence quant au sujet, l'utilité et la rigueur méthodologique peuvent aussi être prises en considération ou incluses comme sous-ensemble des dimensions citées ci-dessus. Il importe de noter que ces dimensions sont complémentaires et harmonisées les unes aux autres. Enfin, on peut faire valoir que **la pertinence est la dimension capitale**. Si l'information produite répond aux besoins des utilisateurs, les autres dimensions prennent beaucoup d'importance. Dans le cas inverse, les autres dimensions n'ont aucune pertinence.

Étant donné que la qualité est un facteur fondamental des pratiques statistiques, chaque organisme statistique doit disposer d'un système de gestion de la qualité (ou son équivalent) pour s'assurer d'atteindre le niveau souhaité de qualité par la gestion des aspects, des processus et des produits institutionnels²². Ce chapitre met l'accent sur les stratégies, les mécanismes et les outils que les organismes statistiques peuvent adopter afin de rehausser leurs pratiques de gestion de la qualité.

22. DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES. 2012.

Stratégies, mécanismes et outils

En règle générale, les INS mettent en œuvre divers mécanismes et outils pour gérer la qualité et développer une culture de la qualité au sein de leur organisation. On peut regrouper ces outils en quatre catégories :

- robustes règles de gouvernance de gestion de la qualité;
- cadre et lignes directrices de gestion de la qualité;
- outils d'évaluation de la qualité et de production de rapports;
- autres cadres de gestion contribuant à l'amélioration de la qualité.

1. Gouvernance de gestion de la qualité

Dans le but d'appuyer les initiatives de gestion de la qualité, les organismes ou les systèmes statistiques devraient examiner la possibilité de nommer un coordonnateur statistique neutre ou de créer un centre de ressources en gestion de la qualité soutenu et autorisé par les cadres supérieurs. L'existence d'une telle unité spécialisée en qualité permet de s'assurer que la qualité demeure une priorité constante et d'améliorer de manière continue les mécanismes et outils d'assurance de la qualité afin de répondre aux exigences d'un environnement en évolution.

C'est dans cette optique que Statistique Canada a créé une unité spécialisée en qualité appelée le **Secrétariat de la qualité**, dont le mandat est de promouvoir et d'appuyer l'utilisation de saines pratiques de gestion de la qualité dans l'ensemble de l'organisme. Le Secrétariat remplit les rôles suivants :

5. appuyer l'élaboration, la révision et la mise en œuvre de documents clés relatifs à la gestion de la qualité, tels qu'un cadre d'assurance de la qualité ainsi que des lignes directrices et des politiques en matière de qualité;
6. appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles initiatives et procédures d'amélioration de la qualité;
7. promouvoir de saines pratiques de gestion de la qualité;
8. fournir des conseils et de l'assistance dans la réalisation de programmes sur le plan de la conformité aux bonnes pratiques favorisant la qualité;
9. appuyer la direction de l'organisme dans la préparation de rapports de rendement sur la qualité;
10. répondre à des demandes d'information ou d'assistance en matière de gestion de la qualité provenant d'autres organismes statistiques.

Les activités du Secrétariat de la qualité sont supervisées par le **Comité des méthodes et des normes**, dont le rôle est d'agir comme coordonnateur statistique pour l'examen et la surveillance des pratiques et initiatives d'assurance de la qualité des données de Statistique Canada, et de veiller à ce que ces activités soient harmonisées aux autres cadres et politiques de gestion. Le Comité des méthodes et des normes relève du Conseil exécutif de gestion, le comité de gestion de la haute direction du niveau hiérarchique le plus élevé. Cette structure de gouvernance assure la neutralité du Secrétariat de la qualité en matière de programmes statistiques et lui procure le soutien de la haute direction. La neutralité du Secrétariat fait en sorte que les outils d'assurance de la qualité sont uniformément pertinents pour tous les programmes statistiques, et le soutien de la haute direction garantit la conformité aux normes.

Enfin, il est aussi recommandé de mettre sur pied une **unité spécialisée en qualité ou de nommer un coordonnateur statistique au sein des programmes statistiques**. La création d'un tel groupe ne vise pas à libérer les autres membres de l'organisme de toute responsabilité en matière d'assurance de la qualité. Au contraire, les responsabilités d'une unité spécialisée en qualité intervenant au niveau des programmes comprennent les aspects suivants :

- encourager et surveiller les activités d'assurance de la qualité;
- suivre et interpréter les indicateurs de rendement;
- faire enquête sur les problèmes liés à la qualité dès qu'ils surviennent;
- se tenir à jour sur les instruments de politique relatifs à la qualité et sur la façon dont ils s'appliquent aux programmes;
- assurer la liaison avec le Secrétariat de la qualité;

- adapter au besoin les pratiques de gestion de la qualité en fonction des particularités du domaine de chaque programme.

2. Cadre et lignes directrices de gestion de la qualité

Même si les membres de la communauté statistique appliquent des approches, des modèles et des cadres variés, la gestion systématique de la qualité au sein d'un système statistique nationale ou d'un institut national de la statistique prend généralement la forme d'un cadre national d'assurance de la qualité (CNAQ). Un CNAQ est habituellement un cadre global qui définit le contexte de prise en charge des préoccupations concernant la qualité et d'exécution des activités et initiatives relatives à la qualité, et qui explique les relations entre les différentes préoccupations liées à la qualité. Sensibilisée à l'importance d'un tel document en gestion de la qualité, la communauté statistique a demandé à un groupe d'experts de mettre au point un *modèle générique de cadre national d'assurance de la qualité* ainsi que des lignes directrices connexes afin d'aider les responsables des systèmes statistiques nationaux à développer, mettre en œuvre et améliorer leur propre CNAQ. Même s'il ne doit pas être considéré comme un cadre universellement applicable, ce modèle présente des exemples des éléments nécessaires pour assurer la gestion de la qualité sur quatre plans : système statistique, environnement institutionnel, processus statistiques et résultats statistiques.

Statistique Canada a publié son premier cadre d'assurance de la qualité en 1997. Une deuxième version de ce document a été diffusée en 2002, puis une troisième en 2016. Comme l'environnement statistique n'est pas statique, les versions subséquentes du cadre d'assurance de la qualité de Statistique Canada ont pris en considération l'évolution des programmes, de la méthodologie, des technologies et des politiques de l'organisme, ainsi que des progrès accomplis dans les pratiques de gestion de la qualité à l'échelle internationale.

Bien que ce document ait été initialement destiné à des fins de référence et de formation, il est devenu un pilier du développement d'une culture de la qualité au sein de l'organisme et fournit les principes de base de l'amélioration continue des pratiques liées à la qualité. Il contribue également à assurer une plus grande transparence et, par conséquent, renforce l'image de l'organisme en tant que source crédible de données statistiques. Enfin, il permet à Statistique Canada d'échanger des idées et des pratiques exemplaires sur la gestion de la qualité à l'échelle nationale et internationale.

Les *Lignes directrices concernant la qualité* constituent un autre document clé pour la gestion de la qualité²³. La première version des *Lignes directrices concernant la qualité* a été publiée en 1998. De nouvelles versions du document ont été diffusées en 2003 et en 2009. Ces lignes directrices doivent être révisées périodiquement pour suivre l'évolution des méthodologies et des approches. Elles constituent des outils très précieux pour assurer l'application de méthodologies rigoureuses et uniformes dans les différents programmes. Elles mettent l'accent sur les moyens permettant d'assurer la qualité lors de la conception ou du remaniement efficace et approprié d'un projet ou d'un programme statistique, de sa création jusqu'à l'évaluation, la diffusion et la documentation des données. Les lignes directrices fournissent des stratégies et des outils afin de réduire le risque d'introduire des erreurs d'échantillonnage ou non dues à l'échantillonnage dans les processus d'enquête et de traiter certains enjeux de qualité associés à l'utilisation de données administratives.

En 2009, Statistique Canada a conçu et adopté un modèle de référence, décrivant les sous-processus d'élaboration des produits statistiques, fondé sur le Modèle générique du processus de production statistique (GSBPM) mis au point par la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies, à laquelle participent des pays hors de l'Europe, comme le Canada et les États-Unis. Ce modèle de processus, qui a été révisé en 2013²⁴, est maintenant utilisé pour établir et communiquer des pratiques d'assurance de la qualité pour des activités particulières dans l'élaboration de produits statistiques; il est également utilisé à des fins de référence et de formation. Le GSBPM sera appliqué à l'élaboration des versions à venir des lignes directrices en matière de qualité de Statistique Canada.

Il importe de mentionner que la gamme de mesures de qualité possibles proposées par les lignes directrices en matière de qualité n'est pas nécessairement appliquée de façon uniforme à chaque programme : les gestionnaires de programmes sont chargés de déterminer les mesures qui doivent être appliquées, et de faire connaître

23. STATISTIQUE CANADA. 2009.

24. COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE. 2013.

clairement leurs choix. Cependant, la plupart des programmes doivent faire périodiquement l'objet d'examens de la qualité indépendants et systématiques afin de s'assurer qu'ils comportent les mécanismes de vérification appropriés.

Tout récemment, en septembre 2015, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié la version préliminaire d'un document intitulé « Recommandation du Conseil concernant les bonnes pratiques statistiques²⁵ ». Du point de vue de l'OCDE, la qualité des statistiques et des produits analytiques que produit l'organisme dépend largement de la qualité des statistiques officielles produites et diffusées par les pays. Cette recommandation provisoire fournit un cadre de référence commun permettant d'évaluer la qualité des systèmes statistiques nationaux. De plus, les bonnes pratiques énoncées dans cette recommandation provisoire peuvent aussi servir de points de référence pour les travaux statistiques réalisés par l'OCDE. En outre, on peut se reporter à la recommandation provisoire et aux bonnes pratiques dans le contexte de l'application du cadre et des lignes directrices de l'OCDE en matière de qualité des activités statistiques.

— *Draft Recommendation of the Council on Good Statistical Practice* (Note du secrétaire général) (document en anglais seulement)

3. Outils d'évaluation de la qualité et de production de rapports

On peut mettre en œuvre plusieurs moyens pour évaluer la qualité : autoévaluations, vérifications, examens par les pairs ou processus de certification. Ces activités peuvent être menées par des experts internes ou externes. Les processus d'évaluation peuvent mener à l'attribution d'une attestation officielle ou d'une certification reconnue en matière de statistique. L'ampleur, la profondeur et la durée de ces évaluations peuvent varier selon la portée. Cependant, l'objectif de toute évaluation de la qualité est toujours approximativement le même : « la détermination des actions ou occasions permettant d'améliorer les processus et les produits »²⁶.

L'évaluation de la qualité à Statistique Canada a évolué. Statistique Canada possède une longue tradition d'évaluation de la qualité des statistiques. Durant les années 1990 et au début des années 2000, cette fonction a été assurée à l'aide du cadre d'assurance de la qualité. Les commentaires des utilisateurs jouent aussi un rôle important dans l'évaluation de la qualité à Statistique Canada, car ils témoignent directement de la pertinence, de la cohérence, de l'accessibilité, de l'intelligibilité et de l'actualité des produits statistiques. En 2006, Statistique Canada a entrepris des examens d'assurance de la qualité visant à détecter les risques pouvant toucher la qualité des données, et à échanger de bonnes pratiques afin d'atténuer ces risques. En 2011, Statistique Canada a relancé l'exécution d'évaluations indépendantes de programmes par une unité organisationnelle interne spécialisée qui applique un protocole officiel afin d'évaluer la pertinence, la qualité et l'efficacité des programmes de l'organisme. Le rétablissement de ces évaluations internes faisait suite à une période où cette fonction était assurée par les gestionnaires de programmes dans le cadre de leurs responsabilités courantes (voir le chapitre 2.8 — Évaluation des programmes). Depuis 2015, Statistique Canada met l'accent sur le renforcement des aspects liés à la mesure de la qualité dans l'évaluation des programmes, particulièrement en ce qui a trait à la mise en œuvre et l'exécution des programmes statistiques.

La production de rapports relatifs à la qualité est aussi un aspect important de la gestion de la qualité. En premier lieu, le partage des indicateurs de qualité des produits avec les utilisateurs de données permet à ces derniers de déterminer si les produits statistiques comblent les exigences des usages prévus. Deuxièmement, les producteurs et les gestionnaires de données peuvent utiliser les indicateurs relatifs aux processus et aux produits intermédiaires pour surveiller la production des données et améliorer en continu les pratiques de qualité. Enfin, à l'échelle de l'organisme, les indicateurs de rendement liés à la qualité permettent à l'organisation d'évaluer son rendement global en matière de qualité et d'atténuer les risques qui pourraient l'empêcher de remplir son mandat.

Les organismes statistiques échangent de l'information sur la qualité à l'aide d'indicateurs de qualité et de rapports sur la qualité. À Statistique Canada, les indicateurs et les rapports relatifs à la qualité sont produits par les différents programmes durant la production des données. Même si les types d'indicateurs de qualité produits à l'interne peuvent différer entre les programmes, l'adoption du GSBPM et de l'Architecture opérationnelle du Bureau contribuera à rationaliser la mise au point, dans un proche avenir, d'un ensemble commun d'indicateurs de qualité.

25 ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. 2015.

26 DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES (TRADUCTION). 2012.

La structure et le contenu de la production de rapports relatifs à la qualité destinés à des publics internes et externes sont normalisés conformément à la Norme de documentation des métadonnées statistiques. La qualité des produits statistiques est communiquée aux utilisateurs dans un format commun déterminé par la *Politique visant à informer les utilisateurs sur la qualité des données et la méthodologie* (voir le chapitre 4.3 — Gestion des métadonnées et accès aux métadonnées).

Enfin, afin d'évaluer le rendement de Statistique Canada sur le plan de la gestion de la qualité, des mesures ont été élaborées. L'ensemble d'indicateurs de rendement de l'organisme comprend plusieurs indicateurs de qualité des produits et des processus (la liste des indicateurs de rendement est présentée à l'annexe A). Un tableau de bord permet aux gestionnaires de programmes de visualiser en tout temps leurs indicateurs de rendement. Ils peuvent personnaliser l'affichage des données afin de comparer leur rendement aux objectifs établis et de surveiller les niveaux de qualité. Les indicateurs organisationnels exigés par le Secrétariat du Conseil du Trésor, l'organisme fédéral responsable de la supervision de la production de rapports et de la mesure du rendement à l'échelle des organismes, sont produits trimestriellement et annuellement.

Dans le contexte de systèmes statistiques décentralisés, les processus d'évaluation de la qualité peuvent aussi constituer des outils d'amélioration des produits statistiques dans l'ensemble de ces systèmes. L'encadré 1.5.2 décrit comment le Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de la Colombie (Département administratif national de la statistique) a mis en œuvre un processus de certification de la qualité pour l'ensemble des données statistiques officielles.

Encadré 1.5.2

Mise en œuvre de l'évaluation de la qualité du processus statistique en Colombie

par le Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de la Colombie (Département administratif national de la statistique)

Comment évalue-t-on la qualité des processus statistiques en Colombie?

L'évaluation de la qualité du processus statistique se définit comme l'ensemble des procédures qui déterminent le degré de conformité d'une activité statistique en accord avec les exigences de qualité établies par le DANE. Pour leur part, ces exigences sont fondées sur les attributs de qualité définis par l'Organisation des Nations Unies, le Fonds monétaire international, l'Organisation de coopération et de développement économiques et EUROSTAT.

Dans le cadre de cette initiative, le DANE tente d'améliorer la production de ses propres données statistiques et de celles des divers autres organismes de l'État colombien, ainsi que la génération de renseignements statistiques crédibles, fiables et transparents à l'intention du grand public. La méthodologie d'évaluation de la qualité établit des outils, des processus et des instruments pour mesurer la conformité des produits statistiques aux attributs et exigences de qualité adoptés et adaptés par le DANE.

Le processus est structuré en quatre étapes : sensibilisation, collecte, évaluation et certification. Il a été établi par un comité d'experts indépendants (CEI), formé d'un expert en la matière, d'un expert en statistique et d'un spécialiste des processus statistiques, et est soutenu par le DANE. Ce comité est chargé de vérifier la conformité aux exigences en matière de qualité liées à la pertinence, l'exactitude, la ponctualité et l'actualité, l'accessibilité, l'intelligibilité, la cohérence, l'intégrité et l'uniformité des activités statistiques, telles que les recensements, l'échantillonnage et les activités fondées sur des dossiers administratifs. Trois types de certifications ont été établis, A, B et C, selon la cote fournie par le processus d'évaluation.

Effets positifs et impact

Cette initiative a actualisé et renforcé l'image du DANE en tant qu'organisme de supervision et de coordination du système statistique national (SSN). Le DANE a détecté les principales lacunes dans le processus de production de données statistiques appliqué par les entités du SSN qui génèrent de l'information, et a fait la promotion de la mise en œuvre de normes et de pratiques exemplaires reconnues à l'échelle internationale. Les aspects suivants des activités statistiques du SSN ont été améliorés :

- Documentation des activités statistiques (fiche méthodologique et méthodologie générale) et des bases de données (dictionnaire de données, manuel de validation et de vérification de la cohérence, etc.) créées.
- Intégrité et cohérence des bases de données (correction des incohérences découvertes dans la base de données provenant des activités statistiques et correction des valeurs dans les champs, les registres et les variables).

- Diffusion au moment opportun, selon la période durant laquelle le phénomène est observé. Diffusion des séries chronologiques commencées précédemment et facilitation de l'accès aux microdonnées.
- Accent sur les besoins des grands utilisateurs, et mise au point de nouvelles façons de communiquer avec eux et d'augmenter leur participation aux comités techniques.
- Le nombre d'entités du SSN mettant en œuvre des nomenclatures et des classifications a augmenté.

Enseignements tirés de la mise en œuvre du processus de certification de la qualité en Colombie

Les premiers règlements relatifs à l'évaluation de la qualité et à la certification des statistiques ont été publiés le 2 novembre 2006. Depuis, le DANE a fait face à de nombreux défis dont il a tiré les enseignements suivants :

- Il n'était pas approprié de demander au même CEI d'évaluer les activités statistiques sur différents sujets. Par conséquent, la composition du CEI a changé pour inclure un spécialiste possédant une expertise du sujet des activités faisant l'objet d'une évaluation.
- Afin d'inciter les producteurs de statistiques à faire évaluer leurs processus statistiques, il fallait renforcer le cadre réglementaire pour la qualité des données statistiques. Compte tenu de ces considérations, en 2011, la Colombie a adopté des règlements transférant au DANE la responsabilité de la coordination et de la certification des bonnes pratiques dans le processus de production statistique et a institué un processus d'évaluation réglementé. L'adoption de ces règlements a accru la participation des différentes entités au processus d'évaluation de leurs activités statistiques.
- Comme la participation au processus d'évaluation et de certification était volontaire, il fallait mener une campagne de sensibilisation auprès des entités concernées. La première phase a été ajoutée pour cette raison.
- Pour en arriver à la production de statistiques de meilleure qualité, il fallait assurer un suivi de la mise en œuvre des recommandations fondées sur les évaluations. Une équipe a donc été mise sur pied pour surveiller la mise en œuvre des plans d'amélioration.

La voie vers le regroupement

Le regroupement des activités d'évaluation de la qualité du processus statistique exige le renforcement des capacités techniques et méthodologiques au sein de l'équipe technique du DANE afin de permettre à l'organisme de s'acquitter de ses nouvelles responsabilités, conformément au plan de développement national. L'objectif consiste à améliorer le modèle d'évaluation et à confirmer la transparence, la crédibilité et la capacité du DANE dans le cadre de la mise en œuvre de ce modèle.

4. Autres cadres de gestion contribuant à l'amélioration de la qualité

La plupart des activités et fonctions d'un organisme statistique ont une incidence sur la qualité de l'information qu'il produit. La gestion de la qualité fait donc partie intégrante de la gestion de la presque totalité des activités réalisées par l'organisme et est une composante importante de son système global de gestion. Différents cadres sont utilisés pour gérer la qualité, les ressources humaines et financières ainsi que le rendement global de l'organisme statistique, dans le but de lui permettre de réaliser ses objectifs et de s'acquitter de son mandat.

La mesure dans laquelle un organisme statistique peut remplir son mandat et atteindre ses objectifs connexes repose sur sa capacité d'optimiser sa gestion et ses activités d'exploitation en réalisant des gains d'efficacité opérationnelle. L'une des caractéristiques importantes de la gestion de la qualité est la recherche de l'équilibre entre les objectifs de qualité et de volume, d'une part, et les contraintes liées aux ressources financières et humaines, d'autre part. Même s'ils sont inévitables en pratique, ces compromis doivent être exposés de la façon la plus explicite possible afin que les utilisateurs puissent comprendre les limites inhérentes à certaines données et les raisons de leur existence. Le personnel d'un organisme statistique doit accomplir ses tâches et s'acquitter de ses responsabilités en se fondant sur des normes d'éthique, des valeurs et principes fondamentaux et en visant le niveau de transparence le plus élevé. Ces principes ont pour fonction de maintenir et de relever la confiance des utilisateurs et du public dans l'intégrité de l'organisme. Afin d'exécuter son mandat et d'atteindre ses objectifs, un organisme statistique doit pouvoir s'appuyer sur une structure efficace de gouvernance et de gestion, qui intègre des mécanismes d'établissement des priorités stratégiques et de prise de décisions, et assure la responsabilisation.

À Statistique Canada, les stratégies de gestion de la qualité sont harmonisées au mandat et aux objectifs des comités de gestion dans des domaines tels que la gestion de l'information, la diffusion et les communications, la gestion des données administratives, la planification de la collecte des données, l'Architecture opérationnelle du Bureau et la gestion des ressources humaines. En fin de compte, on réalise cette cohérence à l'aide de robustes mécanismes de gouvernance, y compris la coordination de tous les comités de gestion par le Conseil exécutif de gestion et une promotion claire et uniforme des priorités et stratégies de l'organisme.

Facteurs clés de succès

L'existence d'une culture de la qualité est l'un des plus importants facteurs contribuant au succès de la gestion de la qualité. Statistique Canada emploie différents moyens pour développer et entretenir cette culture :

- Reconnaissance du fait que chaque employé participant à la production et la diffusion de statistiques a un rôle à jouer dans l'assurance de la qualité, et que la qualité doit être intégrée à chaque pratique de gestion.
- Intégration du concept de qualité dans l'énoncé de mission et dans le mandat de Statistique Canada. La qualité est également considérée comme une valeur de base dans le cadre de gestion organisationnel de Statistique Canada.
- Les bonnes pratiques en matière d'assurance de la qualité sont intégrées aux cours de base de l'organisme.
- Les *Lignes directrices concernant la qualité* et le cadre d'assurance de la qualité sont utilisés comme documents de formation et de référence.
- Les propositions d'investissement (voir le chapitre 2.2 — Planification stratégique intégrée) sont évaluées en fonction de leur contribution à l'amélioration de la qualité des produits statistiques ou de leur potentiel de réduction des risques pouvant avoir une incidence sur la qualité.

La gestion efficace de la qualité exige une gouvernance claire ainsi qu'un engagement de la haute direction, qui doit s'approprier les valeurs liées à la qualité. Dans les faits, le succès en la matière dépend non seulement d'une direction ferme et d'une gouvernance claire, mais aussi du professionnalisme, du dévouement et de la diligence des employés. Un environnement de travail positif axé sur le respect des valeurs humaines, la promotion du perfectionnement professionnel et l'innovation constitue le milieu le plus favorable à la mise en œuvre quotidienne de l'engagement des employés à l'égard de la qualité.

De plus, la présence d'une unité spécialisée en qualité des statistiques permanente (le Secrétariat de la qualité de Statistique Canada) permet à l'organisme de veiller à ce que la gestion de la qualité soit prise en compte dans toutes les initiatives de modernisation, et que les outils de gestion de la qualité soient harmonisés aux versions les plus récentes des processus opérationnels et de la structure.

Défis

L'acquisition et le maintien d'une crédibilité constituent des défis particulièrement importants pour les INS. S'ils ne sont pas perçus avec confiance par le public et les décideurs, les produits statistiques n'ont guère de valeur. Pour que les produits statistiques jouissent de la confiance des utilisateurs, leur qualité doit non seulement être assurée, mais constamment rehaussée. L'organisme statistique peut atteindre cet objectif en obtenant une certification d'une source reconnue, comme l'Organisation internationale de normalisation ou le Fonds monétaire international, ou en répondant aux conditions d'adhésion à l'Organisation de coopération et de développement économiques. Même si un tel sceau d'approbation constitue une preuve sans équivoque que l'organisme statistique a mis en œuvre des mesures de qualité clairement définies, il est possible qu'il doive déployer des efforts considérables pour obtenir et conserver sa certification. En outre, rien ne garantit l'efficacité (effet positif sur la qualité) de cette reconnaissance. Les principes d'amélioration de la qualité des méthodes Lean²⁷ et

27. UNIVERSITÉ CARDIFF. 2015.

Six Sigma²⁸ ont été élaborés en vue de leur application dans le secteur manufacturier. Elles peuvent cependant s'appliquer aux activités de base visant la production de statistiques officielles, et certains INS les ont adoptés, en tout ou en partie.

Il est souvent difficile pour le personnel des organismes statistiques de déterminer quelles pratiques d'assurance de la qualité peuvent être intégrées à leurs activités courantes. Un changement dans la culture de l'organisme peut être nécessaire pour amener les gens à réfléchir aux mesures permettant de valider leurs produits livrables, à poser des diagnostics afin de démontrer l'efficacité de leurs efforts sur le plan de la qualité, selon une liste de contrôle de tâches prédéfinie ou à attester l'exécution complète d'une activité particulière. Ces vérifications apparemment simples représentent les exemples les plus fondamentaux d'assurance de la qualité.

L'évaluation de la qualité et la production de rapports sur la qualité constituent d'autres activités dont l'exécution peut être entravée par la résistance du personnel. On croit souvent à tort qu'une évaluation de la qualité sera une forme quelconque de punition pour un rendement médiocre. Rien ne saurait être plus faux. L'engagement à l'égard de la qualité doit se diffuser en cascade vers tous les paliers de l'organisme, de la haute direction jusqu'aux membres les plus récents et les moins expérimentés du personnel, et le message doit être cohérent : l'évaluation de la qualité a pour objectif de maintenir et d'améliorer la qualité des processus et des produits, et non de gérer le personnel.

Un autre défi consiste à obtenir et à maintenir l'engagement envers la qualité, particulièrement aux paliers de direction intermédiaires. Il est absolument essentiel que les cadres intermédiaires adhèrent aux principes de gestion de la qualité, parce qu'ils détiennent l'autorité pour superviser et diriger le travail de leurs subalternes et sont en position de donner l'exemple. Si les activités d'assurance de la qualité sont réduites durant les périodes de restrictions budgétaires ou de réduction des délais, le message implicite transmis aux employés est que l'assurance de la qualité n'est pas une priorité. L'ensemble de l'organisme doit résister à la tentation de sacrifier la qualité lors des périodes difficiles.

Enfin, la conformité représente un défi en raison du nombre croissant de politiques, de directives, de lignes directrices et de pratiques exemplaires à appliquer, dont plusieurs sont liées à la qualité. Les gestionnaires de programmes ont parfois besoin de temps et de ressources pour adopter de nouvelles pratiques ou migrer vers de nouveaux outils ou concepts. Les défis liés à la conformité doivent être pris en considération dans le processus d'attribution des ressources; s'il y a lieu, leur prise en charge doit être soutenue par une équipe d'experts en qualité.

Perspectives

L'organisme participe à un groupe de travail international dans le but de mettre au point des indicateurs de qualité pour toutes les phases du GSBPM. Il atteint le point de saturation sur le plan des indicateurs. Pour utiliser les indicateurs le plus efficacement possible, il est nécessaire de les regrouper, de les rationaliser et de les présenter sous une forme qui en facilite la compréhension et permet de réagir de façon appropriée. Dans la mesure du possible, ces activités doivent être automatisées.

Des ressources considérables ont été consacrées à la maximisation de l'utilisation des données administratives, et plus particulièrement des mégadonnées. Des cadres ont été élaborés afin de guider les pratiques de l'organisme visant l'acquisition, l'exploitation et la maintenance de grands fonds de données. Même si les principes de qualité sont les mêmes que pour les données provenant d'enquêtes, les défis, les attentes et les utilisations diffèrent considérablement. Il importe donc de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des pratiques d'assurance de la qualité pour les sources de données autres que les enquêtes.

28. WIKIPEDIA. 2015.

Annexe A : Exemples d'indicateurs de rendement organisationnel

Dimension de la qualité	Indicateurs de rendement
Ponctualité et actualité	Nombre de produits de données diffusés conformément au calendrier
	Actualité de la diffusion des produits
Exactitude	Nombre de corrections pour des raisons d'exactitude après la diffusion des produits
	Taux de réponse
	Modification absolue moyenne
	Niveau d'exactitude atteint
Intelligibilité	Nombre de pages visualisées/consultées dans les documents sur les sources et les méthodes affichés/disponibles sur le site Web de Statistique Canada
	Métadonnées à jour dans la Base de métadonnées intégrée
	Documentation à jour dans le guide des utilisateurs
Cohérence	Conformité aux variables et aux classifications standards
Accessibilité	Nombre de visites sur le site Web de Statistique Canada
	Nombre de visites sur la page du bulletin Le Quotidien
	Nombre d'accès à des produits analytiques et de données
	Nombre de citations dans les médias
	Nombre de citations par des professionnels
	Pourcentage de clients qui ont reçu l'information qu'ils avaient demandée
	Pourcentage de visiteurs du site Web qui ont trouvé l'information qu'ils cherchaient
	Nombre d'utilisateurs qui apportent des contributions sur les pages de Statistique Canada dans les médias sociaux
	Nombre d'établissements d'enseignement postsecondaire, d'organismes gouvernementaux et d'autres organismes qui ont accès à des fichiers de microdonnées
	Nombre de cycles de fichiers de microdonnées confidentielles et pour utilisation publique mis à la disposition des établissements d'enseignement postsecondaires, des centres de recherche et d'autres institutions au Canada
	Nombre de contrats avec des chercheurs actifs réputés être employés
Accès à distance en temps réel aux données — Nombre de comptes et de demandes	

Dimension de la qualité	Indicateurs de rendement
Rentabilité	Frais d'exploitation annuels
	Indice d'efficacité
	Pourcentage de répondants à qui l'on a offert un questionnaire électronique
	Indice d'heures de fardeau de réponse
	Enquêtes auprès des entreprises qui utilisent des données fiscales ou administratives
	Volume de contrats à recouvrement des coûts réalisés par Statistique Canada – Enquêtes statistiques et enquêtes connexes
	Valeur des contrats à recouvrement des coûts réalisés par Statistique Canada – Enquêtes statistiques et enquêtes connexes
	Valeur des contrats à recouvrement des coûts réalisés par Statistique Canada – Demandes et ateliers personnalisés
Pertinence de la mesure de l'efficacité des programmes liés à l'infrastructure statistique	Pourcentage de programmes qui utilisent des services méthodologiques
	Pourcentage de programmes qui utilisent des services d'infrastructure statistique
	Pourcentage de programmes qui utilisent des services statistiques opérationnels
	Nombre de programmes qui font l'objet d'un examen de leur méthodologie ou de leur infrastructure statistique
	Pourcentage de programmes examinés pour lesquels des solutions approuvées ont été fournies à partir de la méthodologie ou de l'infrastructure fournie
	Proportion de solutions proposées qui ont été adoptées par les programmes
	Pourcentage de composantes d'ententes de service concernant la collecte et les opérations qui ont été exécutés (évaluations principales)
	Pourcentage de composantes d'ententes de service concernant la collecte et les opérations qui ont été exécutés (recouvrement des coûts)
	Pourcentage des investissements dans le plan d'investissement dans le maintien de la continuité et de la qualité qui ont été réalisés selon la planification

Bibliographie

COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE (2013). *Modèle générique du processus de production statistique*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/workshops/2015/gabon/bd/GSBPM-FRA.pdf>.

DIVISION DE LA STATISTIQUE DES NATIONS UNIES (2012). *Guidelines for the Template for a Generic National Quality Assurance Framework* (document en anglais seulement). Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://unstats.un.org/unsd/dnss/QualityNQAF/nqaf.aspx>.

HAHN, Bill, et Hans SKALLE (2013). *Applying Lean, Six Sigma, BPM, and SOA to Drive Business Results, An IBM Redguide publication* (document en anglais seulement) . Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.redbooks.ibm.com/Redbooks.nsf/RedbookAbstracts/redp4447.html?OpenDocument>.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2015). *Draft Recommendation of the Council on Good Statistical Practice* (Note du secrétaire général) (document en anglais seulement).

STATISTIQUE CANADA (2009). *Rapport du groupe de travail sur l'Architecture opérationnelle du Bureau* rédigé par BRODEUR, DOHERTY, DUFOUR, LUSSIER, MAYDA, McAULEY, MÉNARD, RIDGEWAY, ROYCE et SMITH.

UNIVERSITÉ CARDIFF (2015). *The Five Principles of Lean Thinking* (document en anglais seulement). Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.cardiff.ac.uk/lean/principles/>.

Chapitre 1.6 – Partenariats à recouvrement de coûts

Contexte

En principe, les instituts nationaux de la statistique (INS) peuvent disposer de l'autorité requise pour fournir des services professionnels selon un système de recouvrement des coûts. Cela signifie que le client doit régler tous les frais liés aux services demandés.

La prestation de services à recouvrement des coûts est justifiée par le fait que ces projets contribuent à rehausser la qualité globale des programmes statistiques de l'INS. De fait, s'il ne dispose pas de la capacité nécessaire pour combler rapidement les besoins des organismes clients, l'INS risque de rater des occasions d'accroître la pertinence de ses activités. Autrement dit, le recouvrement des coûts liés aux services statistiques permet de combler des lacunes statistiques qui pourraient perdurer si l'organisme statistique n'a pas reçu directement les budgets nécessaires pour les éliminer, ou si des enquêtes existantes ne sont pas en mesure de combler les besoins en information. Les projets à recouvrement des coûts constituent une façon d'augmenter la pertinence des activités et de répondre aux besoins des utilisateurs de données en leur fournissant de l'information de haute qualité.

Ils permettent aussi aux INS de soutenir un système statistique mieux intégré en évitant les redoublements d'activités et en offrant la possibilité d'occuper un espace dans lequel, autrement, les interventions seraient réparties à l'échelle du système statistique national ou à l'extérieur de celui-ci. Les projets à recouvrement des coûts donnent à l'INS un moyen implicite et plus efficace de coordonner le système statistique national.

Il importe toutefois que les projets à recouvrement des coûts soient conformes au mandat et aux activités courantes de l'organisme statistique. Ils doivent être perçus comme des activités que l'organisme exécuterait de son propre chef s'il disposait des ressources financières requises.

Les activités à recouvrement des coûts peuvent (et doivent souvent) s'étendre à la phase d'analyse des données, à condition que l'analyse demeure neutre sur le plan de la politique. Le client peut ainsi profiter de l'expertise analytique de l'organisme statistique et de sa capacité de puiser dans les nombreuses autres sources de données dont il dispose afin d'enrichir l'analyse et d'en accroître la pertinence pour les enjeux traités par le client.

La prestation de services à recouvrement des coûts offre un autre avantage considérable, soit le développement des capacités, de l'expertise et des connaissances de son personnel. La réalisation de projets à recouvrement des coûts permet à l'organisme de mettre au point ou d'améliorer des solutions personnalisées et novatrices pour combler des besoins en données émergents ou qui n'étaient pas pris en compte auparavant. Les employés affectés à ces projets doivent se distinguer par leur esprit d'innovation, leur souplesse, leur orientation client et leur réactivité. Ils doivent mettre l'accent sur une approche inclusive qui intègre la méthodologie, les outils de collecte de données, la gestion de projet et d'autres aspects de la production de statistiques. Par la suite, cette expertise peut être appliquée à l'ensemble de l'organisme.

Lorsque Statistique Canada fournit des services personnalisés d'enquête et d'analyse à recouvrement des coûts à des organismes canadiens, les frais facturés aux clients doivent couvrir le coût d'utilisation de la totalité des ressources mobilisées pour le projet. Ces services personnalisés ne sont pas financés par le budget que le Parlement alloue chaque année à Statistique Canada. Le client doit donc payer les frais directs et indirects liés à l'exécution des travaux. Les coûts directs comprennent les salaires du personnel spécialisé, les frais autres que les salaires, comme les dépenses associées à la traduction, aux déplacements, à la formation, aux services professionnels et aux fournitures, ainsi que d'autres dépenses. Les coûts indirects comprennent les services administratifs généraux et les coûts marginaux liés au fait que Statistique Canada exploite des infrastructures statistique et administrative dont l'ampleur excède les stricts besoins relatifs aux activités financées par le budget de l'organisme. Les approches de gestion matricielle et de comptabilité analytique des coûts connexes appliquées par Statistique Canada sont très utiles pour évaluer et mesurer correctement le coût de ces infrastructures supplémentaires et pour suivre les frais directs des activités de recouvrement des coûts. Pour en savoir plus, veuillez consulter le chapitre 2.3 — Gestion financière. En règle générale, l'organisme fournit les services, puis procède au recouvrement des coûts, une fois les activités terminées. Dans le cas de projets de très grande envergure ou réalisés sur plusieurs années, une facturation progressive des frais peut être effectuée.

Statistique Canada n'approuve pas ni n'exécute systématiquement tous les projets à recouvrement des coûts qui lui sont proposés. Pour être accepté, un projet doit répondre à plusieurs critères :

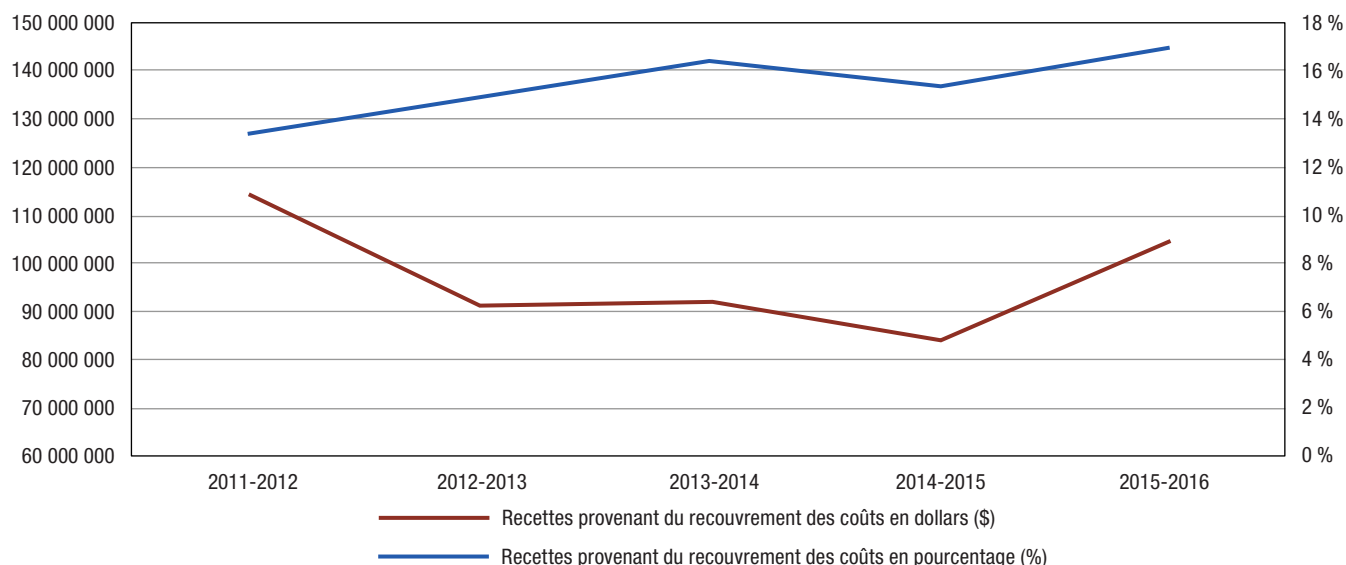
- Le projet doit être compatible avec le mandat de Statistique Canada, qui consiste à recueillir, compiler, analyser, dépouiller et publier des renseignements statistiques sur la situation commerciale, industrielle, financière, socioéconomique et générale des Canadiens.
- Le projet doit être de nature statistique.
- Le projet ne doit pas porter préjudice à la réputation de Statistique Canada.
- Le projet ne doit pas nuire aux relations que Statistique Canada entretient avec les répondants.
- La capacité et les ressources requises sont disponibles et prêtes à être mobilisées afin que les travaux puissent être réalisés dans les délais fixés.
- Les résultats, ou produits, sont traités de la même façon que les produits d'information courants de Statistique Canada. Ils sont intégrés à l'information du domaine public et mis à la disposition de tous les Canadiens, conformément aux mêmes principes et règles de confidentialité.

Au Canada, les partenaires des projets à recouvrement des coûts sont principalement les administrations fédérale, provinciales et municipales. Le secteur privé commande un nombre très restreint de projets.

Les clients ne sont pas obligés de recourir aux services de Statistique Canada. Ils choisissent de le faire de leur plein gré. Trois raisons principales les y incitent. Tout d'abord, la marque Statistique Canada est un atout précieux. Elle confère aux résultats des projets un caractère de statistiques « officielles » et s'appuie sur la réputation de qualité, d'impartialité et de crédibilité de l'organisme. Ensuite, toutes les données produites par Statistique Canada doivent être rendues publiques. Cette règle permet de s'assurer que les résultats des projets sont largement connus et accessibles par l'intermédiaire de l'infrastructure de diffusion complète de l'organisme. En outre, certains projets à recouvrement des coûts de très grande envergure exigent une infrastructure d'enquête de portée nationale, une contrainte qui donne à Statistique Canada un avantage concurrentiel.

Comme le démontre la figure 1.6.1, la demande de services à recouvrement des coûts reste forte, même si elle a décliné au cours des dernières années (depuis 2011-2012), dans la foulée de la compression des dépenses du gouvernement fédéral. Au cours des quatre dernières années, les recettes provenant du recouvrement des coûts se sont situées entre 84 et 104 millions de dollars canadiens, ce qui représente environ 15 à 17 % des dépenses totales de l'organisme.

Figure 1.6.1
Recettes provenant du recouvrement des coûts par rapport au montant total et au pourcentage total des recettes de Statistique Canada, Statistique Canada, 2011-2012 à 2015-2016



La demande de services à recouvrement des coûts vise surtout les données sociales, celles sur l'éducation et la santé (55 % de la demande totale), les données économiques (22 % de la demande totale) et l'infrastructure statistique (comme les travaux de soutien réalisés dans le cadre d'initiatives de coopération internationale, les demandes d'analyses particulières et les totalisations personnalisées à partir de données du Registre des entreprises [7 % de la demande totale]).

Stratégies, mécanismes et outils

La présente section décrit les stratégies et les outils utilisés par Statistique Canada dans le cadre des projets à recouvrement des coûts.

1. Services et outils offerts sous la forme de services à recouvrement des coûts

1.1 Types de services à recouvrement des coûts offerts

Statistique Canada est souvent appelé à réaliser les activités suivantes :

- Concevoir, construire et livrer des produits statistiques qui intègrent des données provenant de sources multiples dans le but d'appuyer la recherche, la prise de décisions et les politiques.
- Définir le concept, concevoir, planifier et exécuter de nouvelles enquêtes, du début à la fin.
- Coupler des microdonnées et extraire des ensembles de données personnalisés et intégrés pour des projets de recherche.
- Produire des tableaux de données personnalisés.
- Effectuer des recherches et mener des études spéciales.
- Mettre au point de nouveaux cadres de mesure et indicateurs afin d'appuyer l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation du rendement de programmes.
- Fournir de l'assistance technique.

1.2 Expertise statistique particulière

Statistique Canada est reconnu pour appliquer des méthodes d'enquête rigoureuses et fournir des résultats de qualité, grâce aux avantages suivants :

- des échantillons de grande taille et fondés sur une méthodologie, qui peuvent être extraits de cadres scientifiquement prouvés;
- des pratiques de collecte et de traitement;
- l'échantillonnage et l'estimation;
- des méthodes explicites pour la mesure et la production de rapports sur l'exactitude (notamment des indicateurs de fiabilité établis par des experts en méthodologie statistique);
- des méthodes rigoureuses et documentées;
- l'analyse des données;
- la modélisation socioéconomique, macroéconomique, démographique et relative à la santé pertinente sur le plan des politiques;
- l'intégration des données.

2. Principaux points d'accès

Ces services à recouvrement des coûts sont principalement gérés par l'intermédiaire des points d'accès suivants :

- Les Services d'information statistique (SIS) sont situés dans les bureaux régionaux de Statistique Canada. Ils traitent chaque année les demandes de création de totalisations personnalisées (environ 900 tableaux fondés sur les données du recensement et plus de 1 000 tableaux à partir d'autres sources). Les SIS sont les services qui reçoivent le plus grand nombre de demandes.
- La Division des enquêtes spéciales fournit des solutions personnalisées et novatrices pour combler des besoins ponctuels ou nouveaux en matière de données, pour les utilisateurs internes et externes du secteur de la statistique sociale. En outre, elle recueille, traite et diffuse des statistiques sociales, et élabore de nouveaux fichiers de données en créant des couplages entre des enregistrements et des données du secteur de la statistique sociale. La division gère également la plus importante partie des activités à recouvrement des coûts en fonction de la valeur des contrats.
- Le Centre des projets spéciaux sur les entreprises offre un large éventail de services relatifs aux données des entreprises, allant de la préparation de microdonnées d'entreprises intégrées et de l'extraction de contenu de bases de données pour répondre à des besoins de recherche particuliers à l'analyse de données et l'élaboration d'enquêtes-entreprises personnalisées. Le centre est le point d'accès offrant une expertise concernant les données des entreprises de Statistique Canada.
- Le Groupe de consultation statistique fournit des services-conseils sur la statistique ainsi que des services de gestion de projet et de formation en statistique aux ministères et organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux de même qu'aux établissements et administrations publics.

3. Compétences clés en gestion²⁹

Les conditions suivantes sont nécessaires afin de fournir un service à recouvrement des coûts efficace.

3.1 Cadres juridiques et statistiques

En premier lieu, un organisme statistique national doit connaître les conditions auxquelles il peut accepter de fournir les services qui lui sont demandés et les circonstances dans lesquelles il doit refuser un projet, parce qu'il n'est soutenu par aucune justification juridique ou qu'il ne correspond pas à son mandat (voir le paragraphe dans le contexte de la définition des conditions permettant à Statistique Canada d'exécuter un projet à recouvrement des coûts).

29. BOWLBY, Geoff. 2015.

De plus, l'organisme statistique doit éviter, par exemple, de participer à des sondages d'opinion ou des études de marché dans le cadre desquels ses activités pourraient être perçues comme une intervention visant à évaluer la popularité de certaines politiques ou de biens ou services particuliers.

3.2 Gestion de projet

Statistique Canada a déployé des efforts considérables pour augmenter sa capacité de gestion de projet et accroître la rigueur et la cohérence avec lesquelles elle applique ses méthodes en la matière. Statistique Canada a mis au point un Cadre de gestion de projet qui détermine les étapes d'un projet, établit les étapes d'approbation qui doivent être exécutées pour autoriser le passage d'une étape à la suivante et définit la documentation requise à chaque étape. Pour en savoir plus, veuillez consulter le chapitre 2.4 — Cadre de gestion de projet.

Essentiellement, le Cadre de gestion de projet de Statistique Canada est conçu pour s'assurer que les projets respectent : 1) la portée initialement définie, c'est-à-dire qu'ils ne s'écartent pas des objectifs planifiés; 2) leur budget; 3) leur échéancier.

Dans le cas de projets plus complexes, comme les enquêtes personnalisées, Statistique Canada met généralement sur pied un comité directeur ou de projet formé de membres de tous les secteurs de l'organisme concernés. Généralement, cette équipe est dirigée par un spécialiste du domaine ou un gestionnaire d'enquête et comprend des représentants des groupes de méthodologie, de collecte des données, des technologies de l'information et de tout autre service dont la participation est nécessaire pour assurer le succès du projet.

3.4 Gestion financière

La gestion financière des services constitue un élément crucial de tout projet à recouvrement des coûts réalisé par un organisme statistique. Il est important de mettre au point des évaluations de coûts réalistes en veillant à ce que tous les coûts pertinents, notamment les salaires (y compris les avantages sociaux, pour les employés et les sous-traitants) et les frais autres que les salaires (déplacements, matériel particulier, etc.), soient directement associés au projet. Tous les autres frais qui ne sont pas directement associés au projet (salles de réunion, dispositifs de technologies de l'information et de communication, frais généraux comme le chauffage et la climatisation des immeubles ainsi que l'électricité) sont considérés comme des coûts indirects. Des formules de répartition des coûts ont été mises au point dans le cadre de la conception des systèmes comptables de l'organisme.

Avant de passer à la phase d'exécution d'un projet, les parties en présence doivent négocier une entente de prestation de service et une promesse de paiement. Dans la plupart des cas, le service à recouvrement des coûts doit être géré par un autre ministère ou organisme fédéral ou provincial. En pareil cas, la promesse de paiement est documentée dans une lettre d'entente signée par les deux parties. Une lettre d'entente est un document qui décrit le service à fournir. Elle compte cinq sections :

- une page couverture avec des champs de signature;
- une description des travaux à exécuter, y compris des spécifications relatives à la qualité et à l'échéancier;
- les modalités de paiement;
- les conditions générales;
- les renseignements nécessaires à l'exécution des transferts financiers.

Comme pour tout projet, il importe d'établir des mécanismes de suivi des aspects financiers afin de s'assurer que les fonds sont dépensés au cours de l'exercice prévu et aux fins convenues.

Une forme de prise de risque entrepreneurial est également nécessaire. Au début d'un exercice financier, il est rarement possible de prédire exactement le volume d'activités à recouvrement des coûts qui seront exécutées durant l'année. L'organisme doit faire une estimation éclairée de la capacité qu'il souhaite réserver à la réalisation de nouvelles demandes. S'il ne dispose pas d'une telle capacité, l'organisme pourrait devoir refuser d'importants travaux, ce qui pourrait mener les clients à rechercher d'autres options pour combler leurs besoins à l'avenir. Une surveillance est assurée tout au long de l'exercice financier et des prévisions sont présentées chaque mois au dirigeant principal des finances aux fins d'examen. Les résultats et projections sont également présentés au Conseil exécutif de gestion, présidé par le statisticien en chef.

3.4 Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines pour un projet à recouvrement des coûts peut différer de celle appliquée aux activités statistiques régulières, car l'exécution de tels projets peut faire appel à des compétences particulières. En plus d'une expertise approfondie en statistique, ces initiatives exigent de fortes aptitudes en ce qui concerne les relations avec les clients. Comme ces projets nécessitent une interaction régulière avec les clients, la diplomatie et le tact sont des aptitudes essentielles afin d'écouter les clients, de comprendre leurs besoins et de leur expliquer comment certains concepts statistiques et possibilités sont ou non pertinents pour répondre à leurs besoins.

Il est en outre important de déterminer le nombre de participants à l'équipe de projet et le profil de chaque membre, et de distinguer les rôles à plein temps et à temps partiel, de même que ceux qui doivent être pourvus à l'interne et ceux qui doivent être confiés à des conseillers externes. Tous ces facteurs liés aux ressources humaines exigent de faire preuve de souplesse dans l'approche adoptée pour chaque projet et en fonction des modalités d'exécution des travaux. La rétention du personnel et l'efficacité de la formation sont des facteurs clés du succès du projet.

3.5 Gestion des clients

Les services à recouvrement des coûts sont axés sur le client. Dans ce contexte, il est très important de comprendre les exigences relatives au projet et les besoins du client, et de pouvoir créer et entretenir avec lui une relation solide. Une bonne façon d'atteindre cet objectif consiste à demander au client d'exposer clairement les objectifs d'analyse et de prise de décisions qui sont à l'origine du projet. Le personnel de l'organisme statistique peut ensuite orienter les discussions sur la mesure dans laquelle ces besoins peuvent être adéquatement comblés, compte tenu des occasions réelles et des contraintes du projet statistique envisagé.

3.6 Gestion de la qualité

Dans le cadre de tout projet à recouvrement des coûts, la qualité doit être gérée avec la même rigueur que pour les programmes courants de l'organisme. Chaque projet doit être exécuté en appliquant des normes très élevées de responsabilisation et de transparence. Veuillez consulter le chapitre 1.5 — Gestion de la qualité pour obtenir un examen complet des exigences relatives à la gestion de la qualité.

4. Le marketing et les activités de sensibilisation contribuent à promouvoir les projets à recouvrement des coûts.

L'organisme a pour objectif d'accroître constamment le niveau de sensibilisation des intervenants et des utilisateurs de données à l'égard de ses différents services. La stratégie de l'organisme comprend l'utilisation de divers outils de communication et de rayonnement, non seulement pour fournir de l'information, mais aussi pour faire en sorte que les Canadiens soutiennent la mise à profit maximale de l'expertise de Statistique Canada. Les points ci-dessous expliquent brièvement les moyens grâce auxquels l'organisme atteindra cet objectif :

- Une section spécialisée du site Web de Statistique Canada a été mise sur pied pour fournir des renseignements pertinents et exhaustifs aux utilisateurs de données qui souhaitent conclure un partenariat avec l'organisme afin de réaliser des enquêtes à recouvrement des coûts. Cette section du site Web présente un aperçu des services offerts, précise les attentes relatives aux enquêtes personnalisées et expose les avantages fondamentaux inhérents à l'utilisation des services de Statistique Canada pour la réalisation d'une enquête.
- Statistique Canada mène régulièrement des activités de recherche de mandats en participant activement à des consultations, des conférences et des salons commerciaux qui attirent des utilisateurs des données.
- La réalisation d'activités d'apprentissage et d'innovation dans le cadre d'ateliers et de séminaires fait partie du mandat des Services d'information statistique (SIS). Les SIS sont composés d'analystes-conseils situés dans les trois bureaux régionaux de Statistique Canada. Ils fournissent des conseils, formulent des recommandations et agissent à titre de lien direct entre les spécialistes du domaine, les chercheurs et les experts techniques de l'organisme. Par exemple, durant l'exercice 2014-2015, plus de 50 ateliers et 50 webinaires de formation ont été offerts à l'intention des utilisateurs de données.

- La présence active de Statistique Canada dans des activités internationales et ses diverses réussites dans des projets d'assistance technique ont contribué à augmenter la demande pour l'expertise technique de l'organisme à l'échelle internationale.
- La réputation d'excellence de Statistique Canada, acquise grâce à la qualité de ses données et de ses services, a aussi contribué à l'obtention de mandats de projets à recouvrement des coûts.

Facteurs clés de succès

L'expérience acquise par Statistique Canada montre que le succès d'un programme de recouvrement des coûts repose largement sur les facteurs suivants :

1. la force de l'expertise et l'infrastructure statistique de l'organisme, qui constituent généralement les avantages qui distinguent les organismes statistiques des autres fournisseurs de données;
2. la prestation de services orientés vers le client, dans le cadre desquels l'écoute du client et la capacité de réagir à ses besoins doivent être considérées comme des objectifs stratégiques;
3. de solides pratiques relatives aux ressources humaines ainsi qu'à la gestion des aspects financiers et de la qualité, qui donnent à l'organisme la souplesse nécessaire afin de combler la demande pour ses services tout en réduisant les risques connexes.

Les programmes de recouvrement des coûts constituent d'excellentes occasions de formation pour le personnel et les dirigeants des organismes statistiques, et confèrent à ces organismes un avantage concurrentiel en vue de la mise au point et de l'application de nouveaux concepts et méthodologies. La variété des thèmes, la satisfaction des besoins des clients et les méthodologies utilisées mènent à l'acquisition de connaissances approfondies et d'une précieuse expertise, ainsi qu'au perfectionnement de capacités exceptionnelles au sein du personnel de l'organisme.

Défis et perspectives

Les attributs des produits de grande qualité offerts par les organismes statistiques nationaux s'accompagnent généralement d'un prix relativement plus élevé et de délais plus importants que ceux des produits offerts par le secteur privé, qui proposent souvent des produits livrables de qualité inférieure. Il incombe toutefois à l'organisme de s'efforcer constamment d'accroître la vitesse à laquelle ils peuvent livrer des produits de grande qualité, et de promouvoir activement auprès des clients les avantages que ces derniers tireront de l'utilisation des services de l'organisme pour combler leurs besoins en information.

Au Canada, un autre facteur limite les activités à recouvrement des coûts : un organisme ne peut présenter des soumissions relatives à des projets pour lesquels le gouvernement fédéral ou d'autres clients potentiels lancent des appels d'offres auprès de différents fournisseurs de services potentiels. C'est pourquoi les activités de marketing et de sensibilisation sont essentielles afin de faire connaître les services de l'organisme et de stimuler l'intérêt des clients prospectifs.

Enfin, Statistique Canada doit investir constamment dans le développement des capacités de son personnel, dans ses infrastructures et dans sa souplesse organisationnelle afin de combler adéquatement la demande en services de haute qualité à recouvrement des coûts, qui feront progresser le système statistique national.

Bibliographie

Bowlby, Geoff (2015). *Professional Services at Statistics Canada; Best-practice guide to the Ugandan Bureau of Statistics*. Ottawa.

Statistique Canada. [Enquêtes personnalisées de Statistique Canada](http://www.statcan.gc.ca/fra/ep/index). Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/ep/index>

Section 2 – Principales pratiques de gestion

Introduction

Après avoir passé en revue les caractéristiques ou fondements d'un système statistique national efficace, il est ensuite intéressant d'exposer les principales pratiques de gestion qu'une agence statistique devrait mettre en œuvre et développer afin d'optimiser ses opérations et l'utilisation de ses ressources, et ce, dans un climat positif d'intégrité, de transparence et d'utilisation appropriée des fonds de l'organisation.

Les fonctions clé de gestion présentées sont la structure organisationnelle et la gestion matricielle, la planification stratégique intégrée, la gestion financière, la gestion de projets, la planification et la gestion des ressources humaines, les communications internes, la gestion de l'information, l'évaluation de programmes et finalement la vérification interne. Chacune de ces fonctions est analysée, et enrichie par la présentation de pratiques et stratégies utilisées par Statistique Canada.

Le chapitre 2.1, au sujet de la structure organisationnelle et de la gestion matricielle, met en évidence l'importance pour une agence statistique de bénéficier d'une structure organisationnelle souple et efficace, permettant ainsi une répartition des programmes et une allocation des ressources optimales. À cet effet, des exemples de Statistique Canada illustrent les stratégies possibles pour un système statistique centralisé dans l'organisation des programmes et la gestion matricielle.

Le chapitre 2.2 traite de la planification stratégique intégrée et de son importance pour maintenir des données statistiques pertinentes, de qualité et à un coût raisonnable. Sur la base d'exemples de Statistique Canada, des stratégies et outils d'un organisme statistique sont discutés, comme les étapes du processus de planification intégrée et la gouvernance.

Le chapitre 2.3 offre une vue d'ensemble de la gestion financière en présentant les principes fondamentaux en la matière pour un organisme statistique, ainsi que le cycle financier et la gouvernance.

Le chapitre 2.4 apporte des éclaircissements sur l'importance de l'approche de la gestion de projets et des cadres utilisés à cet effet par Statistique Canada.

Le chapitre 2.5 met l'accent sur l'importance d'une bonne planification et gestion des ressources humaines au sein d'un organisme statistique. Il rappelle les principes de base et les stratégies utilisées par Statistique Canada pour chaque fonction en ressources humaines, y compris la planification, la dotation, la formation et le perfectionnement, la gestion de talent et de carrière, et le maintien d'un milieu de travail positif.

Le chapitre 2.6 au sujet des communications internes aborde l'importance de non seulement informer, mais également consulter et mobiliser les employés. Des mécanismes et outils utilisés à l'interne par Statistique Canada sont présentés à titre d'exemple.

Le chapitre 2.7 traite de la gestion de l'information et des stratégies permettant de gérer l'information de manière optimale, sécuritaire et à moindre coût.

Finalement, les chapitres 2.8 et 2.9 font état de l'évaluation de programmes et de la vérification interne. Ils renforcent l'idée de la nécessité de mettre en place à cet effet des fonctions indépendantes et intègres, dans l'intérêt de l'organisme statistique et selon les bonnes pratiques de gestion, en établissant des mécanismes de gouvernance et des cadres de travail solides et fiables.

Chapitre 2.1 – Structure organisationnelle et gestion matricielle

Contexte

Afin qu'un organisme statistique puisse exercer ses activités de façon efficace, ses diverses fonctions de gestion doivent être organisées de manière cohérente et interdépendante. Selon le *Manuel d'organisation statistique, troisième édition : Le fonctionnement et l'organisation d'un organisme statistique* des Nations Unies, « la notion d'organisation évoque l'idée de hiérarchie. Pour être efficace au fil du temps, une organisation se doit d'attribuer des responsabilités bien claires, sans ambiguïté. En fait, l'établissement même d'un organigramme, avec les limites qu'il impose à chaque ensemble de fonctions et de responsabilités, sous-entend à la fois un mélange d'interdépendance et d'exclusivité¹ ». Par conséquent, les employés des organismes statistiques sont habituellement organisés par fonction, mais ils travaillent également au sein d'équipes interfonctionnelles pour fournir des renseignements clés sur l'économie, la société et l'environnement du pays. De fait, la plupart des organismes statistiques sont organisés selon une combinaison de deux structures : l'une fonctionnelle et l'autre spécialisée.

À Statistique Canada, cet objectif est atteint au moyen de la gestion matricielle, qui permet d'optimiser l'efficacité organisationnelle. La gestion matricielle crée deux structures parallèles : une structure verticale fonctionnelle et une structure horizontale de programmes. Cette structure double est appropriée lorsque de nombreuses interactions entre les fonctions sont requises. Elle facilite le processus d'attribution des ressources et aide à cerner les risques de retards ou de dépassements budgétaires.

Dans le contexte canadien, la gestion matricielle répond aussi à deux besoins importants : la nécessité de faire rapport au Parlement du point de vue des programmes, et la nécessité de surveiller les activités quant aux fonctions et aux programmes, pour des raisons opérationnelles. L'aspect fonctionnel illustre la mise en place physique de l'organisme, c'est-à-dire la structure organisationnelle, et la façon dont les ressources sont réparties. L'aspect des programmes rend compte des produits et des services offerts par Statistique Canada et de la manière dont l'organisme justifie son budget total auprès des organismes centraux du gouvernement et du Parlement du Canada.

Dans le présent chapitre, la structure organisationnelle de Statistique Canada est décrite, ainsi que la manière dont la gestion matricielle est utilisée pour maximiser la capacité des ressources et améliorer la capacité à s'adapter au changement.

Stratégies et outils

La présente section décrit les trois stratégies et outils principaux de gestion utilisés à Statistique Canada pour assurer l'efficacité de la structure organisationnelle et de la gestion matricielle :

- architecture d'alignement des programmes;
- organigramme fonctionnel;
- gestion matricielle.

1. Architecture d'alignement des programmes

Bien que les organismes statistiques soient habituellement structurés selon une combinaison d'expertises et de fonctions spécialisées, l'obtention de résultats stratégiques nécessite la création d'équipes de projets (généralement interfonctionnelles). Les résultats stratégiques et l'architecture d'alignement des programmes (AAP) décrivent les principaux programmes de Statistique Canada et expliquent comment ces programmes travaillent de concert pour atteindre des résultats pour les Canadiens au moyen de résultats, de programmes et de sous-programmes stratégiques.

Les résultats stratégiques sont les avantages durables à long terme qui profitent aux Canadiens et qui découlent du mandat, de la vision et des fonctions essentielles de Statistique Canada. L'organisme a deux résultats

1. NATIONS UNIES. 2003.

stratégiques. D'abord, les Canadiens ont accès en temps opportun à des renseignements statistiques pertinents et de haute qualité sur l'économie et la société canadiennes en pleine évolution, et qui servent à alimenter les débats de fond, la recherche et la prise de décisions sur les questions d'ordre social et économique. Ensuite, les besoins particuliers des clients² en matière de services statistiques de qualité supérieure et en temps opportun sont satisfaits.

L'AAP est un répertoire structuré de tous les programmes de Statistique Canada, lesquels sont présentés selon une hiérarchie qui fait ressortir les liens logiques entre chaque programme et le résultat stratégique qu'il permet d'atteindre. Un programme est un ensemble d'intrants en ressources et d'activités connexes qui sont gérés pour répondre à des besoins précis et réaliser les résultats visés; ils sont considérés comme une seule et même unité budgétaire. Ce répertoire est utilisé pour l'établissement de rapports pour le Parlement au moyen du Rapport ministériel sur le rendement et du Rapport sur les plans et les priorités.

L'AAP est aussi le document initial utilisé pour créer la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR), une approche pangouvernementale commune d'identification des programmes et de collecte, de gestion, et de déclaration de renseignements financiers et non financiers concernant ces programmes. La création d'une SGRR dans chaque ministère est un élément clé du système de gestion des dépenses, puisqu'elle fournit un cadre commun dans lequel les renseignements financiers et non financiers sont liés à l'échelle gouvernementale.

2. Organigramme fonctionnel

L'organisme statistique est dirigé par un statisticien en chef qui, au Canada, est nommé à titre d'administrateur général de l'organisme par le gouverneur en conseil³. Au Canada, le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique est le ministre responsable de Statistique Canada. Le statisticien en chef exerce pleinement le pouvoir délégué par le Ministre selon un budget annuel et un Rapport sur les plans et les priorités approuvés par le Parlement (voir le *chapitre 2.3 — Gestion financière*). Le statisticien en chef doit fournir des conseils sur des questions touchant le programme statistique, veiller à l'administration de la *Loi sur la statistique* et gérer les activités et le personnel de l'organisme.

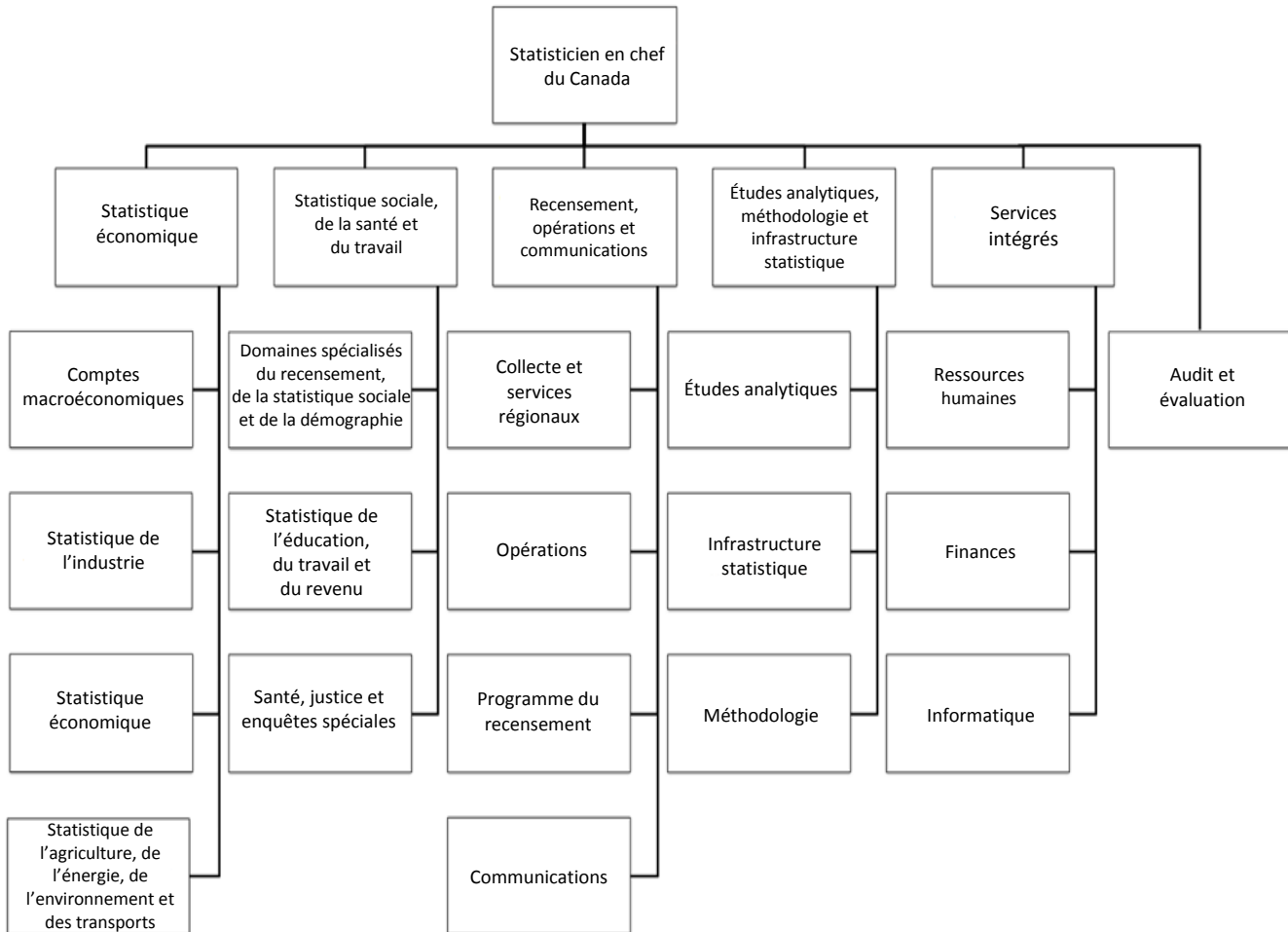
Un organigramme à jour présente une image claire de la relation entre les unités organisationnelles de l'organisme. D'après son organigramme (figure 2.1.1), Statistique Canada est organisé selon les principales fonctions d'un organisme statistique :

- Domaines spécialisés :
 - statistique économique, y compris la comptabilité macroéconomique, la statistique de l'industrie, la statistique économique (Indice des prix à la consommation), et la statistique de l'agriculture, de l'énergie, de l'environnement et des transports;
 - statistique sociale, y compris la statistique sociale et autochtone, de la démographie, de la santé, de l'éducation, du travail, du revenu, du tourisme et de la justice.
- Collecte et diffusion (recensement, opérations et communications).
- Infrastructure statistique (études analytiques, méthodologie et infrastructure statistique).
- Fonctions internes (services organisationnels, audit et évaluation).

2. Cette activité produit des services statistiques de grande qualité à frais recouvrables qui répondent aux besoins d'institutions fédérales et provinciales particulières et d'autres clients. Les projets sont regroupés par thème : statistiques économiques et environnementales, statistiques socioéconomiques, recensements, infrastructure statistique, et services internes.

3. Les nominations par le gouverneur en conseil sont faites par le gouverneur général, sur la recommandation du Conseil privé de la Reine pour le Canada (le Cabinet).

Figure 2.1.1
 Organigramme de Statistique Canada



En août 2015, Statistique Canada comptait environ 5 300 employés de la fonction publique, dont la plupart (88 %) travaillaient à temps plein pendant toute l'année. Environ quatre employés sur dix sont des spécialistes et des techniciens du domaine (économie, sociologie, administration des affaires, géographie, etc.), regroupés dans des centres d'expertise fonctionnelle au sein de l'organisme. Le personnel opérationnel et administratif forme le deuxième groupe en importance (35 %). Ensuite, environ 15 % des employés sont des informaticiens, qui assurent essentiellement le développement et le fonctionnement des systèmes de production statistique (les infrastructures et les services de base liés aux technologies de l'information sont fournis par un organisme gouvernemental, Services partagés Canada, qui fournit des services à l'ensemble du gouvernement fédéral). Enfin, 5,5 % des employés sont des méthodologistes (statisticiens-mathématiciens) et le reste du personnel se compose de comptables et de spécialistes en ressources humaines (3 %) et de cadres (1,5 %). Un peu plus de la moitié de tous les employés sont des femmes.

Statistique Canada est également un employeur distinct (Opérations des enquêtes statistiques) pour 1 800 employés participant aux opérations de collecte de données. Ces employés travaillent dans les centres régionaux de collecte pour réaliser des interviews téléphoniques ou à leur domicile à titre d'intervieweurs sur place (voir le chapitre 3.5— *Planification et gestion de la collecte*).

2.1 Domaines spécialisés (Statistique économique et Statistique sociale, de la santé et du travail)

Les domaines spécialisés sont répartis entre deux secteurs : le **Secteur de la statistique économique** et le **Secteur de la statistique sociale, de la santé et du travail**. Le Secteur de la statistique économique a pour mandat de créer une source fiable, pertinente et exhaustive d'information sur l'ensemble de l'économie canadienne, afin d'éclairer le débat public concernant les questions économiques, d'appuyer l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques économiques, et de guider les entreprises dans leurs décisions. Il représente la principale source d'information pour l'élaboration des politiques fiscales et financières du pays et pour l'étude de l'évolution économique des industries et des régions canadiennes. Le Secteur de la statistique sociale, de la santé et du travail fournit des données intégrées et des analyses pertinentes sur les caractéristiques sociales et socioéconomiques des personnes, des familles et des ménages, et sur les principaux facteurs qui ont des répercussions sur leur bien-être. Cette information sert à éclairer le discours public sur les questions socioéconomiques, à soutenir l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques sociales, et à orienter la prise de décisions dans les secteurs public et privé. Il s'agit de la principale source d'information pour l'évaluation des répercussions de l'évolution de la situation économique sur les Canadiens.

Les statistiques économiques sont recueillies au moyen d'un ensemble d'enquêtes-entreprises et de sources administratives, et dans le cas de la statistique agricole, au moyen du Recensement de l'agriculture. Parmi les principaux produits figurent les mesures mensuelles et annuelles du produit intérieur brut, l'Indice des prix à la consommation, les indicateurs actuels du commerce de détail et de gros, les statistiques sur les exportations et les importations canadiennes de marchandises, les estimations des revenus et des dépenses agricoles, les statistiques du transport et les statistiques nécessaires à l'analyse des relations entre l'activité humaine et l'environnement au Canada.

Les statistiques sociales permettent de répondre à diverses exigences statistiques énoncées dans les lois et règlements touchant le travail, l'immigration et l'équité en matière d'emploi. Ce programme fournit en outre de l'information, des analyses et des mesures relatives aux installations, aux organismes et aux systèmes financés par les fonds publics pour répondre aux besoins socioéconomiques et matériels des Canadiens; de l'information sur les caractéristiques des Canadiens et des familles (estimations de la population, statistiques sur les sous-populations [comme les immigrants], statistiques sur les langues officielles); ainsi que de l'information sur les résultats des services fournis dans des domaines comme la justice, la santé et l'éducation. Le Secteur des statistiques sociales comprend aussi le Secrétariat des domaines spécialisés du recensement, qui est responsable de la gestion des données issues des domaines spécialisés qui alimentent le programme du recensement.

2.2 Recensement, opérations et communications

Les fonctions de collecte, de communication et de diffusion sont gérées dans le **Secteur du recensement, des opérations et des communications**. Le Recensement de la population⁴ est le plus important programme de collecte de données, de communications publiques et de diffusion de Statistique Canada. D'importantes économies d'échelle sont réalisées en tirant parti des mêmes infrastructures de collecte et de diffusion pour le recensement et la réalisation d'enquêtes, conformément à l'Architecture opérationnelle du Bureau (voir le *chapitre 3.1 – Architecture opérationnelle du Bureau*⁵).

La **Direction de la collecte et des services régionaux** et la **Direction des opérations** offrent un point de contact unique pour l'accès aux services de collecte de données pour les programmes statistiques de Statistique Canada (enquêtes auprès des entreprises et des ménages et collecte des données du recensement). Elles soutiennent les activités de collecte des données, y compris la saisie, le codage et la vérification de données, le recrutement et la formation des intervieweurs, et la prestation de conseils aux clients en ce qui concerne les produits statistiques. Ces directions générales planifient la collecte globale de données d'enquête et coordonnent la capacité et les compétences dans l'infrastructure de collecte; elles mènent aussi des recherches sur la collecte des données des enquêtes pour améliorer constamment la qualité et le respect des délais et réduire le

4. Le recensement fournit des données, des analyses et des services statistiques en vue de mesurer les changements qui touchent la population du Canada, ses caractéristiques démographiques de même que le secteur agricole.

5. Pour la même raison, certains services internes, y compris les services d'acquisition, des contrats et des installations, sont aussi gérés par le Secteur du recensement, des opérations et des communications.

fardeau des répondants et les coûts. Les opérations de collecte de données sont gérées au moyen d'un réseau de bureaux régionaux dans les trois régions du Canada : la Région de l'Est, la Région du Centre et la Région de l'Ouest et des territoires du Nord. Pour obtenir des détails sur la gestion de la collecte, voir le *chapitre 3.5 – Planification et gestion de la collecte*.

La production des publications du catalogue de Statistique Canada, la gestion des bases de données en ligne de l'organisme et la parution du *Quotidien*, le bulletin officiel de diffusion de Statistique Canada, font partie de l'infrastructure statistique gérée au sein du Secteur du recensement, des opérations et des communications par l'entremise de la **Division de la diffusion** et de la **Division des communications**. La Division des communications assure aussi la communication et la diffusion efficaces de l'information de Statistique Canada auprès du public canadien, donne des conseils en matière de communications stratégiques à la haute direction concernant des questions en pleine évolution ou potentiellement controversées, et veille à ce qu'un porte-parole compétent soit nommé. La Division des communications promeut également l'image favorable de Statistique Canada en tant qu'organisme statistique national et joue un rôle clé dans le maintien des relations avec les utilisateurs de données et dans la prestation de communications internes efficaces à l'échelle de l'organisme. Pour obtenir plus de détails sur la fonction de communication, voir le *chapitre 4.2 – Communications externes et rayonnement*.

2.3 Études analytiques, méthodologie et infrastructure statistique

Le **Secteur des études analytiques, de la méthodologie et de l'infrastructure statistique** comprend des activités et des services administrés en vue de soutenir un organisme statistique solide. Ils comprennent la mise au point de méthodes statistiques rigoureuses, l'élaboration et le respect des concepts et des classifications normalisés (y compris de concepts géographiques), l'élaboration et la fourniture de renseignements sur les enquêtes et les programmes statistiques de l'organisme, l'établissement et la tenue de registres d'entreprises et d'adresses à des fins statistiques, et la prestation de conseils relatifs à la *Loi sur la statistique* et aux accords de partage de données. Des activités de recherche et de développement liées à la méthodologie statistique et la collecte de données, et des activités opérationnelles sont également menées.

En particulier, la **Direction de l'analyse** est responsable de la coordination des activités analytiques, y compris l'analyse approfondie des questions économiques, sociales et sur la santé intégrant de multiples sources de données. La **Direction de la méthodologie** est chargée de l'élaboration de méthodes statistiques d'enquêtes auprès des entreprises, d'enquêtes auprès des ménages et d'enquêtes sociales. La **Direction de l'infrastructure statistique** est responsable de l'élaboration de la classification statistique et de l'infrastructure appuyant les normes statistiques, les métadonnées statistiques organisationnelles et la gestion de l'information de l'organisme. En outre, elle travaille à l'acquisition et au prétraitement de données administratives, et élabore et tient à jour un registre central des entreprises, un cadre géographique et un registre des adresses.

2.4 Fonctions internes

À Statistique Canada, les fonctions internes comprennent le Bureau du statisticien en chef, le Secteur des services intégrés et les Services d'audit et d'évaluation internes.

Le **Bureau du statisticien en chef** gère les communications entre l'organisme et le gouvernement, par le truchement du Cabinet du ministre responsable de Statistique Canada, à savoir le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique. De plus, il assure la coordination des affaires parlementaires et du Cabinet et autres activités redditionnelles (p. ex. Rapport sur les plans et les priorités, Plan ministériel d'investissement et Plan d'entreprise).

Le **Secteur des services intégrés** appuie les besoins des programmes et d'autres obligations de l'organisme, y compris la gestion des finances, des ressources humaines et des services informatiques et de technologies de l'information. La Direction des finances assure le leadership et le soutien afin de veiller à ce que Statistique Canada soit bien géré et est responsable de la gérance prudente des fonds publics, de la protection des biens publics et de l'utilisation efficace, efficiente et économique de ressources publiques. En outre, la Direction des finances joue un rôle de leadership dans le Processus intégré de planification stratégique et l'exécution du Cadre de gestion des projets de l'organisme. La Direction des ressources humaines est responsable d'appuyer la gestion dans le recrutement, le déploiement, le perfectionnement et le maintien en poste du personnel nécessaire afin de réaliser le mandat de l'organisme et de répondre aux priorités organisationnelles. La Direction de l'informatique

est responsable de l'élaboration et de la maintenance des applications logicielles et des systèmes généralisés, en vue de soutenir les programmes de collecte, de statistiques, d'administration et de diffusion, d'élaborer et de recommander des normes organisationnelles et des méthodes de développement d'applications, et de fournir des services spécialisés et de soutien aux postes de travail de l'organisme, y compris l'approvisionnement en matériel, la gestion des licences, l'hébergement et l'administration des bases de données. Pour en savoir plus sur le fonctionnement de ces services, voir le *chapitre 2.3 – Gestion financière*, le *chapitre 2.5 – Planification et gestion des ressources humaines* et le *chapitre 3.2 – Modernisation des technologies de l'information et des services informatiques*.

Une fonction d'**audit et d'évaluation internes** indépendante relève directement du statisticien en chef, dans le cadre de la culture de gestion fondée sur les résultats. Cette fonction améliore la crédibilité de l'organisme statistique en menant de façon systématique des audits et des évaluations objectives. L'organisme a élaboré un plan d'évaluation quinquennal qui englobe l'évaluation complète de ses dépenses directes de programmes sur un cycle de cinq ans. Le Comité ministériel de vérification, présidé par un membre nommé, appuie, supervise et surveille les fonctions d'audit et d'évaluation, ainsi que les responsabilités de la direction découlant des évaluations et des produits d'évaluation connexes. Pour en savoir plus, voir le *chapitre 2.8 – Évaluation des programmes* et le *chapitre 2.9 – Vérification interne*.

3. Gestion matricielle

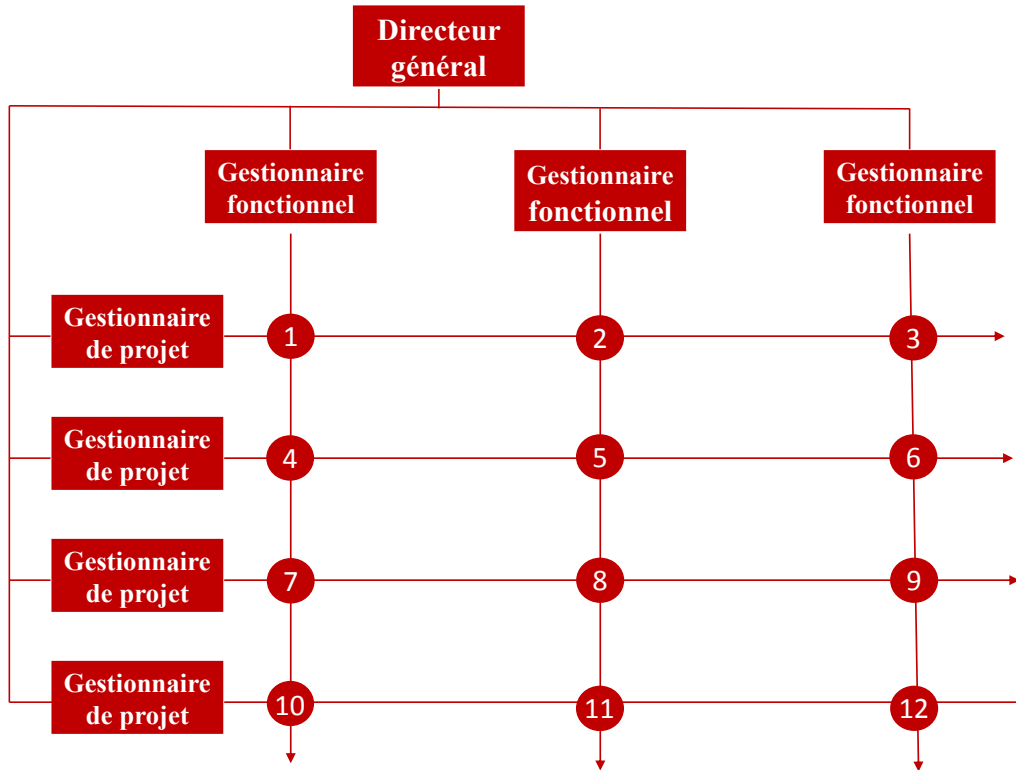
Comme en témoigne la description précédente de son organigramme, Statistique Canada est structuré en centres d'expertise fonctionnelle (développement de systèmes de technologies de l'information, collecte et traitement de données, méthodologie, domaines spécialisés, etc.). La création d'équipes de projets et de programmes interfonctionnels, comme cela est souligné dans l'AAP, est réalisée grâce à la gestion matricielle. Comme il est énoncé dans l'introduction, cette structure est appropriée lorsque de nombreuses interactions entre les fonctions sont requises ou souhaitables, afin de réduire ou d'éliminer les retards ou encore, les dépassements budgétaires. La structure de matrice organisationnelle superpose la structure de l'AAP et la structure fonctionnelle, et tire profit des deux conceptions.

La gestion matricielle est l'interface verticale et horizontale d'un organisme. Les organismes traditionnels ont une structure de gestion hiérarchique, où la structure des unités fonctionnelles reflète la division des travaux. Dans le cadre de la gestion matricielle, les responsabilités propres aux activités courantes (structurées verticalement) et aux nouvelles initiatives et exigences de produits (structurées horizontalement) sont partagées et gérées conjointement par les structures horizontales et verticales. Les travaux devant être exécutés dans le cadre de projets et de programmes relevant d'une entité organisationnelle fonctionnelle sont régis par une gestion de programme fonctionnelle. L'équilibre des structures horizontales et verticales crée une matrice où les ressources peuvent être allouées rapidement d'un projet à l'autre, de façon à répondre aux priorités des travaux en concurrence et en évolution. Par conséquent, l'organisme prend la forme d'une série d'entités représentées par des colonnes verticales, croisées par une série de rangées horizontales de projets et de programmes.

Un exemple de structure de gestion matricielle typique est disponible à la figure 2.1.2.

Figure 2.1.2
 Exemple d'interface de modèle matriciel
 Un réseau d'interfaces

Le modèle matriciel est un réseau d'interfaces entre les équipes et les éléments fonctionnels d'un organisme. Dans l'exemple suivant, on compte 12 interfaces.



Dans une matrice opérationnelle, les employés sont affectés à des équipes de projets et de programmes précis pendant une période définie. Ils relèvent également d'une unité fonctionnelle permanente, leur division d'attache, à laquelle ils demeurent liés au cours du cycle de vie d'un projet ou d'un programme. Bien que les secteurs de programmes se voient allouer la totalité du budget accordé à leur programme, ils procèdent à un transfert de budget aux secteurs fonctionnels pour leur permettre de mener à bien leurs activités de projets ou de programmes. Les salaires sont payés à partir du budget de l'unité fonctionnelle (voir le *chapitre 2.3 – Gestion financière*). Par conséquent, les employés relèvent souvent de deux superviseurs ou plus : le gestionnaire de projet ou de programme et le gestionnaire fonctionnel ou gestionnaire hiérarchique. Le gestionnaire de projet ou de programme est responsable de la réalisation des objectifs et des éléments livrables (voir le *chapitre 2.4 – Cadre de gestion des projets*). Toutefois, c'est le gestionnaire fonctionnel ou le gestionnaire hiérarchique qui conserve l'autorité de supervision et veille à ce qu'une expertise rigoureuse et normalisée soit fournie afin d'appuyer les projets ou programmes.

La gestion matricielle permet à l'organisme de profiter de la synergie créée par une communauté d'employés disposant de connaissances spécialisées tout en fournissant la souplesse requise pour affecter ces experts en fonction des besoins d'un projet ou programme particulier et des priorités de Statistique Canada (voir l'encadré 2.1.1 – Avantages de la gestion matricielle). La gestion centrale d'un bassin d'experts permet l'optimisation de l'utilisation des ressources. Des équipes peuvent être constituées rapidement pour une période donnée, ce qui confère une certaine souplesse aux processus et permet à l'organisme de tirer parti de diverses possibilités. La gestion matricielle fournit également des possibilités de perfectionnement des employés grâce au contact avec différents projets et programmes. Il s'agit d'une structure de gestion dynamique, éliminant les silos

d'expertise fonctionnelle et favorisant l'échange de connaissances et d'information dans un environnement de travail interdisciplinaire. La gestion matricielle permet également une réelle comptabilité analytique d'un point de vue de gestion financière (voir le *chapitre 2.3 – Gestion financière*).

Encadré 2.1.1

Avantages de la gestion matricielle

La gestion matricielle présente les avantages suivants :

- réduction du nombre de paliers organisationnels;
- accent vertical (fonctionnel) et accent horizontal (processus, produits, programmes);
- optimisation de l'allocation claire et transparente des ressources dans le contexte du système de planification organisationnelle;
- capacité améliorée de détermination des répercussions financières et des répercussions liées à d'autres ressources, lorsqu'il est question d'ajouter, de réduire ou d'éliminer certaines activités;
- optimisation de l'utilisation efficace et efficiente des ressources;
- élimination du travail inutile et renforcement des activités à valeur ajoutée;
- amélioration de la responsabilisation à l'égard des rapports de résultats internes et externes.

La gestion matricielle exige toutefois de l'organisme la capacité d'élaborer une structure de gouvernance appropriée valorisant la gestion fonctionnelle de projet ainsi qu'une culture organisationnelle encourageant et favorisant le travail d'équipe et la souplesse.

Facteurs clés de succès

Un organisme statistique organisé selon les fonctions statistiques et travaillant dans un cadre de gestion matricielle est bien placé pour s'adapter rapidement aux changements. Toutefois, la culture organisationnelle doit être favorable à cette approche. Il est essentiel de **favoriser un climat de collaboration, d'innovation et de tolérance à l'égard du risque et de l'échec**, géré dans le cadre d'un processus de gestion du risque de l'organisme. Une telle culture ne saurait être tenue pour acquise, car elle exige du leadership principal de l'organisme pour qu'il mette constamment l'accent sur ces valeurs et que l'intégralité du personnel les comprenne et les adopte.

Un **solide modèle central de gouvernance** compte parmi les facteurs principaux de réussite. Le leadership de Statistique Canada est assuré par le Conseil exécutif de gestion (CEG). Le CEG est présidé par le statisticien en chef et composé par les statisticiens en chef adjoints de tous les secteurs fonctionnels et le chef de cabinet du statisticien en chef, ce qui reflète le modèle de gestion matricielle au plus haut niveau de gouvernance. Ce modèle de gouvernance repose sur l'objectif selon lequel les enjeux organisationnels d'importance doivent faire l'objet d'un examen au niveau le plus élevé qui s'impose. Le statisticien en chef, conseillé par les membres du CEG, prend les décisions définitives. Le CEG fournit une direction stratégique à l'organisme et agit en tant que première entité décisionnelle. Un processus décisionnel centralisé permet de s'assurer que toutes les décisions principales sont optimales pour l'organisme, ce qui comprend des discussions continues et des décisions au sujet de la structure organisationnelle et la nomination d'éléments à des postes de haute direction.

L'importance de la gouvernance s'applique également au cadre de gestion matricielle. Les décisions portant sur la composition des équipes de projets ou de programmes et l'allocation de ressources expertes sont prises pour le bien de l'organisme, au niveau de gouvernance approprié. Les intérêts organisationnels doivent avoir préséance sur l'allocation optimale des ressources locales, conformément à l'Architecture opérationnelle du Bureau (voir le *chapitre 3.1 – Architecture opérationnelle du Bureau*).

La stratégie d'embauche des ressources humaines doit également refléter la **planification stratégique**, afin de s'assurer que les personnes adéquates, disposant des compétences appropriées, sont disponibles en temps opportun (voir le *chapitre 2.5 – Planification et gestion des ressources humaines*). La gestion matricielle encourage la souplesse au sein de l'effectif et fournit de nouvelles possibilités de perfectionnement des

compétences. Cette culture organisationnelle inclut également un système de rotation interne et d'affectations spéciales, car elles permettent aux employés de travailler temporairement dans une autre unité fonctionnelle, en faisant correspondre des objectifs d'apprentissage et de carrière de l'employé avec des affectations disponibles.

L'utilisation du Cadre de gestion des projets de l'organisme (voir le *chapitre 2.4 – Cadre de gestion des projets*) contribue à la rigueur de la gouvernance et de la gestion en facilitant la prise de décisions, la communication et la coordination dans l'ensemble des projets d'un portefeuille, ce qui permet ainsi une utilisation plus efficace des ressources organisationnelles dans un cadre de gestion matricielle.

Défis et prochaines étapes

Comme l'indique le *Manuel d'organisation statistique, troisième édition : Le fonctionnement et l'organisation d'un service de statistique des Nations Unies*, le coût et les avantages des changements majeurs apportés à une structure organisationnelle doivent être entièrement pris en considération. Cette analyse doit inclure une évaluation approfondie du statu quo et de la capacité de l'organisme d'atteindre ses objectifs stratégiques. Le moment où des changements sont apportés, la façon dont ils sont mis en œuvre et l'incidence de la transition doivent être soigneusement planifiés. À Statistique Canada, la centralisation de l'expertise (collecte, méthodologie, technologies de l'information, etc.) s'est effectuée de manière graduelle, dans le cadre d'un processus de planification stratégique (voir le *chapitre 2.2 – Planification stratégique intégrée*).

Un important défi auquel tout organisme statistique doit faire face est la nécessité de maintenir sa pertinence. L'économie et la société que les instituts nationaux de la statistique (INS) tentent de mesurer sont en train de changer à un rythme sans précédent. Les INS doivent constamment surveiller l'environnement opérationnel et prendre des dispositions proactives en vue de l'élaboration de nouveaux programmes statistiques et de l'élimination d'autres programmes, afin de répondre aux besoins prioritaires en matière d'information. Il s'agit de l'objectif principal du processus de planification stratégique, qui est éclairé par une analyse de contexte, y compris les facteurs externes et internes et la gestion intégrée du risque. L'analyse de l'environnement externe englobe des analyses sociodémographiques, politiques, économiques et technologiques et permet de consigner les besoins des intervenants.

La souplesse offerte par le cadre de gestion matricielle permet aux INS de réagir rapidement lorsque de tels défis se présentent, parmi d'autres. Toutefois, les défis liés à l'utilisation du cadre de gestion matricielle demeurent, qu'il s'agisse de la gouvernance des travaux, sur le plan fonctionnel et sur le plan des programmes et des projets, ou de l'élaboration d'une culture organisationnelle valorisant le travail d'équipe et la souplesse.

Bibliographie

Gouvernement du Canada (2016). *Services partagés Canada*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.ssc-spc.gc.ca/index-fra.html>

Gouvernement du Canada (2005). *Loi sur la Statistique*, L.R.C 1985, c. S-19 amendé par 1988, c. 65, s. 146 1990, c. 45, s. 54 1992, c. 1, ss. 130, 131. 2005, c. 31, 2005, c. 38. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-19/TexteCompleet.html>

Gouvernement du Canada (2015). *Rapport sur les plans et les priorités 2015-2016*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/apercu/rpp/2015-2016/index>

Nations Unis (2005). *Handbook of Statistical Organization, Third Edition. The Operation and Organization of a Statistical Agency*. Studies in Methods, Series F, no. 88. New York. (Anglais seulement) Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_88E.pdf

Statistique Canada (2016). *Rapport ministériel sur le rendement 2014-2015*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/apercu/rmr/2014-2015/index>

Statistique Canada (2015). *Résultats stratégiques et Architecture d'alignement des programmes*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/apercu/rsaap/index>

Chapitre 2.2 – Planification stratégique intégrée

Contexte

Une planification stratégique décrit comment un organisme entend poursuivre ses opérations afin de s'acquitter de sa mission⁶ et de son mandat, aujourd'hui, et à l'avenir.

La planification stratégique aide les organismes statistiques à remplir leurs fonctions essentielles, soit de fournir :

- de l'information répondant aux besoins actuels en matière d'information à priorité élevée;
- de l'information de grande qualité;
- de l'information produite au moindre coût possible.

L'économie et la société que les organismes statistiques visent à mesurer évoluent à un rythme sans précédent. Par conséquent, afin de demeurer pertinent, le processus de planification stratégique doit prévoir l'élaboration de nouveaux programmes statistiques et l'élimination d'autres programmes afin de satisfaire aux besoins en matière d'information à priorité élevée.

Avant de déterminer comment organiser et mettre en œuvre un système statistique national ou créer un institut national de la statistique (INS), il est important d'avoir une stratégie bien établie. Dans plusieurs pays, cela prend la forme d'une stratégie nationale pour la production de statistiques. D'autres pays ont des types de stratégies qui leur sont propres. Au Canada, la stratégie est établie sur la base de rapports annuels officiels au Parlement appelés Rapports sur les plans et les priorités et du Plan d'entreprise de l'organisme. Ces documents officiels fournissent de l'information sur les orientations stratégiques de Statistique Canada. Pour que l'organisme puisse organiser ses opérations de façon efficace et cohérente, il a élaboré un **Processus intégré de planification stratégique (PIPS)**.

Le PIPS est un mécanisme essentiel de Statistique Canada visant à assurer la qualité et la pertinence. Pour que la planification de l'organisme soit efficiente, l'horizon du processus de planification s'étend sur une période de 10 ans et inclut tous les facteurs qui influencent le succès. Dans une situation de stabilité, l'organisme doit s'assurer qu'il y a suffisamment de fonds disponibles annuellement pour un entretien préventif et un remaniement périodique de tous ses processus, systèmes, applications et infrastructures, tout comme pour la mise sur pied de nouvelles classifications et de nouvelles normes pour un remaniement des enquêtes. Cela assure la continuité et la qualité (et jusqu'à un certain point, la pertinence) du programme statistique actuel.

La philosophie qui sous-tend la planification stratégique⁷ de Statistique Canada vise à stimuler l'innovation et à réaliser des investissements sûrs. L'innovation et les investissements contribuent à une amélioration des opérations et des systèmes et, par conséquent, à une efficacité accrue. L'efficacité continue est le meilleur moyen de garantir la viabilité financière de l'organisme et de mettre en œuvre de façon proactive un plan stratégique en vue de maintenir la qualité des programmes statistiques actuels, d'améliorer les programmes existants et d'en créer de nouveaux, afin de garantir la continuité et la pertinence (voir le *chapitre 3.1 – Architecture opérationnelle du Bureau*).

Un plan stratégique à long terme : un outil essentiel pour tout organisme

- Un plan stratégique sur dix ans permet de consigner les décisions prises par un organisme relativement à sa stratégie pour l'avenir.
- Il énonce la mission, la vision, les valeurs et les objectifs d'un organisme et précise comment il les atteindra.
- Il résume les hypothèses en matière de conjoncture et de ressources qui sous-tendent les choix stratégiques et cernent les risques associés à ces choix.
- Le plan stratégique devrait contenir les justifications, analyses et informations contextuelles appuyant ces décisions.
- Le plan stratégique devrait venir en aide à l'organisme pour qu'il conserve ses priorités stratégiques à long terme, en tenant compte des priorités à court terme qui peuvent changer fréquemment.

6. La mission de Statistique Canada se lit comme suit : « Au service du Canada avec des renseignements statistiques de grande qualité qui comptent ». En vertu de la *Loi sur la statistique*, Statistique Canada doit recueillir, compiler, analyser, dépouiller et publier des renseignements statistiques portant sur les activités commerciales, industrielles, financières, sociales, économiques et générales des Canadiens.

7. À Statistique Canada, le plan stratégique à long terme s'appelle le Plan décennal d'investissement dans le maintien de la continuité et de la qualité (PDIMCQ).

Il est primordial pour Statistique Canada de fonctionner avec le plus haut degré d'efficacité de sorte que l'organisme puisse poursuivre son programme statistique et maintenir le niveau d'innovation nécessaire. Cela devrait être une priorité permanente. Pour cette raison, l'Architecture opérationnelle du Bureau (AOB) est au cœur du PIPS. Les propositions d'investissement qui se rattachent à l'AOB constituent le plus haut niveau de priorité, car elles améliorent l'efficacité des opérations de l'organisme. Cette efficacité génère les fonds servant à maintenir la qualité des programmes, comme le mentionne le plan stratégique à long terme⁸. Une fois que la qualité des programmes existants est assurée, de nouvelles initiatives pour innover et pour explorer des possibilités stratégiques peuvent aussi recevoir un financement.

Stratégies et outils

Cette section offre un aperçu des structures de gouvernance de Statistique Canada et du PIPS de l'organisme. Elle décrit les principaux éléments des six étapes du processus et les principaux facteurs de succès associés à chaque étape. Elle illustre également comment ces dernières sont soutenues par la structure de gouvernance.

La planification stratégique est un élément essentiel du cadre gestion organisationnel de Statistique Canada (voir figure 2.2.1). Une planification saine et l'établissement de priorités sont essentiels afin de fournir de l'information pertinente, de haute qualité et en temps opportun. La planification stratégique intégrée donne les moyens à l'organisme d'optimiser l'efficacité, de gérer les risques opérationnels et de faire en sorte que les programmes concordent avec les besoins en données en constante évolution des Canadiens.

Figure 2.2.1
Cadre de gestion organisationnel de Statistique Canada



1. Gouvernance

Le leadership de l'ensemble du système de gouvernance et de gestion de Statistique Canada est fourni par le Conseil exécutif de gestion (CEG). Le CEG est composé du statisticien en chef, qui préside le comité, et de

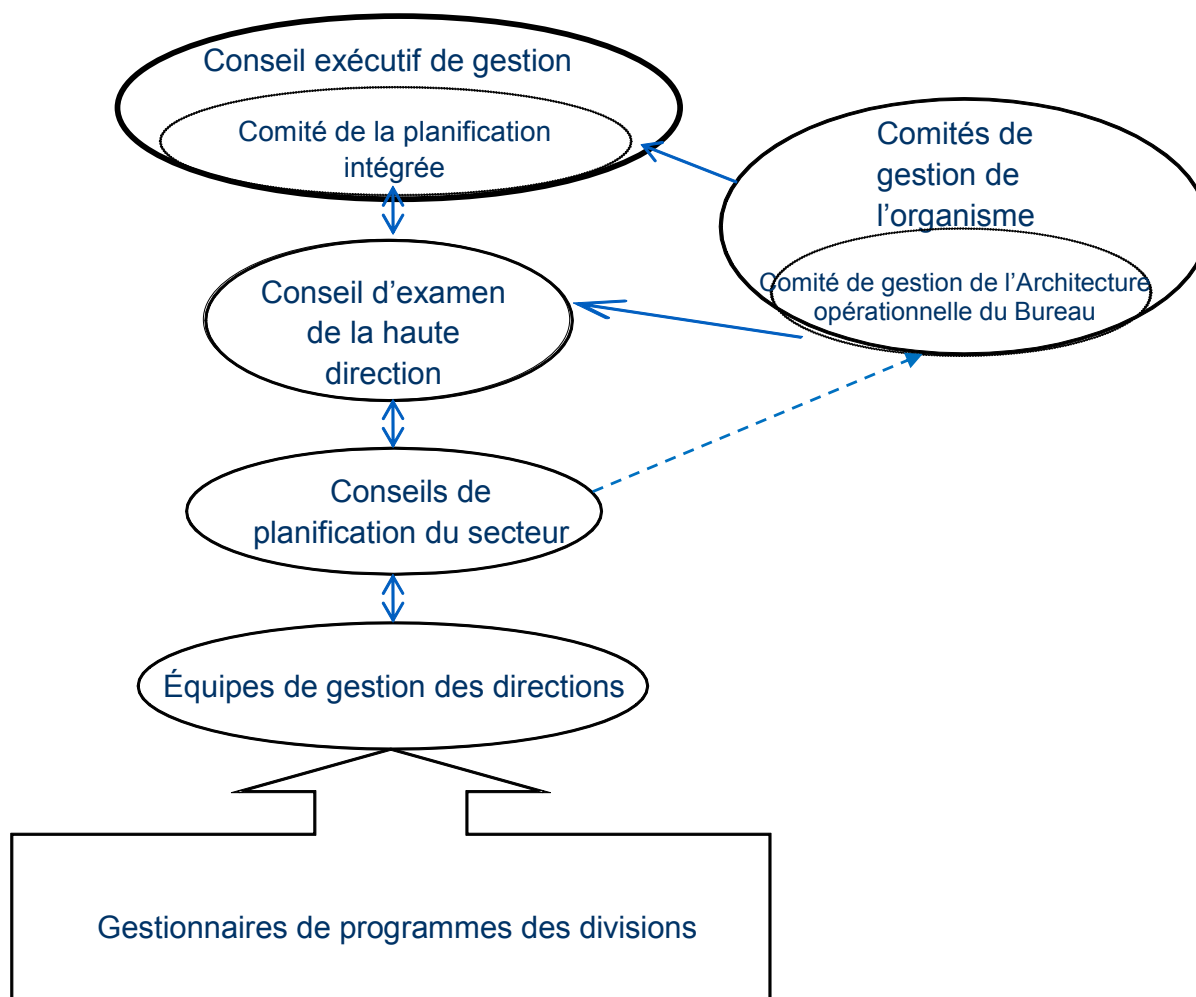
8. À Statistique Canada, le plan stratégique à long terme s'appelle le Plan décennal d'investissement dans le maintien de la continuité et de la qualité (PDIMCO).

statisticiens en chef adjoints (SCA), qui dirigent les différents secteurs fonctionnels de l'organisme. Le CEG fournit une orientation stratégique à l'organisme et agit en tant qu'entité responsable de la prise de décisions. Un processus décisionnel centralisé permet d'optimiser les investissements rattachés à la planification stratégique de l'organisme. Ce modèle de gouvernance repose sur l'objectif d'examiner les enjeux d'importance au plus haut niveau approprié. Le statisticien en chef, conseillé par le CEG, prend les décisions définitives.

Le PIPS annuel est dirigé par le Comité d'examen de la haute direction, composé des membres du CEG, du dirigeant principal de la vérification, et de tous les directeurs généraux. L'inclusion de tous les cadres supérieurs dans la planification stratégique permet de s'assurer que les questions transversales sont prises en compte lorsque ces derniers prennent les décisions définitives sur l'allocation des ressources.

Comme le présente figure 2.2.2, un processus ascendant suivant l'orientation stratégique permet la révision des propositions d'investissements élaborées par les gestionnaires de programmes des divisions, aux fins d'examen par les différents conseils de planification du secteur, des comités de cadres supérieurs présidés par le SCA de chaque secteur fonctionnel de l'organisme.

Figure 2.2.2
Gouvernance du Processus intégré de planification stratégique à Statistique Canada



Lorsqu'il existe d'importantes interdépendances, les conseils de planification du secteur collaborent afin de s'assurer que tous les éléments clés des décisions sont dûment pris en compte. Chaque conseil de planification du secteur a aussi la responsabilité de veiller à ce que les propositions opérationnelles soient réalistes du point de vue des produits livrables, des échéances et des coûts, et que les secteurs de service aient examiné les coûts

de leurs services. Chaque conseil de planification du secteur s'assure que les propositions pour leur secteur sont intégrées et harmonisées avec les priorités stratégiques de l'organisme, et formule des recommandations au Conseil d'examen de la haute direction.

Des propositions opérationnelles pour améliorer l'efficacité, la robustesse et le dynamisme de l'architecture opérationnelle de l'organisme sont approuvées par le Comité de gestion de l'Architecture opérationnelle du Bureau. Les propositions s'appliquent à des aspects de l'architecture opérationnelle, qui inclut ce qui suit :

- les processus opérationnels;
- les systèmes et le matériel informatiques habilitants;
- les règles opérationnelles;
- la structure organisationnelle.

L'AOB met l'accent sur les solutions qui maximisent l'utilisation d'outils et de systèmes organisationnels; une approche dont le but est de tirer profit des investissements, de réduire les risques, et de permettre à l'organisme de générer suffisamment d'efficacité pour financer les investissements ponctuels nécessaires afin d'assurer la qualité des programmes.

2. Processus en six étapes du PIPS

À Statistique Canada, le PIPS se définit comme un processus annuel en six étapes, qui commence par un examen des priorités de la planification stratégique de l'organisme, et qui culmine par l'allocation des ressources pour que les projets approuvés puissent démarrer pendant le nouvel exercice financier. Un suivi régulier est effectué par la suite, accompagné de rapports sur l'état d'avancement des projets en tenant compte de la planification.

Trois éléments clés de la prise de décision dans ce processus sont marqués ci-dessous par un astérisque (*) : les secteurs nécessitant des investissements stratégiques; les propositions d'investissements justifiant une analyse de rentabilisation formelle; les analyses de rentabilisation qui feront l'objet d'investissements financiers.

1. Établir l'orientation de la planification stratégique.*
2. Mettre à jour le Plan décennal d'investissement dans le maintien de la continuité et de la qualité (PDIMCQ), et préparer les propositions opérationnelles pour le prochain exercice financier.*
3. Élaborer des analyses de rentabilisation.
4. Décider quelles analyses de rentabilisation vont faire l'objet de financement.*
5. Communiquer les plans et les priorités.
6. Surveiller le rendement.

Au moyen du PIPS, l'organisme intègre au processus de planification des pratiques de gestion saine, comme la gestion du risque, la planification des investissements et la gestion de projets. Le PIPS comprend une analyse de contexte, la gestion des ressources financières, des ressources humaines (RH) et des ressources de technologies de l'information (TI), ainsi que des outils de gestion de projets et de surveillance du rendement. L'intégration de la planification des ressources financières, humaines et de TI dans un processus unifié permet de s'assurer que les décisions d'investissements sont réalistes et peuvent soutenir les besoins des programmes statistiques permanents, les investissements ponctuels requis pour le maintien de la continuité et de la qualité, et l'élaboration de nouveaux programmes et initiatives. Aussi, grâce au PIPS, les gestionnaires sont équipés d'un ensemble d'outils normalisés pour la planification et la mise en œuvre de projets, et pour la préparation de rapports sur ces projets⁹ (voir le *chapitre 2.4 – Cadre de gestion des projets*). Ce processus assure un niveau accru de responsabilité financière à l'intérieur de Statistique Canada ainsi qu'en réponse aux exigences des organismes centraux du gouvernement. Il inclut la saisie de résultats dans les documents de planification et dans les rapports annuels officiels : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériel sur le rendement.

9. À Statistique Canada, ce processus est appelé le Cadre de gestion des projets de l'organisme (CGPO).

2.1 Étape 1 : Établir l'orientation de la planification stratégique

Une année avant le début de l'exercice financier¹⁰, le CEG établit l'orientation de la planification stratégique pour le cycle du PIPS à venir. Le CEG détermine les secteurs qui nécessitent de nouvelles initiatives et sollicite des propositions. Il s'agit du premier élément clé de la prise de décision.

ENCADRÉ 2.2.1 ÉTAPE 1

ÉLÉMENTS CLÉS

- Examen des priorités organisationnelles avec une discussion axée sur la pertinence, la fiabilité, l'accès et la gérance
- Analyse du contexte : gouvernement, intervenants
- Examen du Profil de risque organisationnel

RÉSULTAT

Orientation de la planification stratégique pour le cycle du PIPS à venir, et orientation et priorités stratégiques pour la prochaine année, comme établies par le Comité de la planification intégrée.

ENCADRÉ 2.2.1 – ÉTAPE 1

L'orientation de la planification stratégique de l'organisme est éclairée par une analyse du contexte, y compris un examen des facteurs externes et internes, et un exercice de gestion intégrée du risque. L'analyse du contexte externe suppose la mise sur pied d'une analyse démographique à contenu politique, économique, technologique et social, et la consignation des besoins des intervenants. Voir les détails dans l'encadré 2.2.1.

Les priorités de l'organisme demeurent relativement stables au fil du temps. En tant qu'INS du Canada, Statistique Canada est régie par la *Loi sur la statistique* et produit des statistiques qui aident les Canadiens à mieux comprendre leur pays, sa population, ses ressources, son économie, sa société et sa culture, afin d'aider l'organisme à remplir cette fonction pour l'ensemble du Canada.

Certaines priorités organisationnelles, comme le recensement et l'Enquête sur la population active, sont des obligations législatives au Canada. D'autres priorités évoluent au fil du temps de manière à satisfaire aux besoins actuels en matière d'information. À la séance annuelle d'établissement de l'orientation de la planification stratégique qui a lieu en avril, les priorités organisationnelles sont réexaminées dans le cadre d'une analyse du contexte et d'une analyse du Profil de risque organisationnel dans le but de s'assurer

de la pertinence aux fins de l'élaboration de politiques publiques et de préserver la capacité de l'organisme de répondre aux principaux besoins des Canadiens et des institutions canadiennes en matière d'information.

Bien que le risque fasse l'objet d'une gestion active tout au long de l'exercice, par le truchement des priorités auxquelles se consacrent les gestionnaires et les comités de gestion de l'organisme, chaque année, on procède de façon coordonnée à la mise à jour du registre des risques. C'est l'occasion pour l'organisme de déterminer les investissements stratégiques requis dans le but d'atténuer les risques afin qu'ils se situent en deçà d'un seuil de tolérance acceptable. Les risques sont classés en fonction des quatre éléments qui constituent le noyau du cadre de gestion organisationnel : la pertinence, la fiabilité, l'accès et la gérance. Cet exercice aboutit à un Profil de risque organisationnel à jour, qui constitue une source d'information à l'appui du PIPS et qui sert à orienter les discussions afin d'atténuer les risques organisationnels importants

En sa qualité d'organisme du gouvernement fédéral, Statistique Canada surveille régulièrement les besoins en information et les priorités des ministères et organismes fédéraux. Un réseau étendu d'intervenants et la participation à diverses organisations nationales et internationales contribuent à ce que l'organisme soit constamment informé des nouveaux enjeux, pour qu'il puisse rester à l'avant-scène de l'innovation en matière de mesures statistiques (voir le *chapitre 1.4 – Comprendre les besoins des utilisateurs et maintenir des relations*). L'engagement auprès des intervenants repose sur des gestionnaires à tous les niveaux et fournit de l'information sur les besoins des utilisateurs en constante évolution, les faiblesses des programmes et les lacunes en information. Ces renseignements, s'ajoutant aux résultats des enquêtes auprès des clients, des évaluations de programmes et des examens et vérifications externes ponctuels portant sur les programmes, donnent un aperçu des besoins prioritaires des Canadiens, de leurs institutions, de même que les entreprises et d'autres groupes.

10. L'exercice financier commence le 1er avril et prend fin le 31 mars. Par conséquent, l'étape 1 commence une année avant le début de l'exercice financier.

2.2 Étape 2 : Mettre à jour le PDIMCQ et préparer les propositions opérationnelles pour le prochain exercice financier.

De mai à juin, les gestionnaires procèdent à une mise à jour de leur PDIMCQ et élaborent des propositions d'investissement générales, en consacrant une attention particulière aux propositions qui commenceront au prochain exercice financier. Ces propositions sont examinées et font l'objet de recommandations par les conseils de planification du secteur. Voir les détails dans l'encadré 2.2.2.

Au troisième mois de l'exercice financier, soit en juin, à la Conférence de planification stratégique, les membres du Conseil d'examen de la haute direction décident quelles propositions opérationnelles seront retenues en vue d'être examinées de plus près. Il s'agit du deuxième élément clé de la prise de décision.

ENCADRÉ 2.2.2 ÉTAPE 2

ÉLÉMENTS CLÉS

- Mise à jour du Plan décennal d'investissement dans le maintien de la continuité et de la qualité.
- Propositions opérationnelles pour identifier et intégrer les éléments qui doivent être pris en considération dans le processus de planification.
- Analyse préliminaire de la disponibilité des ressources financières, humaines et de TI.
- Priorisation des propositions opérationnelles par les conseils de planification du secteur.

RÉSULTAT

Les propositions opérationnelles sont élaborées pour ensuite être étudiées de façon approfondie.

ENCADRÉ 2.2.2 – ÉTAPE 2

Un élément clé du processus du PIPS est l'obtention d'une prévision raisonnable de tous les investissements requis pour préserver la qualité des programmes d'information et pour assurer la continuité des opérations au fil du temps. À cette fin, le PDIMCQ est un outil essentiel. Cette étape inclut des projets qui nécessitent des investissements ponctuels pour élaborer et maintenir des produits de qualité et, dans une certaine mesure, assurer la pertinence de ceux-ci.

La grande partie des travaux de l'organisme sont de nature cyclique. De nombreux investissements nécessaires à la continuité et à la qualité des programmes sont connus à l'avance, sur un horizon de planification à long terme. Par exemple, l'Enquête sur la population active est remaniée environ tous les dix ans. Ces cas d'investissements prévus constituent le PDIMCQ.

Le PIPS est le mécanisme par lequel les secteurs de programmes demandent à l'organisme des fonds supplémentaires pour lancer de nouveaux projets ou des projets cycliques qui ne pourraient fonctionner uniquement avec leur financement de base. Plus précisément, le PDIMCQ couvre un horizon de planification de dix ans et précise quels prélèvements seront faits à partir des finances allouables de l'organisme.

Le PDIMCQ est un outil efficace pour gérer l'échéancier de tous les investissements stratégiques, et qui permet de planifier longtemps à l'avance les dépenses d'envergure, tandis que le total des

investissements demeure relativement stable d'une année à l'autre. L'organisme peut ainsi prévoir ses besoins à long terme en TI et en RH par rapport à sa planification de disponibilités financières. L'actualisation constante du PDIMCQ représente aussi une rationalisation du processus de planification. Les investissements stratégiques de l'organisme sont connus longtemps à l'avance, et il n'y a que des ajustements annuels à la marge à prévoir pour les besoins nouveaux ou émergents.

Le financement continu des programmes est traité séparément du financement des projets d'investissement ponctuels nécessaires pour maintenir la qualité, assurer la pertinence, ou générer des efficacités. Cependant, les deux sont intégrés dans une seule vision du portrait général des finances de l'organisme sur une période de dix ans.

À cette étape du processus de planification, tous les projets inclus dans le PDIMCQ sont à la première étape du Cadre de gestion des projets de l'organisme (CGPO) : la production d'idées. Le concept ou l'initiative proposés, en vue de résoudre un problème opérationnel ou de profiter d'une occasion, est défini à cette étape. Cette première tentative de décrire le problème, le besoin ou l'occasion, ainsi que d'estimer sommairement la portée, la durée et les coûts du projet, est mise de l'avant au niveau le plus élevé approprié. Cette étape fournit l'information nécessaire pour établir la priorité du projet dans le contexte de l'orientation stratégique de l'organisme.

Étape 3 : Élaborer des analyses de rentabilisation

De juillet à octobre, des analyses de rentabilisation et des estimations détaillées des coûts sont élaborées pour les propositions d'investissements du prochain exercice financier qui ont été sélectionnées aux fins de considération à la Conférence de planification stratégique. Voir les détails dans l'encadré 2.2.3.

ENCADRÉ 2.2.3 ÉTAPE 3

ÉLÉMENTS CLÉS

- Mise au point du Plan décennal d'investissement dans le maintien de la continuité et de la qualité.
- Élaboration d'analyses de rentabilisation avec des options.
- Consultation des secteurs de services (collecte de données, méthodologie, technologies de l'information, ressources humaines).
- Évaluation des interdépendances entre les investissements à l'échelle de l'organisme.
- Priorisation et approbation des analyses de rentabilisation par les conseils de planification de secteur.

RÉSULTAT

Analyses de rentabilisation des investissements recommandées.

ENCADRÉ 2.2.3 – ÉTAPE 3

L'élaboration d'analyses de rentabilisation qui intègrent tous les renseignements nécessaires aux décisions de planification est essentielle à la réussite de cette étape du PIPS. À cette étape du processus de planification, tous les projets prévus au cours du prochain exercice financier doivent produire une analyse de rentabilisation. Il s'agit d'une description du projet, de la contribution du projet aux objectifs de l'organisme, d'une analyse des options, d'une estimation des coûts et des besoins en ressources, d'une évaluation des risques qui inclut des stratégies d'atténuation, des hypothèses de planification clairement documentées et les bénéfices ou résultats opérationnels. L'analyse de rentabilisation inclut une description de toute l'information nécessaire pour justifier la mise en œuvre du projet.

Le CPS effectue un examen critique pour veiller à ce que les coûts et les avantages des projets ainsi que la relation entre les analyses de rentabilisation et les priorités organisationnelles et des programmes fassent l'objet d'un examen complet. Ceci inclut également une évaluation des interdépendances entre les projets et les secteurs, en ce qui a trait aux produits livrables des projets et à l'affectation de ressources humaines et de TI. À cette étape du processus, il est essentiel de consulter tous les secteurs de services et d'obtenir les approbations requises à l'égard des activités planifiées.

La priorité est donnée aux projets de l'AOB. Ces propositions d'investissements reçoivent la plus haute priorité parce qu'elles améliorent l'efficacité des opérations. Elles génèrent de la

disponibilité financière pour l'organisme en vue d'assurer la continuité des programmes, comme cela est précisé dans le PDIMCQ. Lorsque la qualité des programmes actuels est garantie, des fonds sont alloués aux nouvelles initiatives axées sur l'innovation et sur de nouvelles perspectives stratégiques. Les trois grandes catégories dans lesquelles sont regroupées les propositions d'investissement servent à rendre compte des différents aspects de la planification stratégique, c'est-à-dire, trouver des moyens nouveaux et plus efficaces pour mener les activités, maintenir la qualité des programmes existants, améliorer les programmes et en concevoir de nouveaux.

Le CGPO est l'outil principal pour assurer la rigueur dans l'évaluation des projets (voir le *chapitre 2.4 – Cadre de gestion des projets*). Le processus d'élaboration de nouveaux programmes et de remaniements substantiels des programmes existants doit faire en sorte que la gestion de projet de ces initiatives soit séparée de la responsabilité des programmes existants, que les projets reçoivent les ressources et le financement requis, et que la conception des programmes se conforme à l'architecture opérationnelle et des systèmes approuvée.

L'objectif consiste à recueillir l'information une seule fois, au début du processus de planification, puis à la réutiliser à différentes fins. Les modèles du CGPO recueillent de l'information sur les sources de financement, les besoins en RH et en TI, les risques, etc., de façon normalisée. Les éléments signalés au début du cycle de planification sont utilisés afin de gérer les projets et de surveiller le rendement.

Étape 4 : Décider quelles analyses de rentabilisation vont faire l'objet d'investissements financiers

En novembre, le Conseil d'examen de la haute direction détermine les investissements qui seront financés, et établit la stratégie en matière de RH et de TI qui sera mise en œuvre en vue de s'assurer que les ressources requises seront disponibles pour réaliser les projets d'investissement. Il s'agit du troisième élément clé de la prise de décision.

Cette étape commence par une mise à jour générale de l'orientation de la planification stratégique, notamment par une analyse intégrée finale de la disponibilité des ressources financières, humaines et de TI. L'exercice englobe toutes les analyses de rentabilisation relatives aux investissements et leur incidence s'ils étaient tous approuvés, ainsi qu'une analyse des options et des recommandations. Voir les détails dans l'encadré 2.2.4.

ENCADRÉ 2.2.4 ÉTAPE 4

ÉLÉMENTS CLÉS

- Analyse définitive et intégrée de la disponibilité des ressources financières, humaines et de TI.
- Présentation des analyses de rentabilisation.
- Examen par les pairs et examen critique.
- Priorisation par rapport aux ressources disponibles.

RÉSULTAT

Décisions finales de la planification stratégique intégrée.

ENCADRÉ 2.2.4 — ÉTAPE 4

La pertinence de l'analyse détaillée de la disponibilité des ressources humaines et de TI dépend des analyses de rentabilisation sous-jacentes (créées au cours de l'étape précédente du PIPS). Ces dernières doivent être réalisées avant la Conférence d'examen de la haute direction et doivent prendre en considération la demande générale en ressources par rapport à l'offre à l'échelle de l'organisme. De cette façon, on prend clairement en compte les exigences des programmes existants, tout comme les nouvelles propositions d'investissement.

Les analyses de rentabilisation sont présentées au Conseil d'examen de la haute direction, présidé par le statisticien en chef, aux fins d'examen par les pairs et d'examen critique. Cette procédure fait en sorte que le contexte général et l'incidence sur l'organisme sont pris en compte. Elle comprend aussi un examen de la contribution relative aux objectifs stratégiques et la priorisation des investissements en tenant compte des ressources disponibles.

Le Conseil d'examen de la haute direction prend ensuite des décisions sur l'approbation ou le rejet de toutes les analyses de rentabilisation, y compris des investissements inclus dans le

PDIMCQ. L'analyse intégrée des ressources financières, humaines et de TI sur un horizon de dix ans permet de s'assurer que l'approbation des projets, qui peuvent représenter des investissements s'échelonnant sur plusieurs années, est effectuée en tenant compte des besoins opérationnels futurs.

Étape 5 : Communiquer les plans et les priorités

Au cours des trois mois précédant le nouvel exercice financier (décembre à mars), les gestionnaires terminent et mettent en œuvre les plans de projets, et les budgets sont alloués au début de l'exercice financier suivant. Les plans et les priorités sont communiqués à l'externe, dans les rapports annuels exigés par le Parlement, et à l'interne, aux employés et gestionnaires de l'organisme. Voir les détails dans l'encadré 2.2.5.

ENCADRÉ 2.2.5 — ÉTAPE 5

De solides pratiques de tenue de dossiers et de gestion de l'information liées à la propriété, au contrôle des versions et à la transmission constituent une partie importante du PIPS en ce qui concerne la saine gestion et l'intégrité des données, et la communication claire du plan stratégique. L'approbation ou le rejet des investissements est consigné dans un registre des décisions du PIPS, de même que la stratégie de financement liée à chaque investissement. Avec le programme d'activités continues recevant un financement de base, ces mesures servent de fondement à l'élaboration du Rapport sur les plans et les priorités et du Plan d'entreprise, y compris une stratégie officielle de RH et un plan d'allocation des ressources de TI pour s'assurer que l'organisme a la capacité de répondre à la demande. De plus, les budgets des divisions et des programmes sont rajustés à la lumière des décisions prises.

ENCADRÉ 2.2.5 ÉTAPE 5

ÉLÉMENTS CLÉS

- Mandat du projet et exigences organisationnelles générales.
- Rapport sur les plans et les priorités
- Plan d'entreprise
- Bilan annuel du statisticien en chef
- Répartition du budget

RÉSULTAT

Achèvement des plans et de la répartition des ressources pour le prochain exercice financier.

C'est en janvier chaque année que s'amorce le processus budgétaire de l'exercice financier à venir. Les budgets d'investissements approuvés sont alloués aux centres de responsabilité financière correspondants et aux éléments de programme appropriés pour refléter la structure de gestion matricielle de l'organisme (voir le *chapitre 2.1 – Structure organisationnelle et gestion matricielle*). Les budgets détaillés sont alloués au plus tard le 1^{er} avril de chaque année. À cette étape du processus de planification, de nouveaux projets d'investissements sont démarrés à l'étape 3 du CGPO. Ceci inclut la détermination des exigences de haut niveau de l'organisme et la création du mandat du projet pour garantir que tous les intervenants sont disposés à s'engager dans la mise œuvre du projet en accord avec les plans.

Le Rapport sur les plans et les priorités, qui fournit de l'information sur les plans et les attentes en matière de rendement de l'organisme, constitue le rapport officiel externe de planification. Il est présenté au Parlement du Canada avec le Budget principal des dépenses (voir le *chapitre 2.3 – Gestion financière*) chaque année au mois de mars. Le Rapport sur les plans et les priorités est une compilation et une explication du Plan d'entreprise annuel; il intègre les enseignements tirés des expériences des années précédentes. Des éléments

importants du PIPS sont présentés dans le Rapport sur les plans et les priorités.

Le Plan d'entreprise et le bilan annuel du statisticien en chef sont des mécanismes clés de la communication interne. Le Plan d'entreprise expose la manière dont l'organisme mène ses activités, les défis qu'il doit relever et les approches qu'il a adoptées pour gérer les défis en question au cours des trois prochaines années. Il est mis à jour annuellement et inclut les plans stratégiques des RH et des TI, ce qui assure la cohérence. Il lie le mandat et la mission de l'organisme avec les priorités des programmes et les principaux investissements stratégiques. Ce document garantit que tous les intervenants et participants qui contribuent à la prestation des priorités de l'organisme connaissent leurs priorités pour l'exercice financier à venir et possèdent toutes les ressources nécessaires pour y répondre. Il est aussi crucial que tout le financement des programmes et les changements qui ont été approuvés dans le cadre du PIPS soient connus et compris par tout le personnel concerné afin de promouvoir son adhésion et son engagement.

Chaque année au mois de mars, le statisticien en chef présente le bilan annuel de Statistique Canada dans le cadre d'une webdiffusion en direct accessible à tous les employés de l'organisme. Ce bilan annuel est l'occasion de communiquer les priorités et les défis sur lesquels l'organisme mettra l'accent au cours de la prochaine année. Les employés qui ne peuvent assister à la présentation ou voir la diffusion en direct peuvent lire le bilan annuel du statisticien en chef dans un numéro spécial du bulletin d'information de l'organisme, @StatCan, publié en ligne sur le Réseau de communications internes.

Étape 6 : Activité permanente – surveillance du rendement

La dernière étape du PIPS, la surveillance du rendement, est une activité permanente qui inclut les exigences de rapports de l'organisme et de surveillance du rendement. Le rendement des projets est également vérifié de façon sélective en relation avec les produits livrables et leur conformité avec les politiques, les normes et les procédures de l'organisme (voir le *chapitre 2.8 – Évaluation des programmes* et le *chapitre 2.9 – Vérification interne*).

Plusieurs des rapports décrits ci-dessous deviennent des intrants pour le cycle de planification de l'année suivante. Cette étape du processus coïncide avec les étapes 4, 5 et 6 du CGPO : planification, exécution et clôture du projet. À cette étape, il convient de décider comment le projet sera structuré et exécuté, ce qui suppose notamment d'établir une base de référence pour la portée, l'échéancier et les coûts, et subséquemment, d'exécuter, d'achever, de suivre et de mesurer les activités du projet pendant son cycle de vie comme cela est défini dans l'étape de planification. Le rapport final du projet présente un résumé des accomplissements et mesure le projet par rapport aux critères énoncés dans son mandat pour déterminer sa réussite. Voir les détails dans l'encadré 2.2.8.

Rapports internes

Des rapports financiers mensuels sont préparés et présentés aux gestionnaires, qui s'en servent pour prévoir la situation de fin d'année de leurs divisions, en vue d'évaluer les risques financiers de leurs programmes et d'examiner les changements d'activités et de personnel. Ils sont signés de façon à attester leur exhaustivité et leur exactitude. Des rapports financiers mensuels fournissent aussi de l'information en temps opportun au statisticien en chef dans son rôle d'administrateur des comptes. Cette information est agrégée à l'échelle du secteur et utilisée pour produire la trousse mensuelle du dirigeant principal des finances. Le service des finances consolide l'information financière et signale tout changement par rapport au mois précédent. Tous les changements du profil financier des programmes et des projets doivent être approuvés par le CEG.

ENCADRÉ 2.2.6 ÉTAPE 6

ÉLÉMENTS CLÉS

- Tableaux de bord de la direction
- Ententes de gestion du rendement
- Comités de gestion de l'organisme
- Rapports financiers
- Rapport ministériel sur le rendement
- Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation
- Rapports sur les stratégies et l'évaluation des mesures de rendement

RÉSULTAT

Achèvement du cycle de planification

ENCADRÉ 2.2.6 – ÉTAPE 6

Les rapports financiers constituent aussi un élément fondamental du tableau de bord de la direction pour les projets, qui est le format exigé pour présenter des rapports sur l'état d'avancement des projets en accord avec le CGPO. Grâce aux rapports financiers, les comités de gouvernance sont informés chaque mois de la triple contrainte de la portée, des échéanciers et des coûts, y compris l'état des changements, des enjeux et des risques pour les projets d'investissements stratégiques. Une fois terminés, certains projets de grande envergure sont choisis pour faire l'objet d'une vérification et d'une évaluation internes, dans le but de déterminer si les résultats prévus ont été entièrement réalisés et d'évaluer si les politiques, les directives, les procédures et les normes organisationnelles ont été respectées. Par ailleurs, tous les programmes font l'objet d'évaluations officielles sur une base cyclique.

Les priorités stratégiques sont aussi reflétées dans les ententes de rendement des cadres supérieurs et des employés. Les cadres supérieurs doivent s'assurer que les priorités stratégiques sont reflétées dans leurs engagements et dans leurs mesures du

rendement. Ces engagements se répercutent ensuite sur les objectifs des gestionnaires et des employés, et servent de point de référence pour mesurer les résultats obtenus (voir le *chapitre 2.5 – Planification et gestion des ressources humaines*).

Les priorités stratégiques guident aussi le travail des [comités de gestion de l'organisme](#). Ces comités de gestion ont pour tâche de gérer les risques liés à l'une des quatre priorités organisationnelles (c'est-à-dire, pertinence, fiabilité, accès et gérance). Chaque comité se réunit au moins une fois par mois pour discuter des priorités stratégiques de l'organisme et met de l'avant des plans pour répondre aux risques organisationnels. Le CEG approuve et surveille les plans de travail des comités.

Rapport externe

Le Rapport ministériel sur le rendement est le rapport externe officiel sur le rendement présenté au Parlement du Canada. Il rend compte des résultats atteints par rapport au rendement prévu, tel qu'énoncé dans le Rapport sur les plans et les priorités. Il est présenté au ministre responsable de Statistique Canada, habituellement en septembre. Le Rapport ministériel sur le rendement de Statistique Canada et ceux des autres ministères et organismes fédéraux sont déposés au Parlement à l'automne par le président du Conseil du Trésor¹¹, au nom des ministres responsables des ministères et organismes.

De plus, un processus externe rigoureux de prévisions et de rapports sur les finances est en vigueur. Il fournit des mises à jour mensuelles au dirigeant principal des finances et au CEG sur la situation financière de l'organisme,

11. Le Conseil du Trésor est chargé de l'imputabilité et de l'éthique, de la gestion des finances, du personnel et de l'administration, de la fonction de contrôleur ainsi que de l'approbation des règlements et de la plupart des décrets en conseil.

y compris des rapports trimestriels sur l'état d'avancement des projets importants et sur les investissements approuvés par le PIPS. Les rapports financiers trimestriels sont des rapports externes affichés sur le site Web de Statistique Canada, comme le prévoit la politique du Conseil du Trésor.

À la fin de chaque exercice financier, l'organisme prépare les plaques des comptes publics, qui présentent de l'information sur ses opérations financières et son utilisation des ressources qui lui ont été allouées aux termes du Budget principal des dépenses. Les plaques des comptes publics sont harmonisées avec les états financiers généraux du gouvernement, qui sont vérifiés par le vérificateur général du Canada et déposés annuellement au Parlement du Canada.

D'autres mécanismes de rapports sur le rendement incluent le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation, exigé en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* pour garantir que les organismes de la fonction publique répondent aux obligations de rendre des comptes et aux attentes eu égard au processus d'embauche. Il est déposé auprès de la Commission de la fonction publique en février.

Conclusion

L'intégration d'une planification stratégique est un mécanisme fondamental pour veiller au maintien de la qualité et de la pertinence au sein d'un organisme statistique. La pertinence et la qualité ont tendance à se détériorer au fil du temps en l'absence d'une intervention proactive. Le plan stratégique décennal documente les décisions sur ce que l'organisme doit faire pour s'acquitter de sa mission et de son mandat en planification de l'avenir. Le plan stratégique décennal devrait contribuer à ce que l'organisme reste concentré sur ses priorités stratégiques à long terme, compte tenu des priorités à court terme qui peuvent changer fréquemment.

Le facteur clé de la réussite est une culture organisationnelle qui encourage l'innovation et renforce la sensibilisation aux enjeux émergents ainsi que l'engagement des gestionnaires et des employés. Ce type de culture organisationnelle inclut les éléments précis suivants :

- l'existence d'une infrastructure et de mécanismes de gouvernance appropriés aux fins d'une planification efficace;
- l'établissement d'une orientation par la haute direction, fondée sur une analyse de contexte des priorités et des nouveaux enjeux;
- un plan à long terme à jour pour assurer la continuité et le maintien de la qualité;
- des évaluations d'analyses de rentabilisation exhaustives;
- une analyse intégrée de la disponibilité des ressources financières, humaines et de TI, sur un horizon d'au moins trois ans;
- des communications cohérentes;
- des mesures du rendement par rapport aux plans.

Dans une situation de stabilité, l'organisme doit s'assurer qu'il y a suffisamment de fonds disponibles annuellement pour un entretien préventif et un remaniement périodique de tous les processus, systèmes, applications et infrastructures de l'organisme, tout comme pour la mise en œuvre de nouvelles classifications et de nouvelles normes ainsi que le remaniement des enquêtes. Par le truchement du PIPS, l'organisme intègre dans le processus de planification des pratiques de gestion saines, comme la gestion du risque, la planification des investissements, la gestion de projet et l'évaluation. La planification stratégique intégrée donne à Statistique Canada les moyens d'optimiser l'efficacité, de gérer les risques opérationnels et de faire en sorte que les programmes concordent avec les besoins en données en constante évolution des Canadiens.

Bibliographie

Gouvernement du Canada (2005). *Loi sur la Statistique*, L.R.C 1985, c. S-19 amendé par 1988, c. 65, s. 146 1990, c. 45, s. 54 1992, c. 1, ss. 130, 131. 2005, c. 31, 2005, c. 38. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-19/TexteComplet.html>

Gouvernement du Canada. 2016. Bureau du vérificateur général du Canada. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/admin_f_41.html.

Gouvernement du Canada. 2016. *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13). Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.01/index.html>.

Gouvernement du Canada. 2012. Commission de la fonction publique du Canada. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.psc-cfp.gc.ca/index-fra.htm>.

Statistique Canada. 2015. *Rapport sur les plans et les priorités 2015-2016*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/apercu/rpp/2015-2016/index>.

Statistique Canada. 2016. *Rapport ministériel sur le rendement 2014-2015*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/apercu/rmr/2014-2015/index>.

Statistique Canada. 2016. *Plan d'entreprise 2015-2016 à 2017-2018*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/apercu/pe>.

Chapitre 2.3 – Gestion financière

Contexte

Une saine gestion financière favorise l'utilisation efficace et efficiente des ressources publiques et permet de s'assurer que les organismes gouvernementaux, y compris les organismes statistiques nationaux, sont responsables de la gérance prudente des fonds publics et de la protection des biens publics.

Une gestion financière efficace est habituellement fondée sur un code de valeurs et d'éthique guidant les fonctionnaires dans toutes leurs activités menées dans le cadre de leurs responsabilités professionnelles. Dans le contexte du Canada, ces valeurs comprennent notamment le respect de la démocratie et des personnes, l'intégrité, la gérance et l'excellence.

Au Canada, la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) constitue la pierre angulaire du cadre juridique de gestion financière au gouvernement fédéral. Aux termes de la LGFP, le Secrétariat du Conseil du Trésor¹² exerce les pouvoirs légaux sur toutes les questions de gestion financière et sur toutes les autres questions liées à l'utilisation judicieuse et efficace des ressources publiques. Pour ce faire, il approuve les politiques de gestion financière, alloue les ressources financières requises et surveille le rendement des ministères et organismes gouvernementaux.

Le gouvernement du Canada définit **quatre principes fondamentaux de gestion financière : optimisation des ressources, reddition de comptes, transparence et gestion des risques**. L'optimisation des ressources signifie que les fonds publics¹³ sont gérés avec prudence et probité, que les biens sont protégés et que les ressources sont utilisées de façon efficace, efficiente et économique, en vue d'atteindre les objectifs ministériels et gouvernementaux. La reddition de comptes exige qu'il y ait des responsabilités claires en matière de gestion financière, fournissant au gouvernement et aux citoyens l'assurance de l'utilisation efficace des fonds publics et des résultats obtenus. La transparence signifie que le public et le gouvernement reçoivent de l'information pertinente, fiable et en temps opportun de nature financière et non financière ainsi que des rapports de façon à demeurer bien informés de l'utilisation et de la gestion des fonds publics. Une gestion adéquate du risque exige des systèmes efficaces et efficients de contrôles internes, proportionnels aux risques qu'ils visent à atténuer, tout en appuyant l'innovation ainsi que l'obtention de résultats pour le public. Le gouvernement du Canada a publié plusieurs instruments de politiques portant sur la gestion financière afin de veiller à l'uniformité et à la gestion financière efficace à l'échelle du secteur public.

Les gestionnaires du secteur public doivent toujours gérer trois budgets, ce qui reflète la nature cyclique de la gestion financière : le budget actuel, le budget futur et le budget passé. Ils doivent gérer le budget et les produits livrables pour l'exercice financier actuel, tout en planifiant les exercices futurs et en rendant des comptes sur la façon dont les fonds ont été dépensés dans les années précédentes.

Stratégies et outils

Tous les gestionnaires sont, dans une certaine mesure, des gestionnaires financiers. Toutefois, il est essentiel d'établir des rôles et des responsabilités de gestion financière clairs pour les affectations budgétaires actuelles, futures et passées au sein de l'organisme statistique.

La présente section décrit la structure de gouvernance et le cycle financier qui sous-tendent la gestion financière stratégique et efficiente.

1. Gouvernance

À Statistique Canada, les responsabilités financières reposent entre les mains de la haute direction de l'organisme : le statisticien en chef, le dirigeant principal des finances, les membres de la haute direction, et les cadres supérieurs responsables des fonctions d'audit et d'évaluation.

12. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est un organisme central du gouvernement du Canada. Il fournit des conseils et formule des recommandations au comité de ministres du Conseil du Trésor sur la façon dont le gouvernement doit dépenser des fonds dans les programmes et les services, et sur la façon de les réglementer et de les gérer.

13. Statistique Canada dispose de deux sources principales de financement : les crédits parlementaires annuels (moyenne annuelle historique située entre 500 millions et 800 millions de dollars) et le financement de partenaires externes (moyenne annuelle historique de 100 millions de dollars).

Administrateur général (statisticien en chef)

À titre d'administrateurs des comptes, les administrateurs généraux doivent rendre des comptes au gouvernement (Parlement) en ce qui concerne leurs responsabilités de gestion, notamment de gestion financière.

Ces responsabilités comprennent la reddition de comptes pour l'affectation des ressources nécessaires afin d'exécuter les programmes ministériels conformément aux lois gouvernementales (et aux règlements, politiques et procédures qui en découlent), pour le maintien de systèmes efficaces de contrôles internes, pour l'autorisation de comptes d'une façon qui reflète avec exactitude la situation financière du ministère, et pour l'exercice de tout autre fonction prescrite par les lois ou les règlements liés à l'administration de leur ministère ou organisme. En pratique, les administrateurs des comptes sont également tenus responsables des crédits parlementaires reçus.

Dirigeant principal des finances et autres cadres supérieurs de la Direction des finances

Le dirigeant principal des finances (DPF) et d'autres cadres supérieurs de la Direction des finances appuient directement l'administrateur général, à titre de principal cadre supérieur de l'organisme responsable de la gestion financière, fournissant des conseils stratégiques clés sur la gérance globale de la culture de gestion financière et sur le rendement financier de l'organisme. En sa qualité de gestionnaire financier du plus haut niveau hiérarchique d'un ministère ou d'un organisme, le DPF doit rendre compte au Bureau du contrôleur général¹⁴. De plus, il doit se conformer aux exigences explicites de la fonction de gestion financière.

Tous les membres de la haute direction (directeurs, directeurs généraux et administrateurs généraux adjoints) de secteurs de programmes et de services

Les membres de la haute direction responsables des secteurs de programmes et de services sont tenus de veiller à la gestion financière efficace de toutes les activités correspondant à leurs secteurs de responsabilité (y compris les ressources financières), et disposent du contrôle final de l'organisation et de la dotation de leur propre unité. Un instrument de délégation des pouvoirs financiers est utilisé pour définir les différents pouvoirs que peuvent exercer les gestionnaires à différents niveaux. Au Canada, la délégation des pouvoirs de signature en matière de finances permet de s'assurer que des contrôles financiers et de gestion appropriés sont appliqués au processus de prise de décision dans l'utilisation de fonds publics et qu'ils contribuent à une prestation efficace des programmes et à la responsabilisation liée au processus de délégation des pouvoirs. La délégation des pouvoirs de signature en matière de finances est appliquée en vertu de la LGFP.

Cadres supérieurs responsables des fonctions d'audit et d'évaluation

Les cadres supérieurs responsables des fonctions d'audit et d'évaluation fournissent des services d'assurance objectifs pour tous les secteurs de responsabilité de l'organisme (voir le *chapitre 2.8 – Évaluation des programmes* et le *chapitre 2.9 – Vérification interne*). En outre, Statistique Canada s'est doté d'un Comité ministériel de vérification (CMV) en 2009, en réponse à la nouvelle *Politique sur la vérification interne* du gouvernement fédéral. Le CMV est une composante essentielle de la structure de gouvernance, et un aspect crucial d'un régime d'audit interne solide et crédible. Le CMV, comprenant trois membres indépendants actuellement à l'extérieur de la fonction publique fédérale, veille à ce que le statisticien en chef reçoive l'assurance, de l'orientation et des conseils objectifs et indépendants sur le caractère adéquat des processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance de l'organisme. Pour ce faire, le CMV supervise activement le programme d'audit interne afin de s'assurer qu'il évalue adéquatement et régulièrement les mesures de contrôle et de responsabilisation clés de Statistique Canada, d'une façon intégrée et systématique.

14. Le contrôleur général du Canada est responsable de fournir l'orientation fonctionnelle et l'assurance de la gestion financière, de l'audit interne, de la planification de l'investissement, de l'approvisionnement, de la gestion de projet, et de la gestion des biens immobiliers et des biens matériels à l'échelle du gouvernement fédéral.

2. Nature cyclique de la gestion financière

Les gestionnaires du secteur public doivent gérer trois budgets de façon constante : le budget actuel, le budget futur et le budget passé.

2.1 Budget actuel

L'affectation budgétaire actuelle est établie avant le début de l'exercice financier, conjointement aux produits livrables attendus des programmes. La première préoccupation d'un gestionnaire est de dépenser et de gérer ces fonds conformément aux règles et à leur fin prévue, tout en respectant les objectifs.

Statistique Canada est organisé par domaines spécialisés, secteurs de services et centres d'expertise afin d'optimiser l'utilisation des ressources. Les centres d'expertise comprennent le développement de systèmes de technologies de l'information, la collecte et le traitement de données, et la méthodologie (voir le *chapitre 2.1 – Structure organisationnelle et gestion matricielle*). Les différents secteurs travaillent de concert à l'exécution des produits livrables dans le cadre de gestion matricielle de l'organisme. En fonction de cette approche, les ressources et les budgets connexes sont alloués et contrôlés selon deux axes : le premier, fonctionnel, et le second, fondé sur les programmes. La gestion matricielle exige qu'une capacité comptable analytique solide soit en vigueur pour appuyer les décisions budgétaires et la surveillance des résultats.

Les employés sont affectés à un centre de responsabilité financière (CRF), qui correspond à une entité et à une fonction organisationnelle précises, et leurs salaires sont payés par ce CRF (comptabilité de caisse). Tous les employés codent leur temps en fonction d'un programme ou d'un projet particulier, selon les taux de rémunération établis dans le cadre du système de comptabilisation des coûts de l'organisme. De cette façon, il est possible d'effectuer des analyses à l'échelle de l'organisme pour tous les coûts associés à un programme ou projet particulier. Dans les plus petites organisations, cette comptabilisation peut être réalisée sans l'utilisation de systèmes de comptabilisation des coûts complexes. Un système plus simple de comptabilisation des heures de travail de chaque employé consacrées à un projet peut suffire.

En outre, chaque dépense est codée afin d'établir une correspondance avec des caractéristiques précises ou des *articles d'exécution* qui permettent la surveillance des dépenses et la comparaison par rapport aux engagements (vérification des écarts entre ce qui était initialement prévu et ce qui a été réellement dépensé).

Comme le montre l'encadré 2.3.1, tous les coûts d'un programme ou projet donné sont enregistrés par un CRF, mais sont également attribués à un programme ou projet dans le système de comptabilisation matricielle des coûts de l'organisme. Le système de comptabilisation matricielle des coûts est illustré par un graphique montrant les trois programmes constituant le budget de fonctionnement de la Division de la statistique du revenu : Enquête sur les régimes de pension au Canada, Enquête sur les dépenses des ménages et Enquête sur la dynamique du travail et du revenu. Deux types de CRF peuvent contribuer à un programme ou projet : les CRF parrains et les CRF fournisseurs. Les deux axes peuvent coïncider, mais c'est rarement le cas pour les programmes ou projets statistiques, qui nécessitent généralement des équipes multidisciplinaires.

Figure 2.3.1
Illustration de la gestion matricielle

Illustration de la gestion matricielle

- **Gestion matricielle** : les ressources sont affectées et contrôlées selon deux axes, qui sont essentiels à une véritable comptabilité analytique :

Exemple de matrice de la Division de la statistique du revenu		Fonctionnel				Budget de programme (\$)
		Parrain	Fournisseur			
		85400 Division de la statistique du revenu	65200 Division du développement des systèmes	67500 Division des méthodes d'enquêtes auprès des ménages	75030 Division des opérations des enquêtes	
Programme	0394 – Enquête sur les régimes de pension au Canada	710,000	40,000			750,000
	2214 – Enquête sur les dépenses des ménages	1,115,000	68,000	700,000	3,300,000	5,183,000
	2215 – Enquête sur la dynamique du travail et du revenu	1,000,000	48,000	400,000	1,090,000	2,538,000
Budget de fonctionnement (\$)		2,825,000	156,000	1,100,000	4,390,000	8,471,000

Les deux axes peuvent coïncider, ce qui est toutefois rare pour les programmes statistiques, qui nécessitent généralement des équipes multidisciplinaires.

Dans cet exemple, le budget total pour les trois programmes est de 8 471 000 \$, mais seulement le tiers du budget total du programme est parrainé par les CRF de la Division de la statistique du revenu. Le reste du budget est fourni par les CRF d'autres divisions, qui fournissent les services appuyant les différents programmes de la Division de la statistique du revenu, soit la Division du développement des systèmes (services de technologies de l'information), la Division des méthodes d'enquêtes auprès des ménages (services méthodologiques) et la Division des opérations des enquêtes (opérations des enquêtes).

Par exemple, le gestionnaire de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR) est responsable de la prestation de l'intégralité de ce programme d'enquête et dispose d'un budget de 2 538 000 \$ associé au code d'élément de programme 2215. Les CRF fournisseurs sont des unités fonctionnelles responsables de fournir les ressources contribuant à la prestation du programme de l'EDTR, à savoir la Division du développement des systèmes (CRF 65200), la Division des méthodes d'enquêtes auprès des ménages (CRF 67500) et la Division des opérations des enquêtes (CRF 75030). Les CRF qui parrainent et fournissent les ressources pour l'EDTR codent leur temps en fonction de l'élément de projet 2214 pour la gestion du budget total de l'élément de programme 2215.

Des examens financiers réguliers sont effectués sur une base fonctionnelle (mensuelle) et sur la base de programmes (trimestrielle) afin d'assurer une surveillance et un contrôle solides des fonds, du point de vue de la comptabilité de caisse et de la comptabilisation des coûts. Les gestionnaires délégués aux fonctions financières, qui parrainent et fournissent les ressources, autorisent ces examens, car ils ont l'ultime responsabilité de la gestion financière de ces ressources déléguées et des résultats de programmes connexes.

2.2 Budget futur

Dans le cadre du Processus intégré de planification stratégique, les gestionnaires doivent élaborer un plan financier afin de s'assurer que l'organisme statistique continue de s'acquitter de sa mission et de son mandat dans l'avenir. Ce processus comprend l'examen du budget de base provenant des crédits gouvernementaux, la proposition d'investissements stratégiques et la confirmation de financement externe pour les travaux effectués

sur la base du recouvrement des coûts. Pour certains investissements stratégiques ou cycliques comme le Recensement de la population et le Recensement de l'agriculture, il peut être également requis d'élaborer une analyse de rentabilisation pour présenter une demande de financement supplémentaire au gouvernement fédéral (Parlement).

Une analyse intégrée de la disponibilité des ressources financières, humaines et de TI sur un horizon de 10 ans est un outil clé pour les gestionnaires, afin de veiller à ce que toutes les approbations de projets, dont bon nombre constituent des investissements pluriannuels, sont réalisées dans le contexte des exigences opérationnelles futures. Cette analyse aide également les gestionnaires à prévoir la disponibilité du financement et à en faire la demande. Le Rapport sur les plans et les priorités, une compilation expliquant le plan annuel de l'organisme, constitue le rapport de planification externe officiel des ministères et organismes fédéraux du Canada (voir le chapitre 2.2 – *Planification stratégique intégrée*).

2.3 Budget passé

Puisque la première préoccupation d'un gestionnaire est de dépenser et de gérer ces fonds conformément aux règles, à leur fin prévue pour un programme donné, tout en respectant les objectifs du programme, le gestionnaire doit rendre compte du budget passé à la fin de l'exercice financier. L'examen fonctionnel final et l'examen financier des programmes menés tous les ans démontrent clairement les déficits ou surplus des programmes. La capacité de mener à bien les budgets planifiés avec une faible marge d'écart fait également partie de l'entente de gestion du rendement des cadres supérieurs. Bien entendu, certains écarts par rapport aux plans initiaux sont pratiquement inévitables à l'échelle de la vaste gamme de programmes typiques d'un organisme statistique national. Un portrait rétrospectif fidèle est important pour évaluer le rendement, car il sert de base au rajustement du financement et à l'évaluation des répercussions financières de l'ajout ou du retrait de programmes ou de services pouvant être envisagés dans le cadre d'un exercice de planification stratégique.

À la fin de chaque exercice financier, l'organisme prépare ses plaques des comptes publics, qui présentent de l'information sur ses opérations financières et son utilisation du financement (Budget principal des dépenses) fourni à l'organisme par le Parlement. Les plaques des comptes publics sont utilisées aux fins de consolidation dans les états financiers généraux du gouvernement, qui sont vérifiés par le vérificateur général du Canada et déposés annuellement au Parlement du Canada. L'organisme produit également le Rapport ministériel sur le rendement (RMR), qui est le rapport de rendement externe officiel présenté au Parlement du Canada. Le RMR rend compte des résultats obtenus par rapport au rendement planifié, établi dans le Rapport sur les plans et les priorités.

Facteurs clés de réussite

Voici les quatre pratiques ou principes directeurs clés de réussite pour le contrôle et la gestion efficaces des fonds : 1) transparence et divulgation publique; 2) répartition des tâches et responsabilités claires; 3) surveillance des opérations à haut risque et assurance de la qualité; 4) fonctions indépendantes d'audit et d'évaluation.

1. Transparence et divulgation publique

La transparence et la divulgation publique comprennent trois composantes importantes : l'établissement de rapports en temps opportun à l'aide de modèles normalisés et de prévisions périodiques (jusqu'à la fin de l'exercice financier) portant sur les dépenses fonctionnelles et de programmes; rajustement en cours d'exercice du financement de programmes et des investissements, en fonction de l'évolution de la situation financière; des professionnels de la finance solides et spécialisés appuyant les cadres en fournissant des conseils et en contribuant à la prise de décisions.

2. La répartition des tâches et des responsabilités claires signifie la prise en compte de la délégation des pouvoirs de signature en matière de finances et la séparation du pouvoir d'autorisation du pouvoir de paiement. Cette répartition signifie également que les responsabilités des gestionnaires des CRF fournisseurs et parrains sont clairement définies, ce qui permet d'assurer une efficacité optimale dans la prestation des programmes du cadre de gestion matricielle.

3. La surveillance des opérations à haut risque et l'assurance de la qualité comprennent les éléments suivants : rapports courants détaillés (idéalement chaque mois) et analyse critique des indicateurs de rendement clés présentés au DPF; un sommaire des points saillants financiers présenté mensuellement

au Comité de la planification intégrée (présidé par le statisticien en chef), ainsi qu'une perspective et des projections pluriannuelles appuyant le Processus intégré de planification stratégique.

- 4. Les fonctions indépendantes d'audit et d'évaluation** comprennent les éléments suivants : un plan d'évaluation quinquennal, qui englobe l'évaluation complète des dépenses directes de programmes de l'organisme au cours d'un cycle quinquennal, un comité d'évaluation, présidé par le statisticien en chef, qui appuie, supervise et surveille la fonction d'évaluation et les responsabilités de gestion découlant des évaluations et des produits d'évaluation connexes, ainsi qu'un Comité ministériel de vérification, qui surveille activement les secteurs principaux de contrôle et de responsabilisation de l'organisme, de façon intégrée et systématique, ce qui constitue un aspect crucial d'un régime d'audit interne solide et crédible.

Il est important pour un organisme statistique national d'avoir le contrôle intégral de l'affectation de son budget. De cette façon, l'organisme s'assure d'être indépendant sur le plan politique et alloue les fonds aux programmes les plus importants.

Défis et prochaines étapes

Le gouvernement du Canada améliore et adapte constamment sa fonction de gestion financière à mesure que le contexte fiscal évolue. Tout changement exige que l'organisme demeure actuel sur le plan des procédures financières afin de veiller à la conformité. Parmi les récents défis, on compte l'affectation du financement aux priorités les plus élevées dans le contexte des restrictions budgétaires et la surveillance efficace et efficiente de l'environnement financier afin de veiller à ce que l'organisme ait la capacité de réagir aux nouvelles pressions ou possibilités.

Bibliographie

Gouvernement du Canada (2016). *Loi constitutionnelle de 1867*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://laws.justice.gc.ca/fra/const/page-1.html>

Gouvernement du Canada (2016). *Loi sur la gestion des finances publiques* (L.R.C. (1985), ch. F-11). Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/F-11/index.html>

Gouvernement du Canada (2016). *Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor.html>

Gouvernement du Canada (2013). *Politique sur la vérification interne*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16484>

Statistique Canada (2015). *Rapport sur les plans et les priorités 2015-2016*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/aperçu/rpp/2015-2016/index>

Statistique Canada (2016). *Rapport ministériel sur le rendement 2014-2015*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/aperçu/rmr/2014-2015/index>

Chapitre 2.4 – Cadre de gestion de projets

Contexte

La gestion de projet est la planification, l'organisation et le contrôle systématiques des ressources allouées à un projet pour qu'il atteigne ses objectifs et obtienne les résultats escomptés. Un cadre de gestion des projets est un ensemble de processus, de modèles et d'outils de gestion de projets normalisés pouvant servir à mettre en œuvre, planifier, exécuter, contrôler et clôturer un projet. Le recours à un cadre de gestion facilite la prise de décisions, la communication et la coordination à l'échelle de tous les projets d'un portefeuille, ce qui contribue à la rigueur de la gouvernance et de la gestion. À terme, le cadre permet ainsi une utilisation plus efficace des ressources organisationnelles.

Bien que la grande majorité des activités de Statistique Canada soient soumises à une gestion matricielle et une perspective organisationnelle transversale (par exemple, chaque activité se voit attribuer un numéro de projet¹⁵ suivant le système de comptabilisation matricielle des coûts), la série de pratiques de gestion de projet présentée dans ce chapitre est généralement réservée à des activités ciblées, non répétitives et limitées dans le temps, qui présentent un certain degré de risque (des initiatives allant au-delà des activités opérationnelles ou de programme habituelles). Une initiative ponctuelle qui ne bénéficie pas d'un financement régulier et continu doit être classée comme un projet.

Certains critères définissent ce qu'est un projet. Un projet est une activité ou une série d'activités qui comporte un **début et une fin déterminés**. Un projet doit mener à **des produits déterminés**, atteindre **des résultats précis** et soutenir un objectif stratégique, tout en respectant **un échéancier et un plan de ressources clairs**. Un projet doit être géré en fonction de la portée, de l'échéancier, des coûts et des paramètres de mesure du rendement.

L'encadré 2.4.1 présente les différences entre les programmes et les projets.

Encadré 2.4.1 Comparaison des projets et des programmes

Un **programme** est traité comme une unité budgétaire et constitue un groupe de ressources et d'activités connexes gérées pour répondre à un ou plusieurs besoins particuliers dans le but de produire certains résultats escomptés. Les programmes devraient recevoir des fonds annuels exclusifs et discrétionnaires de l'organisme et devraient être fondés sur des politiques pouvant arriver à échéance.

Les processus immuables pouvant être répétés ne sont pas des projets. Les enquêtes en cours et récurrentes dont le financement est inclus dans le budget de base de l'organisme sont classées comme programmes et non comme projets. Cependant, la création ou le remaniement d'un programme qui comprend de multiples projets devraient être considérés comme un projet. Par exemple, l'Enquête sur la population active menée mensuellement n'est pas un projet puisqu'elle fait partie des opérations continues et constitue un élément du programme de la statistique du travail. Toutefois, un remaniement de l'Enquête sur la population active serait considéré comme un projet.

Stratégies et outils

La présente section décrit : 1) les avantages de se doter d'un cadre de gestion des projets; 2) le processus de gestion des projets; 3) la mesure du rendement des projets; 4) la structure de gouvernance permettant une gestion de projet efficiente.

15. Dans de tels cas, l'activité est communément appelée « élément de programme » et se voit attribuer un code de projet servant à la comptabilisation des coûts. Voir le chapitre 2.3 — Gestion financière.

1. Adopter un cadre commun de gestion des projets – Avantages

Voici les principaux avantages de mettre en œuvre un cadre de gestion des projets :

- rationaliser et améliorer les compétences de gestion de projets en étant proactif et en s'assurant que l'état d'avancement du projet est transmis aux organismes appropriés de gouvernance du projet;
- garantir l'intégration de la planification des finances, des ressources humaines et des technologies de l'information;
- s'assurer que les processus de gestion des projets peuvent être répétés et sont cohérents;
- favoriser de meilleures compétences de gestion de projets chez les gestionnaires;
- améliorer le respect des délais de livraison des projets, de même que le budget et la portée.

Le fait de gérer tous les projets d'un organisme au moyen d'un ensemble cohérent de processus et d'outils de gestion des projets présente plusieurs avantages. Il est par exemple plus facile de comparer, d'évaluer et de déterminer les priorités parmi les différentes propositions de projet lors du processus d'approbation. On facilite ainsi la prise de décision dans le Processus intégré de planification stratégique de l'organisme (voir le *chapitre 2.2 – Planification stratégique intégrée*).

Des processus communs offrent également de meilleures occasions de communication et de coordination dans l'ensemble des projets d'un portefeuille. Des outils communs simplifient la formation des gestionnaires de projets et facilite leur soutien, en plus de rendre plus fluide le passage des gestionnaires d'un projet à l'autre, même en cours de projet. Ces améliorations permettent une utilisation plus efficace des ressources organisationnelles. Un cadre de gestion commun des projets de l'organisme offre aussi l'occasion de développer de bonnes pratiques de gestion de l'information, en offrant par exemple un endroit centralisé pour l'entreposage de la documentation des projets, et en facilitant l'accès aux documents à diverses fins, comme la vérification des comptes. La documentation relative à la gestion de projet doit être gérée efficacement afin de répondre aux besoins en matière de renseignements organisationnels, et d'appuyer le partage des connaissances, la prise de décision, et l'amélioration des processus et les audits internes et externes. Cela permet également de mieux appuyer les communications entre les intervenants, les membres de l'équipe de gestion du projet et les comités de gouvernance du projet. Le Bureau de gestion des projets de l'organisme (BGPO) veille à entretenir un dépôt organisationnel des produits livrables obligatoires de la gestion de projet.

Un cadre de gestion des projets permet ainsi de développer de meilleures compétences et pratiques en matière de gestion de projet. Des pratiques communes de reddition de comptes et de surveillance aident les gestionnaires à exécuter les projets, de la production d'idées à leur clôture. Par exemple, les processus et outils communs peuvent être utilisés pour :

- fournir une justification des nouvelles propositions opérationnelles et des exigences liées à la portée;
- créer une analyse de rentabilisation pour évaluer les options;
- créer une charte de projet, de façon à ce que tous les intervenants s'entendent sur la nature du projet et ses participants;
- élaborer des plans de projet concernant tous les domaines : portée, échéancier, coûts, assurance de la qualité et ressources humaines;
- suivre et contrôler les projets à toutes les étapes;
- donner suite aux demandes de modification;
- fournir un rapport de clôture qui résume les enseignements tirés;
- fournir une documentation en version définitive qui peut être ajoutée à l'historique de l'organisme et utilisée à des fins d'apprentissage et d'amélioration continue;
- cerner les risques et mettre en œuvre des stratégies proactives pour les atténuer.

Un cadre de gestion des projets garantit que le gestionnaire de projet bénéficie des outils nécessaires pour augmenter les chances de réussite du projet. Pour mener à bien le projet, le gestionnaire doit connaître en tout temps son état d'avancement et pouvoir déterminer s'il est ou non sur la bonne voie. S'il ne l'est pas, quelles en seront alors les répercussions sur la portée, l'échéancier et les coûts? Ce type de renseignements permet au

gestionnaire de projet de réagir rapidement et précisément aux problèmes possibles. Un cadre de gestion des projets de l'organisme peut ainsi améliorer les chances de respecter les délais, le budget et la portée du projet. La rigueur du cadre s'appuie sur un suivi des modifications formelles des problèmes et des risques, ce qui améliore les chances de réussite du projet. Un contrôle mensuel et obligatoire de l'état de santé du projet, à l'aide de tableaux de bord de la direction pour les projets, améliore également la transparence et les interdépendances du projet.

2. Processus de gestion des projets – Étapes

Le Cadre de gestion des projets de l'organisme (CGPO) en vigueur à Statistique Canada comprend six étapes (à ne pas confondre avec les six étapes du Processus intégré de planification stratégique, voir le *chapitre 2.2 – Planification stratégique intégrée*) regroupant un ensemble de processus, de modèles et d'outils normalisés de gestion de projet. Ce cadre est utilisé tout au long du cycle de vie du projet pour mettre en œuvre, planifier, exécuter, contrôler et clôturer officiellement un projet. Le CGPO comprend des processus et modèles normalisés pour la gestion des projets, une gouvernance pour l'approbation des projets, un système normalisé de rapport d'état d'avancement des projets, un processus de gestion des modifications apportées à la portée, à l'échéancier et aux coûts, un processus de gestion des enjeux, un processus de gestion des risques et la gestion de l'information.

Le CGPO oriente et régit le cycle de vie du projet. Les différentes étapes de gestion du projet offrent une feuille de route allant de la conception à l'achèvement du projet. Les étapes sont séparées par des points de contrôle de décision de gestion, qui incluent un rapport de décisions de l'organisme approprié. Chaque point de contrôle représente un moment où il faut obtenir l'approbation de passer à l'étape suivante. Des équipes interfonctionnelles doivent produire un ensemble déterminé de produits livrables à chaque étape, avant d'obtenir l'approbation de la direction pour passer à l'étape suivante du projet. C'est par l'utilisation de ces points de contrôle à chaque étape du projet que le CGPO est appliqué.

Ce processus donne aux commanditaires et aux gestionnaires de projets l'occasion de procéder à des examens réguliers et de donner leur approbation. Il fait aussi en sorte que le projet respecte les contraintes préalablement établies et obtient les résultats prévus. Le gestionnaire de projet agit pour le compte du cadre responsable, qui assure le financement d'un projet, et du commanditaire, qui fournit les exigences. Le gestionnaire de projet dirige le projet et s'assure de la représentation fonctionnelle de toutes les autres unités participant au projet, comme les technologies de l'information, la collecte et la méthodologie. Le gestionnaire de projet rend compte de l'état d'avancement du projet à l'équipe de projet et aux comités de gouvernance.

Le processus comporte six étapes et points de contrôle, ainsi qu'un examen après le lancement. Ces étapes garantissent que l'ensemble de l'organisme respecte l'ordre de priorité des projets potentiels.

Étape 1

À cette étape, il est nécessaire de déterminer un concept ou une initiative proposée, en vue de résoudre un problème opérationnel ou de profiter d'une occasion. Il s'agit d'une première tentative de haut niveau pour décrire le problème, le besoin ou l'occasion, ainsi que pour estimer sommairement la portée, la durée et les coûts du projet. La proposition opérationnelle est le principal produit livrable de la gestion de projet.

Étape 2

À cette étape, une analyse de rentabilisation est effectuée, et qui consiste en une analyse des options, une estimation des coûts, une détermination des risques, des hypothèses et des avantages ou des résultats opérationnels. L'analyse de rentabilisation, comprenant une estimation des coûts, est le principal produit livrable de la gestion de projet.

Étape 3

À cette étape, les exigences de haut niveau de l'organisme sont précisées de façon à compléter la charte de projet.

Étapes 4 à 6 : Gestion de projet

Étape 4

À cette étape, il convient de décider comment le projet sera structuré et exécuté. La planification du projet comprend l'élaboration de la structure, des activités, des produits livrables et des besoins en matière de ressources du projet, ainsi que du plan de travail ou de l'échéancier qui servira de base aux processus de gestion de projet utilisés tout au long du cycle de vie du projet. Le plan de travail énonce en outre les procédures qui serviront au suivi et au compte rendu des progrès réalisés dans le cadre du projet. C'est à cette étape que les bases de référence pour la portée, l'échéancier et les coûts sont établies. Aux fins de l'estimation des coûts, le projet commence au début de cette étape. Les principaux produits livrables de la gestion de projet sont les besoins opérationnels détaillés, le plan de projet, la base de référence pour l'échéancier et les coûts.

À Statistique Canada, une fois que les projets entament l'étape 4, un rapport d'étape mensuel de projet appelé « tableau de bord de la direction pour les projets » doit également être fourni. Voilà qui marque la fin de l'étape de la gestion du portefeuille et le début de l'étape de gestion de projet du cycle de vie de la gestion de projet.

Étape 5

Cette étape comprend les efforts déployés pour exécuter, compléter, suivre et mesurer les activités du projet déterminées à l'étape de planification. Au cours de cette étape, la réussite et la contribution de ces efforts sont évaluées. L'état d'avancement du projet et les enjeux ou problèmes en suspens sont également évalués par rapport au plan de projet. Statistique Canada utilise un outil commun de gestion du risque et des changements appelé l'outil de gestion des changements, des enjeux et des risques (OGCER). Les renseignements de l'OGCER sont automatiquement versés dans les sections portant sur les risques et les enjeux du tableau de bord mensuel de la direction pour les projets.

À la fin de cette étape, le produit est prêt pour la production ou le service est prêt pour le déploiement. Si le résultat du projet est un événement, comme la centralisation du processus de collecte, celui-ci aura lieu au cours de l'étape 5 — Exécution du projet, et se clôturera à l'étape 6. En plus des rapports d'étape mensuels de projet, le principal produit livrable de la gestion de projet à cette étape est le plan de transition, qui décrit comment le projet deviendra opérationnel.

Étape 6

À cette étape, la transition à la production est terminée ou le projet prend fin pour une autre raison. Le produit ou service doit être lancé et prêt à être utilisé, et le rapport de clôture du projet présente un résumé des résultats et évalue sa réussite en fonction des critères énoncés dans la charte de projet. Ce rapport devrait aussi inclure une liste des principaux enseignements tirés. Aux fins de l'estimation des coûts, le projet se termine à la fin de cette étape. Le principal produit livrable est le rapport de clôture du projet, qui comprend les coûts finaux, l'échéancier et le registre des changements, le registre des enjeux et le registre des risques.

Étape de l'examen après le lancement

L'examen après le lancement est requis uniquement si certains résultats vont au-delà de la date de clôture de l'étape 6. L'examen qui suit le lancement sert à résumer les réalisations du projet, à évaluer la réussite du produit ou du service et à déterminer la mesure dans laquelle les objectifs énoncés ont été atteints et les résultats prévus obtenus.

Tableau 2.4.1 offre une synthèse des documents exigés pour chaque étape et de leur objet.

Tableau 2.4.1
Objet des produits livrables de la gestion de projet

Étape	Documentation	Objet
1	Proposition opérationnelle	Définition du concept et ordre de priorité par rapport aux autres projets.
2	Analyse de rentabilisation	Présentation du concept et notation des résultats (estimation à +/- 25 %); description des critères de réussite du produit ou du service.

Étape	Documentation	Objet
2	Coûts de l'analyse de rentabilisation	Détails des coûts généraux.
3	Exigences opérationnelles générales	Définition de haut niveau de la portée des exigences opérationnelles.
3	Charte de projet	Autorisation du projet; énoncé des attentes du projet et détermination des critères de base de réussite du projet.
4	Exigences détaillées	Définition plus précise de la portée pour les exigences fonctionnelles et non fonctionnelles, soit la base de référence pour la portée.
4	Plan de projet	Base de référence pour la portée, l'échéancier et les coûts (estimation à +/- 10 %) Échéancier, mentionné dans le plan de projet (estimation à +/-10 %).
4	Base de référence pour l'échéancier	Échéancier, mentionné dans le plan de projet (estimation à +/-10 %).
4	Base de référence pour les coûts	Budget, mentionné dans le plan de projet (estimation à +/-10 %).
4	Rapport d'étape de projet (tableaux de bord de la direction pour les projets)	Communication et suivi. Rapport utilisé aux fins d'examen aux points de contrôle.
5	Registre des changements, registre des enjeux et registre des risques	Surveillance et équilibre des contraintes.
5	Plan de transition	Assurer une transition appropriée du projet.
6	Rapport de clôture du projet	Projet en règle; analyse des données réelles par rapport aux données de base; analyse de la réussite du projet; enseignements tirés aux fins d'amélioration continue des projets.
6	Coûts finaux	Dépenses réelles mentionnées dans le rapport de clôture du projet.
6	Échéancier final	Échéancier réel mentionné dans le rapport de clôture du projet.
6	Versions définitives du registre des changements, du registre des enjeux et du registre des risques	Entrées ouvertes et fermées, mentionnées dans le rapport de clôture du projet.

3. Mesure du rendement des projets

De façon générale, la réussite d'un projet se mesure par sa capacité à atteindre les résultats attendus à l'intérieur des paramètres établis de portée, d'échéancier et de coûts. Il est important de consigner les enseignements tirés du projet. De plus, s'il est impossible d'instaurer une culture qui accepte un certain degré d'échec au sein de l'organisme, la porte s'ouvre à un climat craintif risquant d'étouffer tout esprit novateur.

Pour mesurer le rendement en fonction de la triple contrainte de la portée, de l'échéancier et des coûts, il peut être pratique d'établir une base de référence. Les bases de référence sont des points par rapport auxquels la portée,

l'échéancier et les coûts sont mesurés. La base de référence est créée à l'étape 4 — Planification du projet. La création d'une nouvelle base de référence peut seulement découler d'un processus de gestion des modifications.

3.1 Portée

La base de référence pour la portée est précisée dans les exigences opérationnelles générales et dans les exigences détaillées. Une fois la base de référence pour la portée établie, l'une des principales responsabilités du gestionnaire de projet consiste à veiller à ce que le projet donne lieu à tous les travaux requis, mais pas davantage. Tout écart pourrait entraîner un changement de portée et doit être traité au moyen du processus de contrôle des changements. Autrement, l'ajout d'éléments et de fonctions, appelé « dépassement des paramètres d'un projet », peut compromettre le projet.

3.2 Échéancier

La base de référence relative à l'échéancier consiste en la date de fin d'un projet. Une fois la date de fin du projet déterminée et la base de référence pour l'échéancier établie, le gestionnaire de projet est chargé d'examiner et de mettre à jour l'échéancier pour rendre compte des progrès, et de fixer à nouveau les dates d'activité, au besoin. On appelle analyse de variance la comparaison des dates prévues de début et de fin des différentes activités et des étapes à celles de la plus récente base de référence. Le gestionnaire de projet doit faire le suivi des tâches du projet pour vérifier si elles respectent l'échéancier.

Les tâches qui ne sont pas comprises dans le chemin critique sont moins prioritaires que celles qui en font partie. Le chemin critique représente la séquence des activités qui doivent être réalisées dans les délais prévus pour que l'ensemble du projet progresse conformément à l'échéancier. Il s'agit de la plus longue étape de l'échéancier qui ne bénéficie d'aucune marge de manœuvre. Si une activité faisant partie du chemin critique est retardée d'une journée, le projet tout entier le sera aussi tout autant, à moins qu'une autre activité du chemin critique puisse être accélérée afin de rattraper le retard.

Une fois que le gestionnaire de projet a apporté les correctifs nécessaires à l'échéancier en regard de l'analyse de variance, il peut prévoir la date de fin du projet. Si celle-ci diffère de la date de fin approuvée, une demande de changement doit être lancée et faire l'objet d'un examen et d'une approbation. Si la différence dépasse le seuil de 10 %, une nouvelle base de référence doit être établie.

3.3 Coûts

La base de référence pour les coûts représente le coût total du projet. Lorsque le budget d'un projet est déterminé, le gestionnaire de projet doit veiller à ce que le projet soit réalisé dans les limites du budget. Le budget doit être évalué et mis à jour régulièrement, à savoir au moins tous les mois.

Une fois que le projet a été lancé, le gestionnaire de projet attribue un numéro d'élément de programme (un code) pour les dépenses liées au projet, les dépenses salariales et autres. Les employés doivent saisir les codes de chaque activité liée au projet dans le Système de gestion du temps de l'organisme, codes qui se retrouveront dans le Système de rapports financiers (SRF) de l'organisme. Les dépenses autres que les salaires sont également saisies comme relevant du projet et figurent dans le SRF.

Le gestionnaire de projet est chargé d'exécuter des analyses fréquentes de variance, c'est-à-dire d'examiner les coûts réels à ce jour par rapport à la base de référence pour les coûts. Tout écart doit être évalué, afin de déterminer si des mesures correctives sont nécessaires.

Lorsqu'une modification à la prévision des dépenses est intégrée au budget, une révision du coût total prévu doit également être fournie. S'il diffère du budget approuvé, une demande de changement doit être lancée. Si la différence dépasse le seuil de 10 %, une nouvelle base de référence doit être établie.

3.4 Utilisation du tableau de bord de la direction pour les projets

Le principal outil de suivi de l'état d'avancement des projets est le **tableau de bord mensuel de de la direction pour les projets**. Ce tableau de bord, dans le contexte de la gestion de projets, est un outil de gestion opérationnelle utilisé pour représenter visuellement l'état (ou la santé) d'un projet ou d'un portefeuille de projets,

au moyen de mesures de projet clés. Les tableaux de bord de la direction pour les projets servent à rendre compte des mesures fondamentales du projet qui ont une incidence sur l'état général de santé du projet et sur ses avantages, à savoir : les contraintes liées à la portée, l'échéancier, les coûts ainsi que les risques, les enjeux et les interdépendances du projet. Les tableaux de bord utilisent des dispositifs graphiques, comme des indicateurs en vert/jaune/rouge, pour communiquer l'information clairement et de façon succincte.

Les avantages d'un tableau de bord de la direction pour les projets sont notamment :

- une meilleure communication sur la santé et l'état d'avancement du projet avec les cadres et les intervenants, conformément aux normes reconnues de l'industrie;
- une visibilité accrue des risques et des enjeux qui pourraient avoir une incidence sur la réussite du projet, ce qui fournit une occasion précoce de prendre des mesures correctives;
- un soutien des décisions de gouvernance fondées sur des données probantes et la responsabilité des cadres.

Des rapports mensuels auprès du comité directeur de chaque projet et des rapports combinés d'étape pour les portefeuilles de projets offrent également des indicateurs rapides de l'état de la situation à tout moment (voir l'encadré 2.4.2 pour plus de renseignements sur les projets menacés). L'utilisation des points de contrôle dans la gestion de projet est un autre élément clé, qui permet de s'assurer que l'approbation de la haute direction est reçue avant que les projets passent à la prochaine étape de gestion de projet. Ce processus de points de contrôle permet d'évaluer si le projet est exécuté dans les délais, et selon la portée et les coûts approuvés. Les enjeux et les risques sont examinés de façon à garantir que le projet est sur la bonne voie, et qu'un processus rigoureux de gestion des modifications est observé.

Encadré 2.4.2

Qu'arrive-t-il lorsque des projets sont menacés?

- Les tableaux de bord mensuels de la direction pour les projets commencent à afficher des statuts jaunes et rouges.
- Les enjeux sont signalés au comité directeur du projet pour obtenir le soutien de la haute direction.
- Les gestionnaires de projets présentent un compte rendu de la situation et des plans de redressement.
- Les problèmes, les risques, les décisions, les changements et les nouveaux produits livrables sont documentés (possibilité d'obtenir l'aide de spécialistes).
- La surveillance est plus étroite, avec rétroaction et soutien du gestionnaire de projet pour corriger la situation.

4. Structure de gouvernance

La gouvernance est une technique de gestion qui encadre les processus et les systèmes et garantit qu'un comité directeur habilité supervise le projet tout au long de son cycle de vie. Elle inclut des points de décision pertinents et des voies de sortie, des canaux de remontée des paliers hiérarchiques et des comités de soutien pour améliorer les chances de réussite du projet. La structure de gouvernance sert à assurer la gérance des ressources du projet et la reddition de compte pour les projets, ainsi qu'à harmoniser les projets avec les résultats stratégiques de l'organisme.

À Statistique Canada, les projets sont supervisés par des comités de gouvernance. Le niveau de gouvernance dépend de la taille du projet, de sa portée et de son degré de complexité. Le mandat de tous les comités de gouvernance est de prendre des décisions à un niveau hiérarchique supérieur, tant sur les projets que sur les portefeuilles de projets en offrant du soutien, des canaux de remontée des paliers hiérarchiques et en donnant ou non le feu vert à l'avancement des projets, ainsi qu'en s'assurant que les investissements sont appropriés et stratégiquement harmonisés.

Les décisions touchant les projets stratégiques qui nécessitent un investissement de l'organisme sont prises par le Conseil d'examen de la haute direction sur la base des recommandations des conseils de planification du secteur et, dans certains cas, du Comité de gestion de l'Architecture opérationnelle du Bureau (voir le *chapitre 2.2 – Planification stratégique intégrée*). Le Conseil d'examen de la haute direction agit comme point de contrôle

aux deux premières étapes de projet (la production d'idées et l'évaluation du projet), alors que les conseils de planification du secteur ou le Comité de gestion de l'Architecture opérationnelle du Bureau agissent comme point de contrôle à l'étape 3 (lancement du projet). C'est ce qui complète la partie du CGPO concernant les portefeuilles de projets.

Le **comité directeur de projet** (CDP) est responsable des enjeux opérationnels de projets au cours du volet de gestion de projet du CGPO. Il convient de souligner que tous les projets devraient comporter un CDP; toutefois, la composition de celui-ci n'est pas préalablement définie. Dans le cas des projets moins importants, le CDP pourrait comprendre un commanditaire, le directeur général et un directeur. Les intervenants internes peuvent aussi siéger au CDP, au besoin. Le CDP agit comme point de contrôle aux étapes 4 à 6 (la planification, l'exécution et la clôture du projet) et surveille les interdépendances du projet, ses changements, ses enjeux et ses risques à intervalles réguliers. Le CDP examine et surveille aussi la progression du projet et son budget à un haut niveau, et il examine et approuve les recommandations pour toute modification des bases de référence liées à la triple contrainte de portée, d'échéancier et de coûts.

Les projets ayant une composante de développement des systèmes de technologies de l'information doivent également obtenir le feu vert du Comité de l'architecture des technologies de l'information, qui s'assure que les systèmes de technologies de l'information sont développés en fonction de principes architecturaux rigoureux, à l'aide d'une série normalisée d'outils et de méthodes, de façon à répondre aux besoins opérationnels de l'organisme et à respecter ses politiques et celles du gouvernement du Canada en matière de sécurité des technologies de l'information.

Facteurs clés de réussite

Le CGPO ne se déploie pas dans le vide. La gestion de projet doit être harmonisée et intégrée, dans toute la mesure du possible, aux autres processus organisationnels. Les étapes du CGPO ont été mises en concordance avec d'autres processus existants, y compris le cadre intégré de gestion du risque pour la sécurité, le cadre de gestion organisationnel des risques et le Processus intégré de planification stratégique¹⁶ (voir le *chapitre 2.2 – Planification stratégique intégrée*).

Un bon leadership de la haute direction est essentiel pour garantir le respect du cadre de travail à toutes les étapes du projet. L'échange d'information entre tous les niveaux de l'organisme est également indispensable puisque chaque niveau comporte des responsabilités différentes, toutes nécessaires à une gestion réussie du projet. Un autre facteur de réussite réside dans un bon soutien du personnel, qui doit bénéficier d'une formation adéquate et en temps opportun pour bien se préparer à la gestion de projet.

Un **centre d'expertise en gestion de projet** offre du soutien aux chefs de projets ayant recours au CGPO. L'objectif du BGPO est de soutenir les gestionnaires en leur offrant leadership, formation et soutien en ce qui a trait aux processus et outils communs de gestion mobilisés par l'ensemble des projets¹⁷. Ces processus et outils visent à améliorer le respect des délais, des coûts et de la portée des projets, en conformité avec les normes de qualité en vigueur. Le BGPO diffuse aussi un ensemble d'outils et de modèles annuels. Dans chaque modèle de document, à la page de contrôle des révisions du document, l'année de diffusion et la version sont indiquées.

Ce centre administre également le dépôt officiel de la documentation du CGPO et des rapports de décisions des comités de gouvernance. La documentation relative à la gestion de projet doit être gérée efficacement afin de préserver les renseignements organisationnels et d'appuyer le partage des connaissances, la prise de décision, et l'amélioration des processus, et les audits internes et externes. Cela permet également d'appuyer les communications entre les intervenants, les membres de l'équipe de gestion du projet et les comités de gouvernance du projet.

16. Le processus de planification de projet peut également être modifié en fonction des besoins en évolution de l'organisme. Par exemple, la proposition opérationnelle et la liste de contrôle de l'Architecture opérationnelle du Bureau ont récemment été fusionnées en une seule liste de contrôle des investissements et une estimation des coûts initiaux est désormais requise dès l'étape 1.

17. À Statistique Canada, les projets d'une valeur de 150 000 \$ ou plus doivent être fondés sur le CGPO.

Défis et prochaines étapes

Se doter d'un cadre de gestion des projets contribue à la rigueur de la gouvernance et de la gestion en facilitant la prise de décisions, la communication et la coordination à l'échelle de tous les projets d'un portefeuille, ce qui permet une utilisation plus efficace des ressources organisationnelles.

La mise en œuvre d'un cadre de gestion organisationnel des projets nécessite une certaine culture de la gestion de projet à l'échelle de l'organisme. Elle représente un tournant important dans les habitudes de travail des gestionnaires et les outils qu'ils utilisent. Parmi les défis et les étapes importantes à venir, mentionnons :

- obtenir un engagement ferme de la haute direction pour la mise en œuvre d'un cadre de gestion des projets, des dirigeants de l'organisme statistique jusqu'aux cadres responsables de sa mise en œuvre;
- communiquer clairement les raisons qui motivent ce changement et les avantages qu'il présente pour les employés et les gestionnaires hiérarchiques;
- faire participer les employés et les gestionnaires dont le travail subira les répercussions d'un nouveau cadre de gestion de projet dans sa planification et sa mise en œuvre;
- offrir une formation et un soutien continus aux gestionnaires sur les outils et les processus du cadre de gestion des projets, et mettre en évidence les avantages qu'ils peuvent en tirer dans leur travail quotidien.

Le changement est générateur de stress, autant pour les employés en faveur que pour les employés sceptiques. Pour contribuer à faciliter la transition, il peut être utile de sensibiliser les employés au besoin de changement et de défendre ce besoin de façon convaincante par des communications répétées de la vision, des objectifs finaux et des principes directeurs.

Chapitre 2.5 – Planification et gestion des ressources humaines

Contexte

Pour mener à bien leur mandat, les organismes statistiques nationaux se doivent avant tout de reconnaître que le personnel est l'atout principal d'un organisme statistique. Pour s'acquitter de la mission de Statistique Canada et réaliser les objectifs stratégiques de l'organisme, une stratégie adéquate en matière de ressources humaines (RH) est impérative pour s'assurer d'avoir :

- les bonnes personnes dans les postes adéquats;
- des employés qui possèdent les compétences et les habiletés requises pour faire leur travail;
- un effectif compétent en tout temps.

Une stratégie de planification et de gestion des RH est indispensable pour s'assurer de maintenir un effectif compétent et suffisant qui permettra de répondre aux besoins organisationnels. Les principes de planification et de gestion efficace des RH s'articulent autour des volets suivants :

- intégration de la dimension des RH dans le processus de planification stratégique qui permet d'assurer une cohérence entre les objectifs stratégiques et les ressources disponibles;
- établissement d'une stratégie de gestion des RH ainsi qu'un plan qui énonce concrètement les stratégies, les mesures et les mécanismes requis pour répondre aux besoins en RH de l'organisme;
- reconnaissance que cette gestion des RH est une responsabilité partagée entre la fonction centralisée des RH (comme service interne) et les gestionnaires de l'organisme;
- adoption d'une structure de gouvernance en matière de RH qui est cohérente avec la notion de responsabilité partagée, en créant, entre autres, différents comités sous le leadership des experts en RH, mais soutenus par des membres représentant les différents secteurs de l'organisme;
- approche intégrée de parcours professionnel : recrutement, formation, perfectionnement professionnel, engagement, développement de carrière et services de RH organisés en fonction de cette approche;
- mise en œuvre d'un milieu de travail positif, diversifié et inclusif, et qui suscite l'engagement des employés.

Toutefois, il faut reconnaître que la gestion des RH au sein d'un organisme statistique est également influencée par les lois et les règlements en vigueur. Par exemple, en ce qui a trait au cadre législatif canadien, l'effectif de Statistique Canada est embauché en vertu de deux cadres législatifs importants : 1) la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui vise les fonctionnaires; 2) la *Loi sur la statistique*, qui vise à la fois les employés des Opérations des enquêtes statistiques et ceux qui travaillent aux activités du recensement.

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* fournit une approche plus intégrée à l'égard de la planification des besoins en personnel et de leur harmonisation avec les besoins opérationnels et les budgets, tout en veillant à ce que les gestionnaires soient responsables de leurs activités de dotation, et qu'ils en rendent compte.

La *Loi sur la statistique* est le cadre législatif qui permet à Statistique Canada de procéder à des embauches temporaires pour le compte du Recensement de la population, du Recensement de l'agriculture et de l'Enquête nationale auprès des ménages. Environ 35 000 personnes sont recrutées temporairement pendant la période des recensements.

Statistique Canada compte 5 400 employés dont 88 % sont des fonctionnaires permanents et le reste est constitué d'employés embauchés pour une période déterminée et d'étudiants. La majorité des employés sont des fonctionnaires syndiqués, détenant des profils académiques et professionnels solides en économie, en statistique, en sociologie, en mathématiques, en démographie, en informatique, en administration ou en gestion.

Il existe une exception importante, c'est-à-dire les intervieweurs. Les Opérations des enquêtes statistiques (OES) sont une agence qui a comme rôle d'assurer la collecte des données d'enquête aux fins des programmes statistiques. Cette agence n'est pas régie par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, donc elle procède à son propre recrutement. Environ 1800 employés travaillent pour OES à temps partiel. Leur volume de travail dépend de la demande en ce qui a trait aux collectes de données et les délais prescrits par ces dernières. OES a un seul groupe d'employés qui comprend deux niveaux : intervieweurs et intervieweurs principaux. Il y a également deux

types d'intervieweurs : intervieweur de terrain qui se déplace en dehors des bureaux de Statistique Canada, ainsi que des intervieweurs par téléphone qui réalisent les interviews par téléphone dans un centre d'interview téléphonique assistée par ordinateur (ITAO) dans les bureaux régionaux.

Il est important de noter que les salaires des employés de Statistique Canada représentent la plus importante dépense de l'organisme (soit environ 80 % de son budget total), d'où l'importance de gérer cet investissement de manière stratégique, efficace et appropriée.

Stratégies, mécanismes et outils

Cette section consiste en l'analyse des stratégies et des pratiques exemplaires en matière de planification et de gestion des RH au sein d'un organisme statistique pour deux composantes, le tout illustré par des exemples concrets de Statistique Canada :

- Le cadre et stratégie de développement des talents
- La gouvernance en matière de RH.

1. Cadre et stratégie de développement des talents de Statistique Canada

Statistique Canada a élaboré une stratégie de gestion des RH dont les objectifs consistent à :

- recruter des candidats prometteurs pour l'organisme;
- muter les candidats prometteurs de manière appropriée au sein de l'organisme, en fonction des besoins et des opportunités de développement;
- développer les employés pour qu'ils atteignent leur plein potentiel;
- engager les employés de manière continue;
- déterminer le potentiel de leadership de certains employés et établir des plans de gestion des talents pour ceux-ci.

Les objectifs et les résultats escomptés du Cadre de développement des talents de Statistique Canada sont de :

- contribuer à la planification efficace de l'effectif;
- positionner l'organisme comme employeur de choix;
- développer des bassins de talents pour l'organisme;
- enrichir les programmes de perfectionnement professionnel et de gestion de carrière;
- s'assurer de la continuité des activités, en veillant à ce que notre effectif développe les compétences nécessaires pour la réussite actuelle et future de l'organisme;
- promouvoir l'excellence dans la fonction publique;
- soutenir les efforts de mobilisation des employés;
- harmoniser le travail des employés avec les objectifs organisationnels;
- augmenter la productivité et les contributions des employés;
- renforcer le maintien de l'effectif.

Figure 2.5.1
Cadre de développement des talents proposé de Statistique Canada



Tel qu'illustré par la figure 2.5.1, l'accent est mis sur trois volets de la gestion des RH :

1. Planification (à gauche de l'image).
2. Le cycle de vie du perfectionnement des talents est illustré par le continuum de l'employé, soit recruter, muter, engager, développer et « départ » (c'est-à-dire le fait que l'employé quitte l'organisme). Au centre, au milieu de l'image, apparaissent les ressources permettant le développement de l'employé, à savoir, le recrutement et l'intégration, l'apprentissage et le perfectionnement, la gestion du rendement et la segmentation des talents, les prix et reconnaissance, le développement de carrière, la planification de la relève, la gestion axée sur les compétences et le départ de l'organisme.
3. Milieu de travail positif et bilingue

1.1 Planification

L'objectif de Statistique Canada en matière de planification des RH est de se doter et de maintenir un effectif compétent, motivé et flexible qui peut être réaffecté afin de répondre aux besoins changeants de l'organisme. À cette fin, Statistique Canada a établi un certain nombre de pratiques et de mécanismes de RH qui forment aujourd'hui sa stratégie de gestion des RH. Les éléments de cette stratégie sont les suivants:

- Recrutement : embaucher les employés les plus prometteurs.
- Apprentissage et perfectionnement : instaurer une culture d'apprentissage continu et offrir des activités de formation afin d'avoir des groupes d'employés flexibles, polyvalents et mobiles à tous les échelons de l'organisme qui sont prêts à intervenir au besoin.
- Cheminement professionnel : fournir des occasions d'avancement à long terme pour les employés au moyen, entre autres, d'affectations spéciales.
- Milieu de travail positif : favoriser le mieux-être des employés en les encourageant à s'engager et en intégrant les principes de l'équité en matière d'emploi aux opérations quotidiennes.
- Bilinguisme : prendre les mesures nécessaires pour satisfaire aux obligations linguistiques de Statistique Canada envers ses employés et le public canadien.
- Avancement professionnel : mettre en œuvre des mécanismes permettant aux employés de l'organisme d'accéder à des postes d'un niveau hiérarchique supérieur et leur apporter un soutien à cet égard.

Au fil du temps, la stratégie de gestion des RH a permis de créer un sentiment d'appartenance collective qui aide à motiver le personnel, favorise la productivité, soutient le bilinguisme et encourage l'avancement professionnel. Cette stratégie a engendré d'importantes initiatives en matière de RH, y compris le recrutement centralisé de diplômés universitaires et collégiaux, des programmes de mentorat, des conseillers en orientation professionnelle, des initiatives de mieux-être au travail, ainsi qu'un institut de formation sur place qui offre des activités de formation internes, y compris la formation linguistique. La stratégie a inspiré une grande confiance et un sentiment d'appartenance envers l'organisme et elle favorise le maintien en poste des employés tout au long de leur carrière.

L'intégration de la planification des activités et des RH de Statistique Canada est essentielle pour que l'organisme puisse s'acquitter de son mandat et de ses responsabilités et établir ses priorités de manière éclairée. Le Plan intégré des activités et des ressources humaines de 2015-2016 à 2017-2018 trace la voie des priorités clés en matière de dotation interne et externe, de perfectionnement de l'effectif et des améliorations des services des RH de Statistique Canada pour les trois prochaines années et il est établi en fonction du Plan d'affaires de l'organisme.

1.2 Cycle de vie du perfectionnement des talents

1.2.1 Entrée dans l'organisme — Recrutement

L'approche globale en matière de recrutement est de promouvoir un processus intégré de recrutement, de formation, de perfectionnement et de mobilité latérale et verticale. Les processus de sélection au sein de l'organisme se veulent transparents, fondés sur le mérite plutôt que sur l'ancienneté, et utilisent de manière optimale la gestion collective de bassins de candidats par le biais de processus de sélection génériques. Ces bassins de candidats sont valables généralement pour une durée d'environ un an.

Statistique Canada mène régulièrement des campagnes de recrutement de candidats dans les groupes professionnels suivants : EC (analystes), MA (mathématiciens/statisticiens), CS (technologie de l'information), PE (spécialistes en gestion des RH) et FI (spécialistes en gestion financière).

Les programmes de recrutement postsecondaire sont la principale source d'embauche de recrues de niveau d'entrée dans l'organisme. De plus, les étudiants ayant déjà travaillé au sein du secteur public (dans le cadre, par exemple, du Programme d'enseignement coopératif ou du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant) peuvent être embauchés de façon permanente ou pour une durée déterminée par l'entremise de processus de sélection simplifiés.

Afin d'attirer des diplômés talentueux, les campagnes de recrutement incluent une participation à des salons d'emploi universitaires et collégiaux, en sélectionnant des établissements d'enseignement d'envergure, en vue de recruter des candidats à fort potentiel au niveau d'entrée.

Le recrutement ne se limite toutefois pas à la simple embauche de professionnels. Pour chaque groupe professionnel, le programme de recrutement inclut un programme de perfectionnement s'échelonnant sur une période d'au moins deux ans qui compte une série de formations obligatoires, de mesures d'évaluations régulières du progrès des employés et, dans plusieurs cas, deux à trois rotations obligatoires dans des postes permettant d'acquérir une expérience de travail diversifiée avant que l'employé puisse accéder à un poste à durée indéterminée.

L'un des cours obligatoires pour les analystes, mathématiciens et statisticiens est le *Cours de base sur les enquêtes*. D'une durée de six semaines, cette formation a pour but d'élaborer et d'exécuter toutes les étapes d'une enquête portant sur une question socioéconomique réelle. Elle permet aux recrues d'acquérir des connaissances sur la nature des activités d'enquête au sein des équipes pluridisciplinaires et à l'organisme de partager ses valeurs, notamment celles en lien au travail d'équipe et à la rigueur méthodologique dans la conduite d'enquêtes.

1.2.2 Apprentissage et perfectionnement

L'objectif de la gestion de l'apprentissage et du perfectionnement est d'instaurer une culture d'apprentissage continu et d'offrir des activités de formation afin d'avoir des groupes d'employés compétents, flexibles, polyvalents et mobiles à tous les échelons de l'organisme. Par ailleurs, la planification de l'apprentissage et du perfectionnement fait partie intégrante du processus annuel d'évaluation du rendement visant à améliorer les

compétences des employés; elle se fait lors de l'établissement du plan d'apprentissage annuel effectué en même temps que les objectifs de l'entente de rendement (voir point 1.2.3 — Gestion du rendement et segmentation des talents).

Les employés disposent de choix d'apprentissage et de perfectionnement en fonction de leur domaine de travail (groupe professionnel) et du niveau de leur poste. Ils sont encouragés à suivre un parcours de formation, mais il existe une certaine latitude pour qu'ils puissent déterminer leurs objectifs d'apprentissage personnels.

Les employés ont ainsi accès à des activités d'apprentissage formelles et informelles. Par activités formelles, on entend des formations en salle de classe ou en ligne et des affectations spéciales. Il existe différents types de formation : formation statistique, formation sur les domaines spécialisés, formation linguistique (améliorer les compétences dans l'une ou l'autre des langues officielles), formation en informatique, formation de base (orientation, compétences générales et parfois fonctionnelles), formation en gestion ou encore en leadership. Il existe également des formations obligatoires pour les nouvelles recrues, notamment en ce qui a trait au respect des règles de sécurité et de confidentialité de l'organisme.

Les formations spécialisées relatives au mandat de l'organisme sont offertes au sein de Statistique Canada. Par contre, celles qui ont trait, par exemple, aux compétences générales, aux pratiques gouvernementales, à la gestion ou leadership sont offertes par l'École de la fonction publique du Canada, car elles répondent à des besoins communs à tous les employés de la fonction publique fédérale qui souhaitent se perfectionner dans ces domaines.

Pour ce qui est de l'apprentissage informel, il existe des possibilités de réseautage, de participation à des conférences nationales ou internationales, de participation à des groupes de travail ou comités ou encore de mentorat.

1.2.3 Gestion du rendement et segmentation des talents

À l'instar des autres ministères et organismes fédéraux, Statistique Canada a établi une solide structure de gouvernance en matière de gestion du rendement. L'organisme est déterminé à promouvoir l'excellence en milieu de travail parmi son personnel et ses équipes en encourageant les employés et les gestionnaires à discuter du rendement de manière continue, ouverte et honnête. Le respect et la mise en pratique de ces valeurs sont des aspects essentiels du processus de résolution des cas de rendement insatisfaisants.

En 2013, Statistique Canada a lancé le Projet de promotion de l'excellence du rendement des employés. Ce projet, qui découle des exigences de la nouvelle *Directive sur la gestion du rendement* du gouvernement du Canada, jette les bases nécessaires pour que tous les employés puissent contribuer pleinement aux objectifs de l'organisme. Le projet consiste notamment à réunir les processus, les outils, les lignes directrices, la formation et les communications efficaces, afin d'assurer l'adoption uniforme d'approches nouvelles et améliorées. Pour ce faire, l'organisme s'assure que les employés ont les connaissances et les compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches requises.

Au début de chaque exercice financier, les gestionnaires rencontrent leurs employés afin de leur communiquer les activités dont ils seront responsables durant l'année et établir les objectifs de rendement s'y rattachant. C'est aussi l'occasion de discuter du plan d'apprentissage annuel de l'employé qui lui permettra d'acquérir ou de maintenir, au besoin, les compétences nécessaires aux exigences de son poste et d'atteindre ses objectifs et aspirations professionnels. Les gestionnaires devraient fournir à leurs employés une rétroaction continue sur leur rendement, et le Projet de promotion de l'excellence du rendement des employés prévoit une discussion officielle de mi-parcours sur le progrès du rendement et une évaluation finale du rendement de chaque employé en fin d'année en fonction des objectifs établis.

Ces pratiques visent à améliorer constamment la reconnaissance de l'excellence du rendement des employés, à motiver le personnel et à faire en sorte que les problèmes de rendement soient résolus rapidement et efficacement. Plus particulièrement, des mesures correctives sont prévues pour les employés dont le rendement est jugé insatisfaisant et des plans de gestion des talents sont élaborés pour les employés qui excèdent de manière exceptionnelle les attentes, de façon à ce qu'ils puissent réaliser leur plein potentiel au sein de l'organisme.

1.2.4 Prix et reconnaissance

La reconnaissance fait partie intégrante de la culture organisationnelle de l'organisme, tant au bureau central que dans les bureaux régionaux. Que ce soit au moyen d'un prix officiel ou non officiel, ou de remerciements spontanés, la reconnaissance favorise la continuation du travail exceptionnel au sein de la fonction publique du Canada.

Le Programme des prix et des attestations de reconnaissance a pour mandat de souligner les efforts et les réalisations des employés au travail, que ce soit des réalisations d'équipes ou individuelles. Ce programme vise aussi bien à promouvoir les activités formelles qu'informelles. Les principaux services du Programme des prix et des attestations de reconnaissance sont les suivants :

- **Prix de long service**

Les prix de long service récompensent les employés qui comptent 25 ou 35 années de service dans le secteur public. Ainsi, les employés comptant 25 ou 35 années de service sont récompensés lors d'une présentation officielle faite par le directeur général des Ressources humaines et le statisticien en chef pendant la Semaine nationale de la fonction publique qui a lieu chaque mois de juin. Les employés qui comptent 15 années de service reçoivent également un certificat d'appréciation signé par le statisticien en chef.

- **Certificat de retraite**

Les certificats de retraite soulignent la contribution des employés qui ont travaillé au moins dix ans au sein de la fonction publique du Canada. Le certificat signé par le premier ministre du Canada est remis par le directeur lors de la fête de départ à la retraite de l'employé ou lors d'un événement approprié.

- **Prix d'appréciation**

Les prix d'appréciation récompensent les employés qui ont apporté une contribution positive et utile à une section, à une division, à une direction ou à l'organisme dans son ensemble. Il s'agit d'une récompense pécuniaire ou non pécuniaire accompagnée d'une lettre de félicitations ou d'un certificat d'appréciation complétés dans l'unité de travail et signés par le directeur ou le directeur général. La valeur maximale des prix est de 500 \$ par personne et de 1 000 \$ par équipe (taxes et frais d'expédition compris).

- **Prix d'excellence**

Les prix d'excellence soulignent l'excellent travail des employés, leur rendement exceptionnel ou d'autres contributions précieuses pour l'organisme. Il existe huit catégories : Prix de l'innovation Agatha-Chapman; Prime d'excellence durant la carrière; Prime au mérite; Prix du leadership jeunesse; Prime d'excellence en langues officielles; Prix du perfectionnement et de la gestion du personnel; Prix de recherche Tom-Symons et Prix du mieux-être au travail. Tous les candidats reçoivent un certificat de reconnaissance ou un trophée lors de la Cérémonie annuelle de remise des prix, et leur nom est inscrit sur le Mur de la renommée (hall d'entrée). Les candidats et les gagnants peuvent aussi faire l'objet d'un article dans @StatCan, le bulletin mensuel des employés.

- **Prix externes**

Chaque année, Statistique Canada reçoit de nombreuses lettres d'appel d'organisations des secteurs privé et public cherchant des candidatures pour leurs prix parrainés. Statistique Canada peut aussi soumettre des candidatures tout au long de l'année pour divers prix externes. Ces prix sont remis chaque année et sont parrainés par le gouvernement fédéral, des associations professionnelles et des entreprises privées. Ils récompensent le travail accompli dans des domaines comme les communications, le marketing, les RH, le leadership et la gestion, les partenariats ainsi que l'innovation technologique et statistique. Au fil des ans, les employés de Statistique Canada, et Statistique Canada en tant qu'organisme, se sont vus décerner plusieurs de ces prix.

1.2.5 Développement de carrière

Il s'agit pour l'organisme d'offrir un cheminement professionnel aux employés, en fonction de leur domaine de travail et de leur classification. Le cheminement professionnel peut être réalisé, entre autres, par des affectations

temporaires dans d'autres divisions (que celle d'attache) afin d'élargir les compétences, renforcer le réseautage et surmonter d'autres défis liés au travail, permettant ainsi à l'employé de se préparer à obtenir un poste au niveau hiérarchique supérieur.

Pour ce qui est de la dotation interne et de la mobilité, en plus des processus de nomination ouverts au personnel Statistique Canada favorise la mobilité de ses employés en se basant sur la gestion de talent (pour les postes de niveau directeur adjoint et supérieur) et les plans d'apprentissage développé conjointement entre le gestionnaire et l'employé. L'objectif est de permettre à l'employé de se familiariser avec les différents secteurs de l'organisme. Tous les employés ont accès au Programme des affectations spéciales, ce qui leur permet de bénéficier de nouvelles occasions de carrière. Ceci facilite la dotation interne de postes temporaires, car ce mécanisme offre l'avantage d'être rapide et il ne crée aucune incidence sur la rémunération ou la classification de l'employé, et le retour au poste d'attache est garanti. Environ 10 % de l'effectif total de l'organisme est en affectation spéciale sur une base courante.

1.2.6 Gestion axée sur les compétences

La gestion et le perfectionnement des compétences sont des éléments cruciaux du Cadre de développement des talents. Dans le cadre de la Directive sur la gestion du rendement, on distingue trois catégories de compétences : les compétences essentielles, les compétences fonctionnelles et les compétences techniques. Tous les employés de la fonction publique fédérale sont évalués en fonction de quatre compétences essentielles, qui sont : 1) faire preuve d'intégrité et de respect; 2) réflexion approfondie; 3) travailler efficacement avec les autres; 4) faire preuve d'initiative et être orienté vers l'action.

Faire preuve d'intégrité et de respect

- Afficher des comportements conformes au *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*.
- Discuter des préoccupations éthiques avec son superviseur ou ses collègues et, au besoin, trouver et appliquer les procédures de divulgation appropriées.
- Mener ses activités au travail d'une manière qui témoigne de son engagement envers l'excellence du service.
- Contribuer de manière active au bien-être au travail et à un milieu de travail sûr, sain et respectueux.
- Appuyer et valoriser la diversité et le bilinguisme.
- Agir en toute transparence et en toute équité.
- Faire preuve de respect à l'égard des biens et des ressources du gouvernement et les utiliser de manière responsable, notamment en prenant connaissance des politiques gouvernementales pertinentes et en les appliquant.

Réflexion approfondie

- Planifier et ajuster son travail après avoir examiné consciencieusement les priorités opérationnelles de son unité et ses propres objectifs de travail, en demandant des éclaircissements et des instructions en cas d'incertitude ou de confusion.
- Tenir compte de l'information provenant de multiples sources avant de formuler un point de vue ou une opinion.
- Faire preuve de jugement et obtenir les faits pertinents avant de prendre une décision.
- Analyser les revers et demander des rétroactions pour apprendre de ses erreurs.

Travailler efficacement avec les autres

- Partager de l'information avec ses collègues.
- Écouter les points de vue des autres d'une oreille attentive, les prendre en considération et les intégrer.
- Reconnaître les contributions et célébrer les réussites des autres.

- Travailler en collaboration et interagir efficacement avec les autres et être prêt à défendre et à valoriser la diversité.
- Démontrer sa compréhension du rôle, des responsabilités et de la charge de travail des collègues et être disposé à mettre ses besoins personnels en balance avec ceux des autres membres de l'équipe.
- Se montrer digne de confiance, en particulier en respectant ses engagements.
- Gérer de manière proactive les questions d'ordre personnel ou relationnel susceptibles de nuire à son rendement.
- Gérer sa propre conciliation travail-vie privée et respecter celle des autres.

Faire preuve d'initiative et être orienté vers l'action

- Se tenir au fait des objectifs, des méthodes de travail et des objectifs de rendement de l'équipe.
- Traduire des instructions en activités de travail concrètes, en tirant le maximum du temps et des ressources à sa disposition.
- Adopter en tout temps une attitude constructive face au changement, aux revers ou aux situations stressantes, et faire preuve d'ouverture à l'égard de solutions ou d'approches différentes ou nouvelles.
- Communiquer des idées, des points de vue et des préoccupations de manière efficace et respectueuse et participer activement à des échanges d'idées avec les autres.
- Repérer rapidement des signes de problèmes potentiels et en avertir le gestionnaire ou superviseur et d'autres personnes, au besoin.
- Adopter le changement et rechercher activement des occasions d'apprendre et de se perfectionner sur les plans personnel et professionnel.
- Contribuer et participer aux améliorations apportées aux processus et aux nouvelles approches.
- Rechercher les gains en efficacité opérationnelle, en démontrant une appréciation de l'importance d'optimiser les ressources, notamment en adoptant de bon gré des façons de faire nouvelles et plus efficaces.

1.2.7 Planification de la relève

La planification de la relève requiert la détermination des postes clés au sein de l'organisme et un transfert des connaissances approprié et en temps opportun pour assurer une transition en douceur des départs planifiés et non planifiés. Elle est facilitée par :

- une connaissance approfondie de la composition de la main-d'œuvre actuelle (répartition des employés selon leur groupe professionnel, classification, groupe d'âge, langue, expertise, statut d'employé, groupe d'équité en matière d'emploi, etc.);
- une bonne prévision des besoins en main-d'œuvre (analyse des départs à la retraite, des taux de rétention, modèle de prévision axé sur la dynamique démographique de l'effectif, etc.);
- une stratégie de dotation et de transfert des connaissances pour pourvoir rapidement et efficacement les postes qui deviendront vacants (création à l'avance de bassins de candidats talentueux et à fort potentiel dans lesquels il est possible de trouver rapidement des remplaçants, période de transition entre le départ des employés et l'entrée officielle en fonction de son remplaçant, etc.).

1.2.8 Départ de l'organisme

Les employés qui quittent l'organisme sont consultés et peuvent donner leur opinion sur les raisons de leur départ au moyen d'un « questionnaire de sortie ». Les résultats de ces questionnaires sont analysés et utilisés comme baromètres pour améliorer les programmes de RH.

1.3 Milieu de travail positif et bilingue

1.3.1 Milieu de travail positif

Le mieux-être au travail fait partie intégrante d'une bonne stratégie de rétention des employés. À Statistique Canada, il est ancré dans la culture de l'organisme. Il est solidement appuyé par la haute direction, ainsi que par une multitude de volontaires qui s'occupent, en plus de leur travail, de réaliser de nombreuses activités spéciales. Statistique Canada s'appuie entre autres sur les principes et les activités suivants pour créer un milieu de travail positif :

- communication ouverte et transparente;
- relations de travail respectueuses et inclusives;
- soutien en matière de conciliation travail-vie personnelle;
- sondages d'opinion auprès des employés et suivi systématique avec mesures correctives élaborées conjointement avec des groupes d'employés;
- reconnaissance de la contribution des équipes et des personnes : prime annuelle, individuelle, d'équipe ou de long service (voir la section 1.2.4 – Reconnaissances et primes);
- activités sociales permettant de consolider l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance à l'organisme.

Toutes ces activités ont pour objectif de faire en sorte que l'employé se sente bien dans son environnement de travail, et qu'il se sente valorisé et mobilisé (pour plus d'information sur les mécanismes de consultation et d'engagement des employés, voir le chapitre 2.6 – Communications internes).

Il existe également d'autres mécanismes qui visent à améliorer le mieux-être au travail. Les plus importantes sont le Comité sur le mieux-être au travail, le Programme d'aide aux employés et les Services de gestion informelle des conflits.

Le Comité sur le mieux-être au travail organise des activités et des événements utiles et pertinents pour promouvoir les bienfaits de la santé mentale et physique auprès des employés. Le Comité s'occupe de souligner l'apport des employés aux réalisations de Statistique Canada au moyen de différentes activités, comme la Journée de reconnaissance envers les employés et le pique-nique annuel.

Le Programme d'aide aux employés de Santé Canada fournit des services de consultation pour des problèmes personnels ou liés au travail. Grâce à ce programme, les employés et leurs familles ont accès à :

- un numéro de téléphone sans frais, 24 heures sur 24, sept jours sur sept, pour leur permettre d'obtenir de l'aide;
- des services de consultation à court terme et de l'orientation vers des ressources communautaires;
- des séances de sensibilisation et d'information à l'intention des gestionnaires;
- des services de gestion de traumatologie;
- des services de consultation en ligne.

Le programme des Services de gestion informelle des conflits de Santé Canada vise à favoriser un environnement de travail sain et respectueux et à bâtir une culture qui favorise la résolution des conflits par l'acquisition d'habiletés en gestion informelle des conflits et au moyen d'interventions. Les outils, les techniques et les services des Services de gestion informelle des conflits permettent une gestion efficace ainsi qu'une résolution rapide des conflits en milieu de travail.

1.3.2 Valeurs et éthique

Statistique Canada est résolu à instaurer une culture qui privilégie l'éthique et favorise un climat de respect et de confiance au sein de l'organisme, où les employés agissent de manière responsable et prennent des décisions fondées sur des valeurs qui inspirent la confiance du public.

Le Programme des valeurs et de l'éthique relève d'un cadre supérieur qui se consacre, dans le cadre de son rôle de champion, à promouvoir et à améliorer le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*. La composante de prévention du harcèlement joue un rôle de soutien en offrant des activités qui visent à assurer un milieu de

travail sain et à gérer les situations délicates avec sensibilité, diligence et discernement. Le leadership solide de l'organisme ainsi que le cadre législatif¹⁸ jouent un rôle clé dans la réalisation des objectifs de ce programme. Statistique Canada consacre beaucoup d'efforts à créer un milieu de travail où les employés sont traités de manière équitable et possède un vaste réseau d'employés, de gestionnaires et de cadres engagés qui s'efforcent d'accroître la sensibilisation et la promotion d'un environnement de travail inclusif.

1.3.3 Équité en matière d'emploi

Statistique Canada s'est doté d'un Plan d'action triennal pour s'assurer de la représentation de l'effectif par rapport à la population canadienne et favoriser un environnement de travail qui valorise la diversité, reconnaissant son impact positif sur l'atteinte des objectifs d'affaire de l'organisation. L'équité en matière d'emploi est à cet effet un aspect important qui est pris en considération à chaque étape du processus de recrutement. Statistique Canada s'efforce ainsi de combler les lacunes quant à la représentativité des femmes, des autochtones, des groupes de minorités visibles et des personnes handicapées à tous les échelons hiérarchiques. Des stratégies ont été élaborées pour favoriser l'équité en matière de dotation, notamment des mesures de recrutement ciblées dans certains établissements d'enseignement postsecondaire, une analyse obligatoire des bassins de candidats au niveau des cadres supérieurs (directeurs et directeurs généraux), des mesures pour assurer la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein des comités de sélection, ainsi que la tenue de consultations auprès de ces groupes visés pour trouver des moyens d'améliorer davantage les processus de dotation dans le futur. Des groupes de discussions avec les groupes visés par l'équité en matière d'emploi ont également été mis sur pied à plusieurs reprises afin de mieux comprendre les barrières auxquelles ils font face dans leur cheminement professionnel. Ces groupes de discussions ont permis de prendre des actions concrètes pour combler ces lacunes.

1.3.4 Promotion du bilinguisme

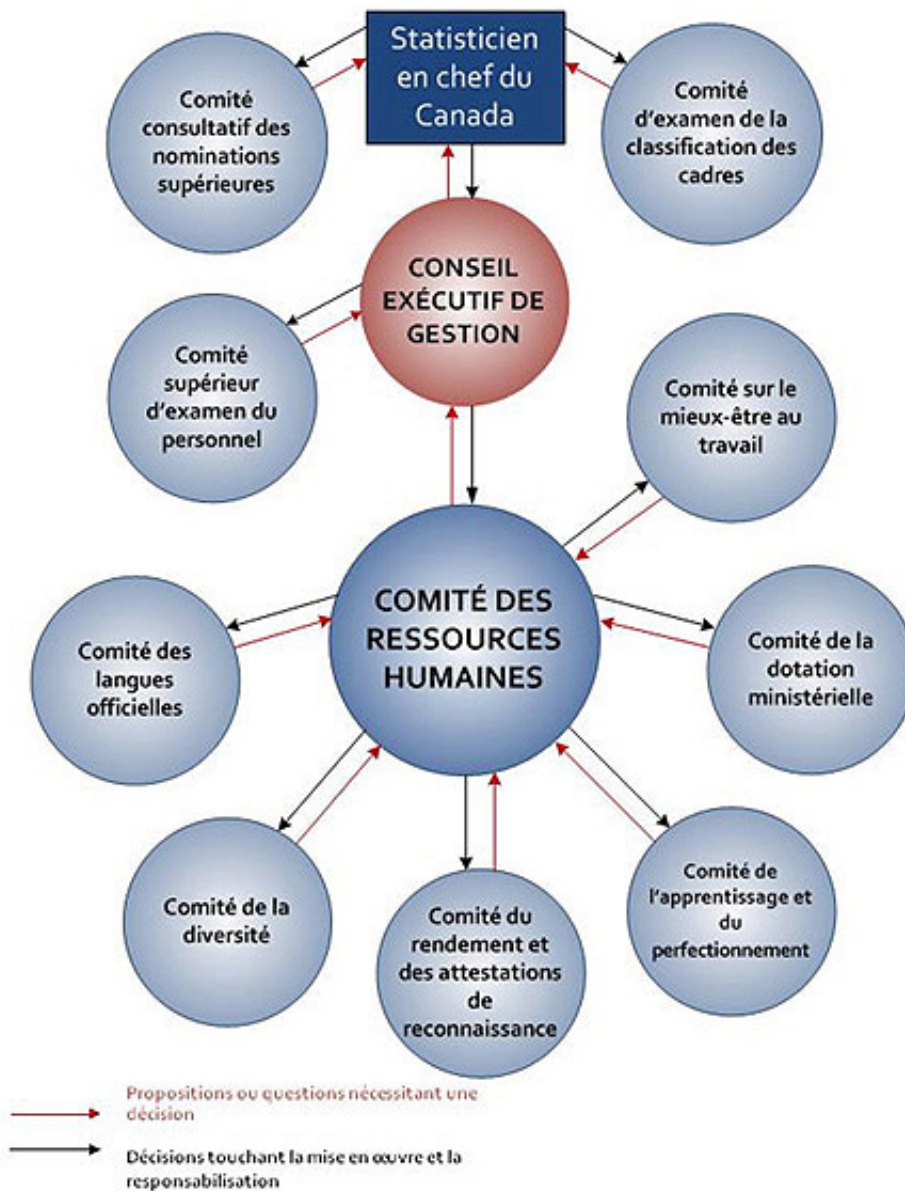
Puisque le Canada possède deux langues officielles, Statistique Canada est résolu à offrir à tous les employés un environnement de travail où ils peuvent utiliser la langue officielle de leur choix tout en s'assurant de maintenir ses obligations en matière de bilinguisme et à encourager ses employés à perfectionner et maintenir leurs compétences en langue seconde. À cette fin, Statistique Canada sensibilise les employés sur l'importance d'utiliser, dans la mesure du possible, les deux langues officielles dans la livraison de leurs services, offre de la formation linguistique en continu, encourage l'inclusion du perfectionnement professionnel et la pratique de la langue seconde dans les plans d'apprentissage annuels et fournit à ses employés des occasions pour maintenir leurs compétences linguistiques.

2. Gouvernance en matière de ressources humaines

Statistique Canada a une structure de gouvernance qui assure une approche intégrée à l'égard de l'établissement des priorités stratégiques, de la prise de décisions et de la responsabilité. La gestion des RH est prise en charge par des comités de cadres hiérarchiques qui représentent chacun des principaux secteurs d'activité et sont épaulés par des professionnels des RH. Cette structure présentée à la figure 2.5.2 favorise des pratiques cohérentes de gestion des RH.

18. Le cadre législatif fait référence à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, le *Code de conduite de Statistique Canada* et la *Politique sur les conflits d'intérêt et l'après-mandat*.

Figure 2.5.2
Structure des comités de gestion à Statistique Canada



Cette structure contribue à la bonne gestion générale de l'organisme et elle permet davantage de travailler en commun pour atteindre les objectifs organisationnels. Voici une brève description du rôle de chaque partie prenante dans la gestion des RH.

Statisticien en chef – La capacité de Statistique Canada de relever de nouveaux défis dépend non seulement de la diligence avec laquelle le statisticien en chef s'acquitte de ses responsabilités, mais aussi du leadership dont il fait preuve pour instaurer une culture d'excellence en gestion dans la fonction publique.

Conseil exécutif de gestion – Il est à la cime de la structure hiérarchique des comités de la haute direction de l'organisme, encadre le système de gouvernance, établit les orientations stratégiques et prend toutes les décisions relatives à la gestion organisationnelle.

Comité des ressources humaines – Ce comité oriente la gestion de l'effectif et du milieu de travail en ce qui a trait au recrutement, à la formation, à la mutation, au perfectionnement professionnel et au maintien en poste des employés de l'organisme. Ce comité coordonne les activités des sous-comités de gestion des RH et il assure la planification stratégique de leur structure. Il recommande les propositions des sous-comités au Conseil exécutif de gestion, le plus important comité exécutif de Statistique Canada. Les décisions finales sont rendues par le statisticien en chef. Les autres comités de RH sont composés de statisticiens en chef adjoints, de directeurs généraux, de directeurs et de directeurs adjoints; ils sont chargés de diriger un important programme de RH. Ces comités forment un réseau qui reflète la structure de gestion matricielle de l'organisme; les membres représentent leur secteur et ils sont responsables de faire connaître les enjeux sectoriels aux comités et d'informer leurs collègues des décisions prises par ces derniers.

Comité consultatif des nominations supérieures – Ce comité procède à des examens et fait des recommandations au statisticien en chef concernant les nominations à l'échelon des directeurs adjoints et aux niveaux supérieurs. Ce comité approuve le lancement des processus de sélection et les résultats de ces processus. Il détermine également s'il y a lieu de créer un bassin de candidats au niveau des cadres supérieurs tels que les directeurs et directeurs généraux et fait des recommandations au niveau des nominations.

Comité d'examen de la classification des cadres supérieurs – Ce comité a pour rôle de définir les grandes orientations stratégiques relatives à la mise en application des résultats de l'examen de la classification des postes de cadre supérieur, afin de s'assurer que ceux-ci soient conformes aux critères de classification normalisée et aux changements organisationnels.

Comité supérieur d'examen du personnel – Ce comité organisationnel a pour mandat de procéder à des examens et de prendre des décisions concernant la dotation et les exemptions relatives à la formation linguistique.

Comité de la dotation ministérielle – Ce comité organisationnel a pour mandat de surveiller les stratégies et les programmes de dotation à l'échelle de l'organisme.

Comité de l'apprentissage et du perfectionnement – Ce comité a pour mandat d'assurer la direction centrale des activités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel pour tous les employés.

Comité du rendement et des attestations de reconnaissance – Ce comité a pour rôle de trouver des moyens d'optimiser le rendement de tous les employés de l'organisme et de donner des avis sur la création et la mise en place de programmes de prix et d'attestations de reconnaissance à Statistique Canada.

Comité de la diversité – Ce comité donne des conseils relativement aux lignes directrices à suivre et met en œuvre des programmes de façon à assurer la représentation et le traitement équitables des employés des groupes désignés. Il veille à mieux faire connaître les programmes d'équité, à favoriser le changement d'attitudes, à examiner si les politiques et programmes actuels en matière d'équité sont respectés, à recommander, le cas échéant, que des modifications soient apportées aux programmes actuels et à donner des conseils relativement à l'élaboration des politiques et programmes futurs. De plus, il fournit des conseils sur la mise en œuvre d'initiatives qui font la promotion de la diversité et qui visent à créer un milieu de travail inclusif, et a pour objectif d'encadrer la mise en œuvre du plan d'action pluriannuel pour l'équité en matière d'emploi.

Comité des langues officielles – Ce comité donne des avis aux divers comités de gestion, en particulier au Comité des ressources humaines, sur l'orientation et le contenu du programme des langues officielles, afin d'atteindre les objectifs du gouvernement et de l'organisme en ce qui a trait aux services fournis au public, à la langue de travail, à la participation équitable des employés et à la promotion du français et de l'anglais en milieu de travail. Il donne aussi des avis sur la gestion des services de traduction et de terminologie et sur la formation linguistique.

Comité sur le mieux-être au travail – Ce comité examine continuellement les besoins de Statistique Canada en matière de mieux-être, encourage l'adoption de pratiques exemplaires à l'échelle de l'organisme et il crée et met en place des mesures concrètes et des programmes pratiques en vue d'améliorer le mieux-être en milieu de travail.

Facteurs clés de succès

La planification des RH fait partie intégrante de la planification stratégique intégrée et permet d'assurer la proactivité et l'efficacité des activités de l'organisme. Dans ce sens, l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique des RH, cohérent et établi collectivement sur trois ans et révisé chaque année, appuient l'esprit de vision stratégique à long terme avec l'aspect pragmatique et l'accès sur les résultats du court terme.

Le fait que la stratégie intégrée des RH soit fortement appuyée par la haute direction a, au fil du temps, créé un sentiment d'appartenance collective qui aide à motiver le personnel, favorise la productivité et encourage l'avancement professionnel. Ces éléments inspirent une grande confiance et un sentiment d'appartenance profond à l'organisme, renforcent la mobilisation des employés (pour plus de détails à ce sujet, voir la *chapitre 2.6 – Communications internes*) et assurent un haut taux de maintien en poste des employés.

Finalement, la gestion des RH qui s'appuie sur une gouvernance solide et bien établie renforce l'efficacité et la cohésion.

Défis

Recruter, former et maintenir en poste des employés talentueux est un défi pour toute organisation, quel que soit le domaine d'activité. Cela demande à une organisation de se renouveler constamment, d'être proactive, de se tailler une place parmi les employeurs de choix et d'offrir continuellement un milieu de travail positif, mais également motivant, ouvert vers l'innovation et compétitif, aussi bien avec le secteur public que le secteur privé. En outre, la planification de la relève est aussi un défi majeur dans la gestion des RH, car il faut s'assurer de bien recruter et ensuite, de les développer, de les former et de leur fournir l'encadrement nécessaire afin qu'ils assument des rôles de leadership. Ces éléments leur permettront par la suite d'obtenir des occasions de carrière, tout en donnant à l'organisme le privilège de bénéficier d'employés en mesure de fournir un rendement exceptionnel pour mener à bien le mandat de Statistique Canada.

L'avenir

Tous les organismes statistiques devraient continuer à consolider une culture d'entreprise qui place les employés au centre de ses préoccupations et de ses priorités, en reconnaissant que c'est leur investissement le plus important en terme de budget, d'autant plus qu'il s'agit de l'atout principal dans la réalisation efficace et stratégique de leur mandat.

Bibliographie

Gouvernement du Canada (2012). *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25049>

Gouvernement du Canada (2005). *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* L.C. 2005, ch. 46. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-31.9/>

Gouvernement du Canada (2005). *Loi sur la Statistique*, L.R.C 1985, c. S-19 amendé par 1988, c. 65, s. 146 1990, c. 45, s. 54 1992, c. 1, ss. 130, 131. 2005, c. 31, 2005, c. 38. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-19/TexteComplet.html>

Gouvernement du Canada (2003). *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/p-33.01/>

Gouvernement du Canada (2012). *Politique sur les conflits d'intérêt et l'après-mandat*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25178>

Statistique Canada (2016). *Code de conduite*. Document interne. Accessible sur demande.

Statistique Canada (2016). *Plan intégré des activités et des ressources humaines – 2015-2016 à 2017-2018*. Document interne. Accessible sur demande.

Statistique Canada (2015). *Plan d'action pluriannuel pour l'équité en matière d'emploi et la diversité, 2015-2016 à 2017-2018*. Document interne. Accessible sur demande.

Annexe : Lois, politiques et directives régissant la gestion des ressources humaines au sein du service public canadien

Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)

La LEFP a pour but d'aider l'embauche des employés qualifiés en assurant la flexibilité au niveau du processus tout en respectant les valeurs d'équité, de transparence et d'accessibilité. Le facteur de mérite est utilisé pour permettre aux gestionnaires de ne pas limiter leur dotation en tenant compte seulement des compétences essentielles, mais aussi de prendre en considération les besoins de leur organisation, ainsi que de la fonction publique. Cette loi permet aux gestionnaires d'assumer la responsabilité de leur dotation et d'utiliser une approche intégrée en alignant leurs besoins en matière de dotation avec leurs besoins en tant qu'organisation et leur budget.

Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)

La LRTFP appuie la croissance des améliorations en milieu de travail pour assurer une bonne gestion de l'effectif et aussi mener des négociations importantes des ententes officielles en ce qui concerne les services essentiels, la gestion des relations de travail et des systèmes de gestion de conflits. Les valeurs principales qui sont représentées par cette loi sont le respect et les communications efficaces avec les employés et leurs représentants pour entretenir un environnement de travail sain; la défense et le service de l'intérêt du public; l'impartialité, la fiabilité et l'efficacité dans la résolution des conflits tel que le harcèlement.

Loi sur les langues officielles (LLO) / Directive sur les langues officielles pour la gestion des personnes

La LLO stipule que l'anglais et le français sont les langues de travail et justifie le droit des employés d'utiliser la langue officielle de leur choix. La directive supporte la LLO en établissant les exigences concernant l'identification linguistique des postes, la dotation de postes bilingues, ainsi que la participation équitable des Canadiens d'expression française et ceux d'expression anglaise dans la fonction publique fédérale. Pour respecter la directive, les gestionnaires ont la responsabilité d'établir le profil linguistique de la position avant de lancer un processus de dotation et par le fait même doter les positions bilingues avec des candidats qui rencontrent les exigences au moment de la nomination.

Loi canadienne sur les droits de la personne

La Loi canadienne sur les Droits de la personne a pour but d'assurer l'égalité des chances de tous les individus quant à l'accès à l'emploi sans discrimination basée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

La Loi sur l'équité en matière d'emploi a pour but d'atteindre l'égalité en milieu de travail pour empêcher qu'un individu puisse être dépourvu d'avantages ou d'opportunités d'emploi pour des motifs autres que basés sur sa compétence et a ainsi comme objectif de mettre fin aux situations de désavantage subies dans le domaine de l'emploi par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles. Les employeurs ont la responsabilité de décréter l'équité en matière d'emploi en reconnaissant et en éradiquant les barrières contre les personnes faisant partie des groupes désignés.

Loi sur la gestion des finances publiques

La Loi sur la gestion des finances publiques met en place les exigences en ce qui a trait aux ressources humaines dans la fonction publique fédérale et s'assure de leur gestion efficace. Cette loi fournit également des directives en ce qui concerne la classification des postes, les lignes directrices pour la compensation des employés selon les services rendus, les heures de travail et les congés, ainsi que les directives pour les paiements des voyages d'affaire ou d'autres dépenses encourues dans le cadre du travail.

Chapitre 2.6 – Les communications internes

Contexte

Accorder de l'importance aux communications internes ne se résume pas seulement à informer les employés et à leur donner des directives, mais également à les placer au cœur des intérêts et des préoccupations de l'organisation.

Une organisation qui atteint ses objectifs stratégiques de manière efficace, saine et responsable le fait, avant tout, grâce à des employés informés, outillés et formés adéquatement pour bien remplir leurs fonctions et également, engagés dans le cadre d'une vision et de buts communs. Cet engagement n'est possible que si ces employés sentent que l'organisme et ses dirigeants sont à l'écoute de leurs préoccupations et suggestions, d'où la nécessité d'avoir des mécanismes de communication efficaces de haut en bas comme de bas en haut dans la hiérarchie.

Les communications internes revêtent ainsi deux dimensions indissociables qui représentent les bonnes pratiques en gestion et en gouvernance :

- **Une dimension d'information** : il s'agit de transmettre l'information utile et pertinente aux employés en utilisant les mécanismes appropriés. La transmission de l'information permet non seulement d'informer, mais de s'assurer d'obtenir un consensus quant aux règles explicites et implicites de l'organisme.
- **Une dimension de consultation et de mobilisation** : l'organisme s'assure d'offrir une panoplie de mécanismes accessibles à tous les niveaux afin de partager des idées, d'obtenir de la rétroaction et de proposer des options ou des solutions afin de faire face aux nouveaux défis; de mobiliser les employés en célébrant la collectivité afin de créer un esprit de corps dans l'organisme et d'accroître la cohésion entre les équipes.

La gestion des communications internes est à concevoir, à planifier et à mettre en œuvre selon le principe d'échanges et de partages à double sens. Il ne s'agit pas de donner des instructions et des directives et de s'attendre à ce qu'elles soient bien assimilées et suivies à la lettre par les employés. Les communications, comme leur nom l'indique, suggèrent une conversation établie sur une base continue, un dialogue au bénéfice de tous : l'organisme, la haute gestion et les employés.

Les communications internes sont également une responsabilité partagée entre la fonction officielle des Communications dans l'organisme et les gestionnaires. Le rôle des gestionnaires-superviseurs est crucial du fait de leur position stratégique dans l'organisme : ils sont à la fois les ambassadeurs de la haute gestion et ils bénéficient également d'une écoute et d'une proximité de fait avec leurs équipes. Ils sont donc les mieux placés pour faire circuler l'information et consulter les équipes.

Statistique Canada, par exemple, reconnaît l'importance des communications internes comme soutien aux programmes ou outil de gestion et a toujours suivi de près ces bonnes pratiques et la gouvernance appropriée. Cela explique en partie pourquoi l'organisme a ainsi figuré dans le palmarès des 100 meilleurs employeurs au Canada, et ce, pendant cinq années consécutives, de 2008 à 2012.

Stratégies, mécanismes et outils

La présente section traite des stratégies et mécanismes utilisés par Statistique Canada afin d'informer, de consulter et de mobiliser les employés au sein de l'organisme.

1. Stratégies et mécanismes d'information

Statistique Canada mise sur l'utilisation de stratégies et de mécanismes divers pour tenir les employés au fait des orientations, des directions et des décisions pertinentes.

Les communications régulières, établies conformément à la structure de gouvernance, sont l'élément clé de l'efficacité des communications internes. Ainsi, la structure de gouvernance de Statistique Canada facilite la transmission de l'information. Le Conseil exécutif de gestion, présidé par le statisticien en chef et composé de tous les statisticiens en chef adjoints (SCA), se réunit de manière hebdomadaire. Le lendemain de chacune de

ses réunions hebdomadaires, chaque SCA fait part des décisions du Conseil exécutif de gestion à l'équipe de gestion de son secteur. Cette équipe est généralement composée des directeurs généraux, directeurs et, dans certains cas, des directeurs adjoints. Enfin les directeurs, à leur tour, partagent l'information dans des rencontres avec les chefs de section qui, par la suite, informent leurs employés. Si l'équipe de gestion a des questionnements ou des préoccupations à propos des décisions ou des discussions d'enjeux qui leur sont ainsi présentés, le SCA peut en faire part à ses collègues du Conseil exécutif de gestion qui pourraient alors vouloir revenir sur certaines questions.

Le site intranet est le réseau interne destiné aux employés. Il regorge d'information au sujet non seulement de l'organisme, de ses programmes, politiques, directives ou lignes directrices, mais également des ressources humaines et financières, de l'administration, ainsi que des initiatives internes importantes. Le site intranet comporte également, à des fins de transparence et d'efficacité, la liste des comités de gestion, leur mandat ainsi que leurs membres, et le compte-rendu de toutes les réunions. Des modules tels que Le coin du statisticien en chef sont très populaires. Ce dernier module permet d'accéder aux présentations faites par le statisticien en chef ainsi qu'à des rapports ou documents qu'il présente ou dont il discute lors d'événements institutionnels ou de rencontres officielles. Le site intranet donne également accès au Carrefour libre-service pour tous les employés. Ce carrefour des procédures administratives est organisé en quatre composantes : ce qui est relatif à l'employé (gestion du système de temps, formation, demandes de voyages, etc.), à la gestion de projets (demandes de traduction, gestion des contrats avec fournisseurs de services, demandes de services en technologie de l'information, demandes d'autorisation de voyage, etc.), à la supervision d'employés (gestion du rendement, outils et techniques de supervision, etc.) et enfin au milieu de travail (fournitures de bureau, services d'urgence, réparations, nettoyage, température, etc.)

Des bulletins d'information électroniques sont diffusés sur une base régulière. Un bulletin électronique intitulé Infos de la semaine est envoyé par les Communications à tous les employés de l'organisme le jeudi et comprend toute l'information concernant les initiatives, les changements de politiques ou directives, les formations, séminaires et nouvelles au sujet de la semaine suivante. L'envoi de ce genre de bulletin est considéré comme une bonne pratique, car les employés reçoivent le tout en un seul courriel. D'autres messages par courriel peuvent être envoyés directement par le statisticien en chef à tous les employés lors d'annonces très importantes de changement ou de nominations de cadres supérieurs.

Aussi, l'organisme publie mensuellement @StatCan, son bulletin pour les employés. Cette publication est considérée comme le magazine interne qui, basé sur une variété d'articles de fond bien élaborés, fournit de l'information sur les événements, les programmes, les nouvelles initiatives, les employés avec des talents particuliers ou toute autre information jugée pertinente à partager aux employés.

Les secteurs ou les divisions sont encouragés à organiser, en temps opportun, des présentations à des groupes d'employés. Ces séances de présentation et de discussion sont menées par des directeurs généraux ou des directeurs et portent sur des sujets spécifiques comme l'analyse de données statistiques ou encore de nouvelles initiatives de programmes ou de services, destinés à l'interne ou à l'externe.

Par ailleurs, les outils de collaboration tels que le wiki sont très en vogue et permettent aux employés d'échanger et de partager de l'information, et de collaborer en ligne pour la réalisation de projets ou d'initiatives. Cette collaboration en ligne encourage la participation de tous et le partage d'information. Elle offre également l'avantage d'être souple, efficace et elle suscite la collaboration d'un plus grand nombre de personnes intéressées et motivées. Elle représente donc une alternative notable à l'échange de courriels ou à la tenue de longues réunions de travail.

Au niveau des événements, des conférences et des symposiums sont organisés, tout au long de l'année, sur des sujets techniques ou spécialisés et sont ouverts aux employés de même qu'aux partenaires et aux utilisateurs externes de données. Par exemple, le Symposium annuel sur la méthodologie est un événement très prisé qui regroupe les experts internationaux en méthodologie, leur permettant d'échanger sur les nouveautés, les techniques, les bonnes pratiques et les enjeux.

Afin de permettre aux employés de se familiariser davantage avec les politiques, les procédures, les lignes directrices, des séances de formation ont lieu pour leur donner la possibilité de poser des questions et d'interagir avec les spécialistes du domaine.

Finalement, diverses rencontres ont lieu au courant de l'année. Ces rencontres peuvent être soit formelles, comme des réunions de planification multisectorielle, soit plutôt informelles, comme les rencontres organisées par les comités sociaux pour célébrer des dates importantes de l'année ou des événements particuliers.

2. Les stratégies de consultation et de mobilisation des employés

Statistique Canada s'assure de planifier et de mettre en œuvre des stratégies de consultation et de mobilisation visant à faire participer les employés à l'établissement des objectifs relatifs à leur unité de travail, du choix des activités ou méthodes pour la mise en œuvre du programme ou du service, et du calendrier de mise en œuvre.

Chaque année, en mars, le statisticien en chef présente son discours annuel aux cadres de l'organisme. Ce discours porte sur les principales réalisations de l'année précédente et sur les défis, possibilités et priorités que présente l'année à venir. La présentation est suivie d'une période de questions. La rencontre est diffusée en vidéoconférence simultanée, accessible à partir du site intranet, à l'ensemble des employés de l'organisme.

Le statisticien en chef rencontre des groupes d'employés lors de rencontres portant sur des sujets spécifiques en ce qui a trait à l'analyse des données, à l'identification de possibles écarts dans les données ou portant sur des améliorations ou changements dans les programmes ou services inhérents au mandat de Statistique Canada.

Outre les réunions avec l'ensemble des cadres ou l'ensemble des employés, le statisticien en chef rencontre de manière informelle des groupes d'employés dans le cadre des Café-causeries avec le statisticien en chef. Ces séances permettent au statisticien en chef d'échanger directement avec des groupes d'employés, de tâter le pouls de l'organisation et d'avoir un sens du degré de mobilisation à l'interne. Ce sont également des occasions pour les employés de discuter d'idées, d'opportunités, de préoccupations et de les porter directement à l'attention du chef de l'organisme. Tous les renseignements discutés lors de ces séances sont présentés au Conseil exécutif de gestion pour considérations, discussions et décisions possibles.

Statistique Canada organise également, en alternance aux deux années, la Conférence des cadres intermédiaires et la Conférence des cadres supérieurs de l'organisme. Ces événements annuels sont une occasion de discuter d'enjeux émergents, de se fixer de nouvelles priorités et d'établir des plans d'action pour ensuite les mettre en œuvre.

Des groupes de discussion et des outils d'échange, dont le forum en ligne, sont très populaires auprès des employés, notamment La voie de l'innovation, qui est un portail encourageant l'innovation et qui est accessible à partir du site intranet de l'organisme. Tout a commencé en mars 2013, par l'organisation de la Conférence des grandes idées, événement interne ouvert à tous les employés. Les employés, quels que soient leur niveau hiérarchique, leur division d'attache, leur profil professionnel, peuvent présenter un projet innovateur (répondant à des critères préétablis à l'avance) à un jury composé de cadres de l'organisme. Les projets sélectionnés par le jury sont publiés dans le module intranet La voie de l'innovation. Par la suite, les employés sont invités à poser des questions aux responsables des projets, à voter pour les projets qu'ils préfèrent et à suivre l'évolution de la mise en œuvre des idées. Cette composante des communications internes est l'exemple même de l'importance de mettre l'employé au centre de l'activité de l'organisme et de le consulter, de le faire participer à l'identification d'améliorations au sujet des programmes et des services rendus par l'organisme.

La prise de décisions est conforme à la structure de gouvernance prônant l'écoute, la consultation et l'évaluation d'options en intégrant toutes les parties prenantes. En effet, toute nouvelle politique, norme, standard, initiative ou changement de programme fait l'objet de discussions et de consultations auprès des experts dans le domaine afin d'explorer ensemble les options à considérer et les risques afférents.

Les suivis auprès des équipes sont faits de manière périodique et ils sont de la responsabilité des gestionnaires responsables de superviser des employés. Ces gestionnaires ont pour responsabilité de faire des suivis auprès de leur équipe, de s'assurer que leurs employés sont outillés et formés adéquatement, comprennent leur responsabilité et de les soutenir dans la réalisation de leurs tâches. Les gestionnaires doivent aussi s'assurer de tenir leur superviseur au fait du progrès de leur travail et de celui de leur équipe. Cette composante est détaillée dans le chapitre consacré à la gestion des programmes et des services de ressources humaines et à l'évaluation du rendement des employés.

3. Évaluation et réajustement

Statistique Canada a mis en place des mécanismes pour mesurer le succès de ses programmes et services de communications internes afin de dresser l'état des lieux et de procéder aux ajustements nécessaires.

Le sondage annuel auprès des employés est le principal outil. Ce sondage est réalisé aux trois ans depuis 1999, à la demande du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les résultats démontrent un niveau d'engagement solide et un haut degré de satisfaction des employés par rapport à leur travail à Statistique Canada.

Les résultats de ces sondages sont présentés et publiés sur le site intranet et les résultats globaux sont partagés avec l'ensemble du personnel par le statisticien en chef et par chaque directeur de division auprès de son équipe. Les points forts de l'année écoulée sont appréciés en équipe et les points à améliorer sont discutés de manière constructive afin d'identifier et de mettre en œuvre des mesures correctives à l'échelle de l'organisme ou au niveau divisionnaire selon le cas.

Par ailleurs, d'autres mécanismes sont utilisés, tels que le niveau de participation, le niveau de rétroaction à des événements et le degré de conformité à des politiques ou procédures.

Facteurs clés de succès

Statistique Canada vise à continuellement améliorer l'efficacité de ses communications internes en s'appuyant sur les facteurs clés de succès suivants.

Le niveau de connaissances des employés doit être adéquat et approprié à leurs besoins en information pour exercer leurs responsabilités et mener à bien leurs tâches. L'élément crucial des communications internes est de s'assurer de faire circuler l'information pertinente avec des véhicules appropriés et accessibles pour que les employés bénéficient de l'information dont ils ont besoin pour assumer efficacement leurs responsabilités.

Une des plus grandes réussites à Statistique Canada est la reconnaissance et l'adhésion par la haute gestion et l'ensemble des employés à l'importance de la communication à double sens, du haut vers le bas et du bas vers le haut. L'organisme reconnaît qu'il s'agit d'une nécessité, d'une responsabilité de la haute gestion pour une gouvernance saine et efficace, et ce, pour les intérêts et le bénéfice de tous : l'organisme, la haute gestion et les employés.

Des communications internes efficaces et crédibles sont un moyen stratégique permettant d'atteindre les objectifs et les priorités de l'organisme. Elles représentent les fondements au véhicule des valeurs et de la culture de Statistique Canada, en l'occurrence la bonne gestion, la gouvernance éclairée, la transparence, le respect des règles établies et l'adhésion à ces dernières, la transmission des décisions, et enfin, l'atteinte des objectifs.

La mobilisation et l'adhésion des employés permettent de faire face de manière positive aux changements, qu'ils soient décidés à l'interne ou imposés par un contexte externe. La gestion du changement et la mise en place d'initiatives de transformation dans l'organisme s'appuient sur les mécanismes internes d'information et de consultation, mais elles reposent surtout sur le capital de confiance et de crédibilité bâti au cours du temps entre la haute gestion et les employés. Plus le capital accumulé est élevé et solide, mieux et plus rapidement les transformations sont comprises, assimilées et mises en œuvre. La résistance au changement est alors affaiblie et amoindrie.

Enfin, un autre facteur de succès consiste à combiner à la fois les mécanismes traditionnels et les mécanismes de participation innovateurs, basés sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, et ce, pour susciter la participation des employés. Prenons pour exemple le lancement à Statistique Canada de La voie de l'innovation.

Défis et avenir

Pour conclure, le mandat des communications internes est de s'assurer que :

- la vision et les orientations stratégiques sont comprises par tous;
- les valeurs de l'organisation et sa culture de mobilisation sont partagées par tous;
- les employés sont consultés et se mobilisent pour faire progresser les programmes;
- le travail est accompli dans le respect des règles en vigueur, et dans les délais impartis;
- les employés sont satisfaits de leur travail.

Le défi dans la réalisation de ce mandat réside ainsi dans la recherche équilibrée de la pertinence : déterminer qui a besoin de quelle information et à quel moment, à l'aide de quels moyens et avec quelles ressources.

Sachant que les besoins en communications internes sont toujours importants et exigeants, il faut s'assurer de déterminer les priorités, de faire la différence entre ce qui est obligatoire et nécessaire comparativement à ce qui est accessoire et secondaire et, finalement, de toujours maintenir les communications ouvertes et constantes. Ceci fait appel à un bon sens du jugement et de l'anticipation en s'assurant de gérer de façon proactive les enjeux avant qu'ils ne deviennent de réels problèmes.

Encadré 2.6.1

Comment l'Agence nationale de la statistique et de la démographie du Sénégal réhabilite-t-elle sa fonction de communication interne?

Par El Hadji Malick GUEYE, Chef de la Division de la diffusion, de la documentation et des relations avec les usagers, Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD), Sénégal.

La communication interne constitue un maillon essentiel dans toute organisation. Source de reconnaissance, d'intégration et de promotion d'un esprit identitaire autour d'un idéal, projet, vision ou mission, sa perception par les membres du groupe peut profondément influencer l'atteinte des objectifs, selon qu'elle est bien mise en œuvre ou non.

Situation diagnostiquée

Suite à un diagnostic et à une Enquête de satisfaction du personnel menée auprès des employés de l'ANSD, on avait noté une absence de vulgarisation de la vision de l'Agence et de ses missions, une incompréhension de certaines décisions prises par la hiérarchie, la non-maîtrise des textes réglementaires, le cloisonnement entre directions, l'absence d'outils de communication formalisés, l'inexistence d'une charte graphique, etc. L'ANSD a donc entrepris la redynamisation de la communication interne au sein de l'Agence.

Mesures correctives mises en place

En attendant la mise en place d'une stratégie de communication interne plus formalisée, la direction générale a initié des actions prioritaires afin d'améliorer le cadre de travail et de fédérer toutes les énergies autour des objectifs de l'Agence. Parmi ces mesures figurent :

- l'envoi systématique au personnel des comptes-rendus des réunions de coordination de la direction générale et des relevés des délibérations du Conseil de surveillance;
- la tenue régulière des réunions de coordination élargies à toute la gestion supérieure de l'ANSD;
- la publication d'un bulletin interne;
- l'organisation d'une rencontre d'échanges et de partage d'information avec tout le personnel, retransmise en direct sur Internet pour permettre la participation des collègues en déplacement et dans les régions;
- la mise en place d'une boîte à idées.

Résultats ou changements positifs constatés

La mise en place des actions prioritaires a permis d'obtenir les avancées suivantes :

- **une participation inclusive et une implication effective de tous les agents**, quel que soit leur niveau de responsabilité, dans la définition des orientations stratégiques et des projets prioritaires de l'Agence;
- **le décloisonnement des directions et une meilleure circulation de l'information**. Toute l'information relative à l'Agence est maintenant accessible à tout le personnel, notamment par le biais du bulletin;
- **l'instauration d'un cadre de dialogue plus propice avec les partenaires sociaux** tels que les représentants du Syndicat, du Collège des délégués et de l'Amicale des agents de direction de la statistique;
- **la création de cadres d'expression plus directs** (par le biais des réunions d'information ouvertes à tout le monde et de la boîte à idées) permettant à tous les agents de s'exprimer librement sur le fonctionnement de l'Agence et de faire part de leurs suggestions sur les conditions de travail.

Principaux facteurs de risques à éviter

Voici quelques facteurs de risques à éviter pour la réussite du processus :

- éviter de tomber dans l'illusion de la communication qui peut pousser à penser qu'à travers elle, toutes les difficultés peuvent être résolues;
- faire en sorte que le personnel ne puisse pas penser que cette nouvelle dynamique ou nouveau changement leur est imposé par la hiérarchie. Ce processus doit se faire avec et pour le personnel;
- compte tenu de l'urgence de certaines questions et des mesures prioritaires à prendre, éviter d'imposer une cadence trop soutenue au point que le personnel ne puisse plus suivre le rythme, ce qui peut réinstaurer un climat d'incompréhension et de méfiance;
- rassurer la gestion supérieure sur les éventuelles perturbations dans la chaîne hiérarchique, notamment du fait que la communication est devenue plus horizontale que par le passé.

Chapitre 2.7 – Gestion de l'information

Contexte

La gestion de l'information (GI) est le processus de direction et de soutien de la bonne gestion de l'information au sein d'un organisme pendant le cycle de vie complet de l'information. Il est important pour tout type d'organisation, y compris les organismes statistiques, de suivre les bonnes pratiques de GI.

Les principaux avantages sont les suivants :

- déterminer, consigner et conserver les fonds de renseignements de l'organisme;
- faciliter l'extraction de l'information et augmenter l'efficacité au travail;
- améliorer le transfert de connaissances et la mémoire organisationnelle;
- réduire la quantité d'information retenue et conserver seulement ce qui a une valeur opérationnelle;
- réduire le risque de perte d'information (découlant d'un manque de documentation, de pratiques qui laissent à désirer ou de changements technologiques).

Historiquement, la GI à Statistique Canada a été décentralisée. Les programmes individuels assuraient la gestion et la maintenance de leur information, selon différentes normes, à plusieurs emplacements au sein de l'organisme. Il en découlait que les ressources en information ne se trouvaient pas pleinement exploitées et que l'organisme a engagé des coûts inutiles et subi une perte d'efficacité. Il était donc devenu de plus en plus difficile de gérer le volume d'information qui était créée et partagée. Ce phénomène n'est pas propre aux organismes statistiques : il touche la plupart des institutions publiques. Pour ces raisons, l'ensemble des administrations publiques ont lancé d'importantes initiatives de GI.

La fonction de GI de Statistique Canada s'oriente sur un mode d'opération dans la lignée des principes et des pratiques de GI reconnus à l'échelle internationale, de la législation du gouvernement du Canada et de directives de gestion fournies par les organismes centraux (notamment le Secrétariat du Conseil du Trésor). Statistique Canada a progressivement centralisé sa gestion de l'information, et a élaboré une stratégie et une feuille de route à l'appui de cette approche.

La *Politique sur la gestion de l'information* du Conseil du Trésor définit les exigences générales en matière de GI pour tous les renseignements du gouvernement fédéral. L'objectif de cette politique est de veiller à la gestion efficace et efficiente de l'information tout au long de son cycle de vie. À Statistique Canada, cela signifie l'élaboration d'une politique sur la GI qui établit des exigences pour les données statistiques, les documents d'appui et l'information administrative. Les principales exigences de cette politique sont les suivantes :

Pour l'organisme :

- Consigner les décisions et le processus décisionnel dans le but de soutenir les opérations et la responsabilisation.
- Intégrer les exigences en matière de GI aux activités de l'organisme.
- Diffuser l'information au sein de Statistique Canada en respectant les exigences en matière de sécurité et de confidentialité.
- Gérer l'information pour garantir sa pertinence, son authenticité, sa qualité et son rapport coût-efficacité aussi longtemps que l'information est requise.

Pour les spécialistes de la GI :

- Planifier, élaborer, surveiller et évaluer les stratégies, les pratiques et les procédures de GI.
- Fournir des directives, de la formation et de la sensibilisation sur la GI.

Pour tous les employés :

- Suivre les procédures de GI en lien avec la gestion de leur information.
- Consigner les activités et les décisions de valeur opérationnelle.

Des exigences plus précises pour la gestion des données statistiques sont fournies dans la *Directive sur la gestion des fichiers de microdonnées statistiques* et la *Directive sur la gestion des statistiques agrégées*. Ces directives définissent ce qui suit :

- la période de temps pendant laquelle les données statistiques doivent être conservées;
- la documentation requise pour identifier et décrire les données.

D'autres détails sur les données statistiques sont fournis dans les *chapitres 4.3, 4.4 et 4.6*, consacrés à *l'accès aux métadonnées, l'accès aux microdonnées, et à la confidentialité et à la protection des renseignements personnels*, respectivement.

Stratégies, mécanismes et outils

La vision et la stratégie pour la gestion de l'information de Statistique Canada visent la « gestion de toute l'information que l'organisme recueille et détient de façon efficiente et sécurisée, pour appuyer la prestation et l'accès continu à de l'information statistique de grande qualité qui répond aux besoins des Canadiens, tout en respectant la confidentialité des fournisseurs de données¹⁹ ».

En ce qui concerne la gouvernance, Statistique Canada a mis en œuvre les mécanismes suivants :

Nomination d'un cadre supérieur chargé de la gestion de l'information, qui est un haut dirigeant ayant la responsabilité de garantir que les pratiques de GI au sein de l'organisme sont appropriées. À Statistique Canada, ce rôle est donné à un statisticien en chef adjoint.

Création du Comité de gestion de l'information, qui coordonne la gestion des fonds de renseignements de l'organisme, y compris ses fonds de données statistiques confidentiels. Le Comité de gestion de l'information est constitué de directeurs des secteurs de programmes et est présidé par un statisticien en chef adjoint.

Création d'une Division de gestion de l'information qui soutient les exigences en matière de GI de l'organisme et le Comité de gestion de l'information. Il fournit des conseils sur les pratiques exemplaires et les normes liées à la GI au sein de l'organisme et coordonne la mise en œuvre de stratégies de GI et de méthodes pour mieux gérer les processus de GI. Depuis quelques années, un financement existe pour appuyer le Secrétariat de la gestion de l'information. Ses responsabilités incluent l'élaboration de stratégies, de politiques et de procédures de GI.

Élaboration d'un réseau de délégués de GI, qui fait office de lien primaire entre le Secrétariat de la gestion de l'information et les secteurs de programmes de GI.

Statistique Canada fournit un certain nombre de services et d'outils pour faciliter la GI :

Bibliothèque de Statistique Canada

Au cours des dernières années, la bibliothèque a servi d'entrepôt de GI pour toutes les versions définitives des publications de l'organisme (publications électroniques et en versions imprimées). La bibliothèque fournit un large éventail de services et de ressources qui viennent en appui aux activités d'information et d'analyses des programmes et secteurs de services de Statistique Canada. Ceux-ci sont offerts sur le site Web de la bibliothèque et incluent le catalogue de la bibliothèque, les acquisitions de matériel bibliographique, les prêts interbibliothèques, des services de recherche et des ressources électroniques. La bibliothèque fournit une formation aux employés, aux chercheurs et aux analystes sur l'utilisation des bases de données et des ressources électroniques, et compile des revues personnalisées de la littérature.

Centre de gestion des documents

Le Centre de gestion des documents (CGD) fournit des services de GI liés à l'information non structurée au sein de Statistique Canada. Parmi ces services figurent la réception, la classification, le stockage et l'extraction de documents papier et de fichiers électroniques. Le CGD fournit aussi des conseils et des services de recherche

19. [Stratégie de gestion de l'information de Statistique Canada](#).

liés à des renseignements consignés dont elle a la garde. Le CGD sert de liaison entre Statistique Canada et Bibliothèque et Archives Canada afin de conserver la documentation historique. Comme les exigences en matière de GI augmentent, une nouvelle solution est prise en considération pour répondre à un grand nombre d'exigences.

Initiative de transformation des services de courriel

L'Initiative de transformation des services de courriel (ITSC) est un projet du gouvernement du Canada qui vise à remplacer les systèmes de courriel de 43 ministères et organismes fédéraux par un système commun. Cette initiative pangouvernementale permettra de réaliser des économies, d'accroître la sécurité des services de courriel, de simplifier le répertoire des employés du gouvernement et d'améliorer la prestation des services aux Canadiens.

L'ITSC fournit :

- une adresse de courriel personnelle normalisée que les employés du secteur public conserveront pendant toute leur carrière au sein du gouvernement fédéral;
- un système de courriel commun qui facilite la coordination des réunions et la communication entre les ministères et organismes fédéraux;
- un système de courriel sécuritaire et stable qui permet aux Canadiens de communiquer plus facilement avec les employés du gouvernement et d'avoir accès plus facilement aux programmes et services gouvernementaux;
- une technologie de pointe qui prend en charge et normalise plus de 300 exigences en matière de sécurité et qui accroît la protection des renseignements personnels.

Sensibilisation et formation

La sensibilisation des employés à l'importance de la GI vise principalement la détermination et la gestion des ressources documentaires à valeur opérationnelle (RDVO). Les RDVO sont des documents publiés ou non (y compris les messages électroniques et leurs pièces jointes) qui sont créés ou acquis parce qu'ils permettent et consignent la prise de décisions en lien avec les programmes, les services et les opérations existantes, et appuient les exigences organisationnelles en matière de rapports, de rendement et de responsabilisation. Les RDVO s'appliquent à trois types d'information : les courriels, les données, ainsi qu'à d'autres documents.

Courriels, y compris les pièces jointes :

- qui expliquent une question ou en présentent le contexte;
- qui soulèvent un problème et en donnent la solution;
- qui fournissent une rétroaction officielle;
- dans lesquelles une approbation officielle est accordée.

Les courriels font partie des archives officielles de Statistique Canada, et il incombe aux employés de tenir à jour ces archives officielles.

Il est attendu des employés qu'ils effectuent régulièrement le ménage de leur boîte aux lettres électronique et conservent seulement :

- l'information encore utile pour la prise de décision dans le cadre de projets, des activités des programmes ou de la prestation de services;
- des instructions ou des procédures définitives;
- des comptes rendus des opérations de l'organisme;
- des décisions relatives aux questions financières ou juridiques;
- des archives expliquant comment et pourquoi des décisions particulières ont été prises;
- des courriels renfermant de l'information qui devrait faire partie de la mémoire organisationnelle;

- des courriels requis pour une demande active d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels.

Des dépliants et des feuillets d'information incluant les pratiques exemplaires sont accessibles sur le site intranet pour aider les employés à gérer leur boîte aux lettres. Des séances de formation sont offertes, y compris les cours « Gérer vos courriels électroniques à Statistique Canada » et « Tenue de documents pour les fonctionnaires ». Enfin, une limite sur la taille des courriels et des boîtes aux lettres a forcé quelques changements de comportement et a permis d'établir de nouvelles pratiques exemplaires en matière de GI.

Données

Des renseignements sur divers services et mécanismes liés à la GI applicable aux données statistiques sont fournis dans les chapitres suivants de ce compendium :

- Gestion des programmes d'accès aux microdonnées — chapitre 4.4
- Gestion de l'accès aux métadonnées — chapitre 4.3
- Gestion du site Web — chapitre 4.1
- Gestion d'autres programmes d'accès à l'information, y compris de programmes de contrôle de la divulgation et de couplage d'enregistrements — chapitre 4.6

Autres documents

Les autres documents des RDVO publiés ou non comprennent :

- des documents de décisions (p. ex. comptes rendus de réunions et documents de projet approuvés);
- des programmes, services et opérations continues de soutien (p. ex. études de faisabilité, rapports d'intervenants, rapports méthodologiques, questionnaires, guides de l'utilisateur, rapports d'analyse, contrats, politiques, ententes sur les niveaux de service, plans de travail);
- des exigences organisationnelles en matière de rapports, de rendement et de responsabilisation (p. ex. rapports financiers, rapports sur le rendement, rapports ministériels sur le rendement, rapports d'audit interne).

Jusqu'à la mise en œuvre du système de gestion des dossiers et des documents électroniques officiel du gouvernement du Canada (GCDOcs), il est attendu que ces documents soient sauvegardés dans un dépôt ministériel pour documents électroniques, comme le CGD, un lecteur partagé ou des systèmes administratifs et financiers.

Facteurs clés de réussite

La communication, pour garantir la sensibilisation des employés à leurs responsabilités, est un élément fondamental de l'établissement d'une culture de GI. Les employés sont constamment encouragés à comprendre et à s'acquitter de leurs responsabilités de GI pour soutenir les résultats opérationnels.

Le soutien et l'engagement de la haute direction sont aussi cruciaux pour soutenir la stratégie de GI et améliorer la sensibilisation générale à l'égard de son importance. Même s'il existe des outils pour soutenir une stratégie de gestion efficace, ces outils sont seulement pertinents s'ils sont utilisés. La stratégie de GI requiert généralement un changement de culture qui est difficile à maintenir sans le soutien de la direction.

La pensée conceptuelle dans la mise en œuvre des outils de GI est elle aussi importante pour veiller à ce que les processus soient intuitifs et qu'ils ne deviennent pas trop lourds, afin d'encourager les bons comportements.

Défis

La GI, qui est d'importance vitale au fonctionnement à long terme d'un organisme statistique, peut facilement se trouver rétrogradée comme activité, parce qu'elle peut être perçue comme non essentielle à la production de données statistiques actuelles. Il se peut qu'un financement doive être alloué à l'élaboration d'outils et de structures pour façonner une stratégie efficiente de GI. Les avantages sur le plan de l'efficiencia peuvent cependant être difficiles à mesurer de façon précise, ou il se peut que les résultats se concrétisent plus tard (p. ex., par un évitement des coûts à l'avenir). Comme la GI est importante, mais qu'elle n'est souvent pas urgente, un bon équilibre doit être maintenu dans l'allocation des ressources entre les opérations existantes et les mesures pour préserver le capital intellectuel et le fonds de données de l'organisme. C'est un enjeu crucial de survie à long terme.

Perspectives d'avenir

Statistique Canada est en train de mettre en œuvre un **système de gestion électronique des documents et des dossiers** pour remplacer les applications du CGD et améliorer les capacités en matière de gestion des dossiers. Ce système est un outil normalisé de GI mis à la disposition des ministères et organismes du gouvernement du Canada. L'organisme développe aussi de nouveaux outils pour moderniser ses approches actuelles en matière de GI et de recherche dans un monde numérique.

Bibliographie

Statistique Canada. 2010. *Stratégie de gestion de l'information de Statistique Canada*. Document interne accessible sur demande.

Statistique Canada. 2015. *Directive sur la gestion des fichiers de microdonnées statistiques*. Document interne accessible sur demande.

Statistique Canada. 2015. *Directive sur la gestion des statistiques agrégées*. Document interne accessible sur demande.

Chapitre 2.8 – Évaluation de programmes

Contexte

L'évaluation de programmes est une fonction de collecte et d'analyse systématiques de données probantes sur les résultats des programmes. Cette fonction est cruciale pour un organisme statistique national, car elle permet d'évaluer la pertinence et le rendement des programmes, de faciliter la prise de décisions et de confirmer ou d'ajuster en conséquence les priorités et l'allocation des ressources, dans un contexte national et international de pressions budgétaires. La fonction d'évaluation s'inscrit dans les bonnes pratiques de gestion étant donné qu'elle permet l'amélioration des programmes et des processus utilisés, sur une base continue.

L'évaluation s'insère avant tout dans un cycle sain de gestion afin d'apporter des renseignements aux gestionnaires leur permettant de valider ou de rajuster les programmes dont ils sont responsables.

Au Canada, cette fonction est obligatoire pour tous les ministères et agences du gouvernement. Ces derniers doivent tous se conformer aux exigences de l'agence centrale fédérale, le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui chapeaute la fonction d'évaluation à travers tout le gouvernement du Canada.

L'évaluation de programmes fournit aux Canadiens, aux parlementaires, aux ministres, aux organismes centraux et aux administrateurs généraux une appréciation neutre et fondée sur des éléments probants de l'optimisation des ressources, c.-à-d. de la pertinence et du rendement des programmes. L'évaluation :

- favorise la responsabilisation à l'égard du Parlement et des contribuables en aidant le gouvernement à rendre compte, de façon crédible, des résultats obtenus au moyen des ressources investies dans les programmes;
- éclaire les décisions du gouvernement, ainsi que celles des gestionnaires de l'organisme statistique, sur l'affectation et la réaffectation des ressources;
- aide les administrateurs généraux à gérer en fonction des résultats, en indiquant si leurs programmes donnent les résultats escomptés, et ce, à un coût raisonnable;
- appuie l'amélioration des politiques et des programmes en aidant à cerner les leçons apprises et les pratiques exemplaires.

Au Canada, plusieurs lois, politiques et directives encadrent la fonction d'évaluation et les plus pertinentes sont les suivantes :

La Politique d'évaluation :

mise en place par les agences centrales du gouvernement du Canada²⁰, afin d'offrir un cadre légal cohérent pour tous les ministères et organismes fédéraux, elle a pour but de créer une base de données d'évaluation fiable et détaillée et de l'utiliser pour soutenir l'amélioration des politiques et des programmes, la gestion des dépenses, la prise de décisions par le Cabinet et la préparation des rapports destinés au public. La politique stipule également que toutes les dépenses directes de programmes doivent être évaluées sur une base de cinq années. Dans ce sens, un plan d'évaluation organisationnel quinquennal continu est élaboré par chaque ministère ou organisme fédéral en vue de déterminer les projets ou programmes d'évaluation prévus au cours d'une année donnée.

La Directive sur la fonction d'évaluation :

élaborée par les agences centrales, cette directive vise à préciser les rôles et responsabilités du personnel ministériel qui participe à l'évaluation de manière à assurer l'efficacité des fonctions d'évaluation des ministères et à répondre aux besoins en données des Canadiens, des parlementaires, des ministres, des organismes centraux et des administrateurs généraux. À Statistique Canada, les intervenants dans ce domaine comprennent le dirigeant principal de l'évaluation et son équipe, les gestionnaires de programmes et le Comité de l'évaluation interne présidé par le statisticien en chef.

Dans un souci de transparence, tous les ministères et agences du gouvernement sont tenus d'afficher publiquement, à travers leur site Internet, les résultats sommaires des rapports d'évaluation de leurs programmes.

20. Les agences centrales font référence aux agences fédérales du gouvernement du Canada responsables de l'élaboration de politiques et d'outils communs.

Il est important d'ajouter qu'à Statistique Canada, la fonction d'évaluation des programmes est **une fonction neutre**, qui n'est reliée à aucun programme ou service de l'organisation. Le dirigeant principal de l'évaluation des programmes relève directement du statisticien en chef et fait rapport au Comité de l'évaluation interne présidé par le statisticien en chef.

Stratégies, mécanismes et outils utilisés

Le processus de mise en place et de développement de la fonction d'évaluation des programmes à Statistique Canada suit le cheminement suivant :

- la mise en œuvre d'un Comité de l'évaluation interne présidé par le statisticien en chef et composé des statisticiens en chef adjoints;
- le développement d'un plan d'évaluation quinquennal afin d'évaluer toutes les dépenses directes de programmes statistiques;
- le développement de stratégies de mesures du rendement pour l'organisme et les programmes statistiques;
- l'évaluation de la façon dont la pertinence, comme le degré auquel un programme répond aux besoins des utilisateurs des programmes, s'aligne avec les priorités gouvernementales et est conforme à la législation;
- l'évaluation du rendement, comme l'atteinte des résultats attendus et la démonstration d'économie et d'efficacité;
- l'approbation des rapports d'évaluation et des stratégies de mesures de rendement par le Comité de l'évaluation interne ainsi que par le comité ministériel de vérification;
- la publication des rapports d'évaluation approuvés sur le site Internet de Statistique Canada afin de respecter les principes d'imputabilité et de responsabilisation conformément à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels* et la *Politique sur la sécurité du gouvernement*. L'information concernant ces rapports ainsi que la date de publication est partagée à l'avance avec le Bureau du ministre ;
- le suivi formel des recommandations et du progrès des plans d'actions et rapports au Comité de l'évaluation interne;
- le développement d'un rapport annuel sur l'état de la mesure du rendement des programmes en soutien des évaluations.

En ce qui a trait aux outils utilisés pour mener à bien la fonction d'évaluation, les plus pertinents sont :

Le plan d'évaluation doit être quinquennal, selon les exigences de l'agence centrale du gouvernement du Canada (le Secrétariat du Conseil du Trésor) qui coordonne la fonction d'évaluation, à l'échelle du gouvernement. Ce plan doit couvrir les exigences suivantes :

- respecter et s'appuyer sur la structure de gestion, les ressources et les résultats du ministère;
- comprendre toutes les dépenses de programmes directes, à l'exception des subventions;
- comprendre tous les programmes de subventions et de contributions dont leur ministère est responsable;
- comprendre le volet administratif des principales dépenses législatives;
- comprendre les programmes qui prennent fin automatiquement après une période donnée, à la demande du secrétaire du Conseil du Trésor, après consultation auprès de l'administrateur général touché;
- répondre aux exigences du Système de gestion des dépenses, y compris des examens stratégiques;
- déterminer et recommander au Comité de l'évaluation interne une approche fondée sur les risques. Dans les faits, cela veut dire que l'on prend en considération les risques associés aux programmes et on établit une hiérarchie d'évaluation de programmes en fonction du niveau de risques;
- soumettre le plan d'évaluation ministériel, tel qu'approuvé par l'administrateur général, au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada au début de chaque exercice.

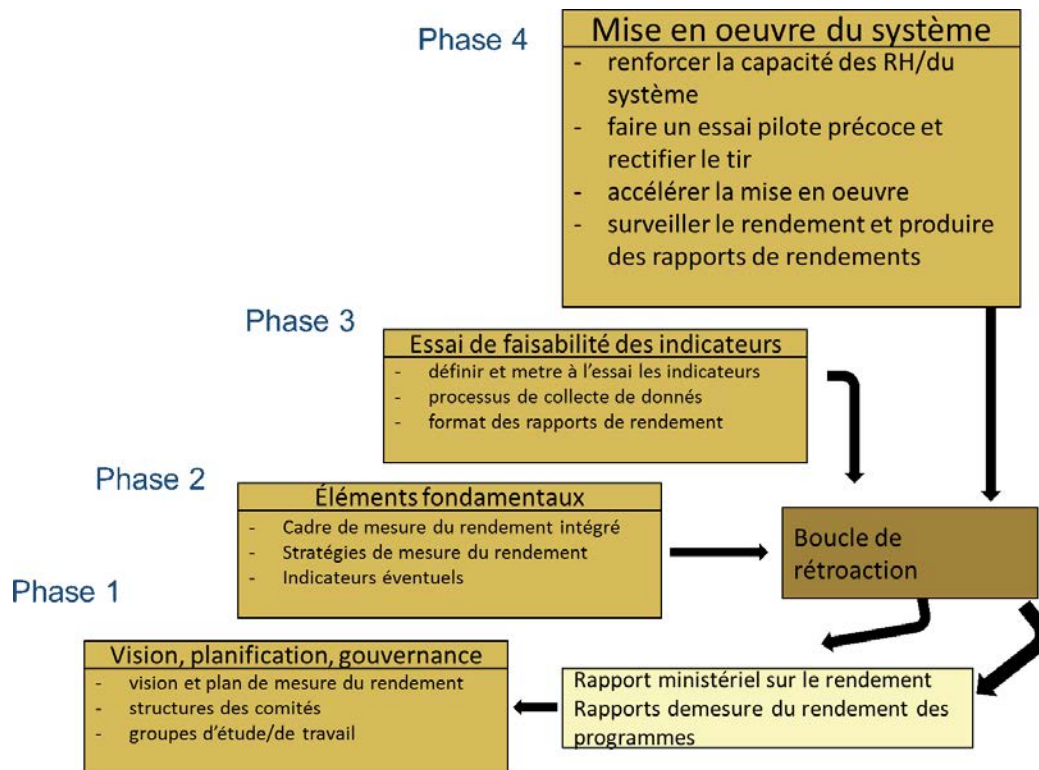
La mesure du rendement est primordiale, car elle répond non seulement à des exigences d'amélioration des programmes, mais également à la nécessité de faire des rapports et de rendre des comptes sur l'efficacité de l'organisation. À l'échelle des programmes, la mesure du rendement aide les gestionnaires des programmes à :

- prendre des décisions éclairées afin que les résultats de leurs programmes cadrent avec la portée et le budget;
- s'adapter aux priorités changeantes;
- améliorer leurs rapports de rendement (internes et externes);
- appuyer l'évaluation de leurs programmes en fournissant un élément de preuve.

Le système de mesure du rendement comprend quatre phases qui sont représentées dans la figure 2.8.1.

Figure 2.8.1

Les quatre phases du système de rendement à Statistique Canada



La phase 1 consiste en l'élaboration d'approches intégrées pour assurer l'application et la coordination des mécanismes, en vue d'opérationnaliser et de rationaliser la mise en œuvre du rendement au sein de Statistique Canada.

La phase 2 permet d'aligner les résultats stratégiques de Statistique Canada (par exemple l'accès aux données statistiques, la pertinence) avec les résultats attendus (par exemple l'utilisation des données par la population canadienne). Cet alignement des résultats stratégiques se fait sur la base de l'Architecture d'activités de programmes. Cette structure permet d'établir des rapports entre tous les services ou programmes et comparables d'une période à l'autre. Une fois les résultats stratégiques déterminés, il s'agit de définir les stratégies de mesure du rendement.

La phase 3 a pour objectif de mettre en place des essais de faisabilité des indicateurs. Des groupes de travail élaborent et mettent à l'essai différentes versions d'un indicateur et les essais de faisabilité peuvent prendre plus d'un an pour obtenir une version finalisée.

Finalement, la phase 4 consiste en la mise en œuvre du système au niveau de la collecte de données, de la surveillance et de la production des rapports, notamment les rapports ministériels sur les plans et les priorités (RPP) et les rapports sur les mesures du rendement (RMR).

Au niveau de **la gouvernance**, le mandat du Comité de l'évaluation interne a pour objectif de donner à l'administrateur général des conseils relatifs au plan d'évaluation ministériel, à l'affectation des ressources et aux rapports d'évaluation finaux et à toutes autres décisions ultimes concernant les autres activités d'évaluation du ministère. Il est présidé par le statisticien en chef et comprend tous les statisticiens en chef adjoints et le dirigeant principal de l'évaluation.

Facteurs clés de succès

L'engagement et le leadership de la haute gestion ainsi que la participation soutenue et l'engagement des gestionnaires de programmes font en sorte que la fonction d'évaluation bénéficie d'un soutien constant au sein de l'organisme.

Dans ce sens, la fonction d'évaluation dispose des ressources, qu'elles soient humaines ou financières, nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

Par ailleurs, le rayonnement de cette fonction à l'externe permet de consolider le réseautage et l'échange des bonnes pratiques avec la collectivité des évaluateurs par le biais du Centre d'excellence en évaluation du Conseil du Trésor.

Défis

La fonction d'évaluateur de programmes exige une bonne compréhension des programmes et de leurs rouages de fonctionnement. Ainsi, le recrutement d'évaluateurs professionnels qualifiés est un défi, notamment dans le contexte de pénurie de ce profil spécialisé, auquel il faut rajouter la considération de la certification et du profil bilingue. Tous les évaluateurs de programmes sont membres de la Société canadienne d'évaluation (SCA). La société est aussi responsable de mettre en place un cadre de développement professionnel pour les évaluateurs.

L'autre défi est relié au cycle de l'évaluation de programmes : la calibration des évaluations de programmes en rotation sur cinq ans, compte tenu de la politique sur l'évaluation, est une contrainte à gérer en parallèle avec l'attente des gestionnaires des programmes par rapport aux résultats.

La fonction d'évaluation consiste à continuellement s'assurer que les programmes soient pertinents et performants.

Exemple d'évaluation de programme

Bref aperçu de l'évaluation de l'Enquête canadienne sur les mesures de la santé (ECMS) De 2007-2008 à 2012-2013

Contexte et portée

L'ECMS est la première enquête canadienne comportant des mesures directes et représentatives de la santé de la population au niveau national. Elle a été lancée en 2007 afin de combler des lacunes de longue date au sein du système canadien d'information sur la santé. Elle vise principalement à recueillir des données nouvelles et importantes sur l'état de santé de la population canadienne.

Méthodologie utilisée

L'approche adoptée pour évaluer l'ECMS est fondée sur la théorie et sur une conception non expérimentale faisant appel à des données de post-collecte. Les résultats sont obtenus à partir de nombreux éléments de preuve : examen de documents et de publications, examen de données administratives et financières, et réalisation d'une série d'interviews auprès d'informateurs clés et d'une enquête auprès des principaux utilisateurs des données. Le niveau d'effort consacré à l'évaluation vise un juste équilibre entre les ressources utilisées et le contexte.

Principaux résultats

Pertinence

L'ECMS est un programme unique au Canada, qui offre des données sur des mesures directes de la santé pour soutenir la recherche, l'élaboration de politiques et la prise de décisions en matière de santé. Il est clair que le programme est pertinent pour les Canadiens et les organismes de santé, et qu'il est nécessaire à l'heure actuelle et continuera de l'être à l'avenir. Même si la majorité des répondants estiment que l'ECMS répond aux besoins actuels et nouveaux en matière de contenu, il n'y a jamais eu de plan de contenu développé pour l'ECMS.

Rendement, efficacité

L'ECMS a produit les extraits escomptés et atteint le résultat immédiat attendu, soit rendre disponibles des données fiables et utilisables sur l'état de santé de référence des Canadiens et sur l'importance des contaminants de l'environnement et l'exposition à ces contaminants. On constate certains problèmes en matière d'accessibilité des données, qui risquent de nuire aux résultats à long terme s'ils ne sont pas résolus. Plus particulièrement, même si la majorité des chercheurs connaissent l'existence des données, beaucoup ne savent pas comment y accéder. Les personnes de l'extérieur interviewées corroborent ce point de vue; selon eux, le manque d'accessibilité (ou la complexité de l'accès) constitue un obstacle à l'utilisation des données.

Rendement, économie et efficacité

La transition d'un financement principalement axé sur le recouvrement des coûts vers un financement de base pour l'ECMS, dans la foulée de la mise en œuvre du Plan d'action de 2008, a contribué à la stabilité de l'enquête, ce qui a eu une incidence positive sur l'ECMS. Cela a notamment permis d'améliorer la planification à long terme et d'explorer les possibilités d'accroître l'efficacité opérationnelle. Les résultats de l'évaluation montrent que les ressources humaines et financières consacrées au programme sont suffisantes.

L'ECMS est la seule enquête au Canada portant sur des mesures directes représentatives à l'échelle nationale; elle complète d'autres études canadiennes et internationales. On ne constate donc aucun élément de preuve à l'appui d'un dédoublement des efforts qui pourrait nuire à l'efficacité.

Suite à l'énoncé des résultats, des recommandations sont établies, par les personnes responsables de l'évaluation, et ce, pour chaque résultat nécessitant un changement ou une amélioration. Le programme développe par la suite un *plan d'action* donnant suite aux recommandations.

Bibliographie

Gouvernement du Canada (2012). *Politique sur l'évaluation*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024>

Gouvernement du Canada (2012). *Directive sur la fonction d'évaluation*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15681>

Chapitre 2.9 – La vérification interne

Contexte

La vérification interne est une fonction d'évaluation professionnelle, indépendante et objective, qui utilise une démarche rigoureuse et fondée sur des éléments probants, ayant pour but d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.

L'objectif de la vérification interne est ainsi de contribuer à l'amélioration de la gestion du secteur public en assurant une fonction de vérification interne solide, crédible, efficace et viable au sein des ministères et dans l'ensemble du gouvernement. Le but ultime consiste à s'assurer de la probité et de la bonne gouvernance des dépenses publiques.

La vérification interne confère une valeur ajoutée, en évaluant les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance et en contribuant à leur amélioration. Elle aide ainsi l'organisation à atteindre ses objectifs d'une manière efficace et conforme à une prise de décision éclairée, éthique et responsable.

La vérification interne, tout comme l'évaluation de programmes (voir chapitre 2.8), s'insère dans un cycle de saine gestion, afin d'aider les gestionnaires à disposer de renseignements leur permettant d'améliorer les programmes dont ils sont responsables.

La vérification interne à Statistique Canada permet au statisticien en chef, en tant qu'administrateur général de Statistique Canada, de recevoir une assurance indépendante et des conseils du Comité ministériel de vérification au sujet de l'efficacité des processus de gestion des risques, des systèmes de contrôles internes et de gouvernance mis en place. Ce comité est composé de personnes ne faisant pas partie de la fonction publique canadienne. Cette assurance est fournie par la collecte de faits probants et l'analyse systématique de ces faits, de manière objective et indépendante, afin d'en faire rapport à la gestion.

Plusieurs lois, politiques et directives sont utilisées afin de soutenir les stratégies de développement de la fonction de vérification interne et soutenir les priorités du gouvernement, notamment :

La Politique de la vérification interne

Cette politique, développée par l'agence centrale fédérale²¹, le Secrétariat du Conseil du Trésor, définit l'importance et la portée de la vérification interne au sein du gouvernement canadien. Elle fournit aussi le cadre des rôles et des responsabilités des intervenants en matière de vérification interne au sein des agences centrales et au sein de chaque ministère.

La Directive sur la vérification interne au gouvernement du Canada

Cette directive facilite la mise en œuvre efficace et le soutien de la Politique sur la vérification interne en précisant les exigences obligatoires et en définissant des orientations relativement :

- à la définition des responsabilités et des compétences adéquates attendues des dirigeants principaux de la vérification des ministères;
- à la vérification interne des ministères et à la production des rapports afférents;
- au rôle et aux responsabilités des membres des comités de vérification;
- à la composition et au fonctionnement des comités de vérification.

La fonction de vérification interne est **une fonction indépendante** et donc le dirigeant principal de la vérification bénéficie d'une indépendance hiérarchique totale et relève directement du statisticien en chef.

21. Le Secrétariat du conseil du Trésor est l'agence centrale du gouvernement du Canada qui a pour responsabilité de développer les politiques et les outils communs à tous les ministères fédéraux.

Stratégies, mécanismes et outils utilisés

La mise en place du processus de vérification interne indépendant de Statistique Canada suit les étapes suivantes :

- la mise en œuvre du Comité ministériel de vérification indépendant formé de membres externes au gouvernement du Canada;
- le développement d'un plan de vérification triennal fondé sur les risques et la mise en œuvre du plan;
- la mise en place des équipes de travail ayant suffisamment de connaissance et de compétences afin d'atteindre les objectifs de vérifications internes;
- le développement de cadres de vérifications internes et la calibration de la portée afin de satisfaire les besoins des clients;
- la réalisation des vérifications et les recommandations des rapports par le Comité ministériel de vérification indépendant pour approbation par le statisticien en chef;
- la publication des rapports de vérification interne sur Internet, tout en respectant la *Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels*;
- le développement du rapport annuel de vérification du dirigeant principal de la vérification sur les mécanismes de gouvernance, de la gestion du risque et des systèmes de contrôles internes;
- le suivi des recommandations et du progrès des plans d'action de vérifications internes et externes et des rapports au Comité ministériel de vérification;
- l'observation et le respect des normes et la rigueur professionnelle dans l'exercice de la vérification interne.

En ce qui a trait à **la gouvernance**, le statisticien en chef, en tant qu'administrateur général de Statistique Canada, a la responsabilité d'établir et de maintenir un **Comité ministériel de vérification** indépendant, formé d'une majorité de membres externes recrutés à l'extérieur de l'administration publique fédérale. Le Comité ministériel de vérification est une composante essentielle de la gouvernance et du régime de vérification interne. Le rôle du Comité est de formuler des recommandations et des conseils objectifs à l'intention de l'administrateur général, et ce, à l'égard de la pertinence et du fonctionnement des cadres et des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du ministère. Les activités du comité comprennent la promotion et la prestation de conseils en matière de recrutement et de perfectionnement des ressources humaines requises pour mener l'analyse statistique, et la prestation de conseils au sujet des aspects méthodologiques, informatiques et de communications des activités d'analyse à Statistique Canada. Le comité sert aussi de forum de communication et d'enrichissement mutuel et il formule des recommandations concernant les priorités générales en matière d'analyse et de perfectionnement à l'échelle de l'organisme.

Le comité se réunit physiquement de trois à quatre fois par année et tient, au besoin, deux à trois réunions en téléconférence.

Facteurs clés de succès

L'indépendance hiérarchique du dirigeant principal et la formation d'un Comité ministériel de vérification formé de membres externes du gouvernement consolident la crédibilité et la confiance dans la fonction de vérification interne.

Par ailleurs, cette fonction bénéficie de l'engagement et du soutien de la gestion supérieure et donc de l'allocation des ressources nécessaires à l'exercice des fonctions et des responsabilités afférentes.

La réalisation des mandats importants en temps opportun, tout en tenant compte des ressources disponibles, et ciblant les plus hauts risques auxquels l'organisation est confrontée, conforte l'importance et la pertinence de la fonction au sein de l'organisation.

Finalement, les éléments externes tels que l'établissement de partenariats, l'entretien des relations interpersonnelles, le rayonnement auprès de la collectivité des vérificateurs et le soutien au contrôleur général permettent de renforcer la fonction au sein du gouvernement et d'échanger les bonnes pratiques.

Défis

La portée de la vérification, compte tenu des risques et des attentes des gestionnaires, est quelque peu délicate à mettre en œuvre. Certaines situations peuvent créer un dilemme ou un malaise puisqu'il faut communiquer des messages clés dans un environnement complexe et publier l'information à l'externe au sujet d'améliorations à apporter dans les processus de gestion des risques et de contrôle en place.

Le dernier défi est relié à la difficulté de recruter des vérificateurs internes, étant donné la pénurie de ce profil sur le marché du travail, ainsi que les certifications et le profil linguistique requis pour la dotation en personnel.

Perspectives d'avenir

La vérification est une fonction d'assurance pour le Comité de vérification et l'administrateur général. Elle vise à s'assurer que les contrôles clés d'une organisation sont adéquats et effectifs; il s'agit donc d'être proactif, de cibler les grands risques et de là vient la valeur ajoutée pour l'organisation.

Bibliography

Gouvernement du Canada (2013). *Politique sur la vérification interne*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16484>

Gouvernement du Canada (2012). *Directive sur la vérification interne au gouvernement du Canada*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25610>

Section 3 – Amélioration, modernisation et recherche de gains d'efficacité

Introduction

L'un des principaux défis permanents d'un organisme statistique est d'améliorer et de moderniser constamment les systèmes, les processus et les programmes de la façon la plus rentable possible, tout en fournissant des renseignements statistiques pertinents de grande qualité.

En raison d'une population croissante et scolarisée, d'une société de l'information mondiale et d'une demande accrue de statistiques pour mieux comprendre les sociétés plus complexes, les instituts nationaux de la statistique (INS) subissent des pressions qui dépassent les exigences historiques pour ce qui est de la diffusion de renseignements actuels et précis. Ces pressions peuvent comprendre les restrictions budgétaires et la baisse des taux de réponse aux enquêtes. Dans ce contexte, et face à de tels défis, les INS doivent déployer des efforts considérables pour moderniser et améliorer leurs processus opérationnels et leurs pratiques de gestion.

La présente section décrit les stratégies les plus pertinentes utilisées par Statistique Canada pour veiller à ce que l'amélioration, la modernisation et la recherche de gains d'efficacité demeurent les grandes priorités de l'organisme. La présente section énonce deux objectifs principaux : 1) indiquer l'importance, pour les organismes statistiques, de créer une architecture opérationnelle qui favorise l'intégration, la cohérence, la modernisation et l'efficacité; 2) établir un lien direct entre cette architecture opérationnelle et les principaux éléments de l'infrastructure des organismes statistiques concernant les technologies de l'information, la collecte de données ainsi que les cadres et les outils de l'enquête.

Le chapitre 3.1 met l'accent sur l'analyse de l'initiative de l'Architecture opérationnelle du Bureau (AOB) de Statistique Canada. Dans sa recherche continue d'efficacité, l'organisme a effectué un examen permanent de son architecture opérationnelle (structure organisationnelle, processus opérationnels et systèmes informatiques). Ce chapitre fournit des renseignements sur les objectifs de cette initiative ainsi que les diverses stratégies et pratiques qui appuient une structure organisationnelle efficace, des principes communs et des outils efficaces.

Le chapitre 3.2 analyse la façon dont les technologies de l'information (TI) peuvent devenir un instrument stratégique en ce qui concerne la modernisation. Ce chapitre fournit des renseignements sur les éléments importants d'une stratégie de modernisation axée sur les TI pour les organismes statistiques, ce qui comprend l'organisation efficace des services de TI et des ressources, l'harmonisation des TI découlant de l'approche d'architecture d'entreprise, la mise en place des systèmes et outils communs de TI et l'intégration de la composante TI dans la planification intégrée stratégique.

Le chapitre 3.3 porte sur la façon dont les enquêtes peuvent tirer parti des approches et outils intégrés et harmonisés. Il fournit un aperçu des stratégies utilisées par Statistique Canada pour améliorer la tenue des enquêtes auprès des entreprises et des ménages.

Le chapitre 3.4 décrit la façon dont un organisme statistique peut, dans le contexte de la modernisation, améliorer la planification et la gestion de la collecte de données. Ce chapitre décrit les bonnes pratiques en matière de planification et de gestion de la collecte qui permettent aux organismes statistiques de réaliser des gains d'efficacité tout en améliorant la qualité des données recueillies.

Le chapitre 3.5 souligne l'importance d'obtenir, d'utiliser et de gérer les données administratives pour améliorer la qualité, la pertinence et l'efficacité des renseignements statistiques. Le chapitre fournit des exemples concrets de la manière dont Statistique Canada s'oriente progressivement vers un modèle où les données administratives sont la principale source de production de renseignements statistiques.

Le chapitre 3.6, qui porte sur les statistiques selon le sexe, présente un exemple précis illustrant la façon dont les INS peuvent répondre davantage aux besoins des décideurs en améliorant le processus de production statistique et la disponibilité des statistiques éclairant les politiques. Cet exemple démontre l'importance d'intégrer l'approche qui tient compte des inégalités entre les sexes dans le processus statistique ainsi que les stratégies et les outils adoptés par les INS afin de continuer à produire des données pertinentes pour les décideurs et le grand public. Les statistiques selon le sexe sont utilisées pour démontrer dans quelle mesure les données sont adaptées aux besoins en constante évolution des sociétés et des économies.

Chapitre 3.1 – Architecture opérationnelle du Bureau

Contexte

L'un des principaux défis permanents d'un organisme statistique est de produire des renseignements et des produits statistiques pertinents de grande qualité, et ce, de la façon la plus rentable possible. Il est important de tenir compte de la structure de l'architecture opérationnelle de l'organisme. Le terme « architecture opérationnelle » désigne les règles et les processus opérationnels, les systèmes informatiques et l'architecture organisationnelle interne utilisés pour mener à bien les principales activités de collecte, d'analyse et de publication des renseignements statistiques.

Afin d'éviter le foisonnement d'un trop grand nombre de solutions opérationnelles locales et pour garantir l'efficacité, les instituts nationaux de la statistique (INS) doivent chercher à augmenter le recours à des pratiques cohérentes, normalisées et centralisées.

Le principal objectif de l'initiative de l'Architecture opérationnelle du Bureau (AOB) est de prendre des décisions organisationnelles qui se traduiront par des gains accrus d'efficacité organisationnelle, une robustesse accrue des systèmes et des processus et une exécution accélérée des nouveaux projets et programmes. Grâce à une telle initiative, l'organisme statistique élabore des pratiques et des outils communs de gestion de projet pour mettre au point un système de gouvernance fonctionnant bien et des processus d'approbation pour respecter rapidement les nouvelles exigences et les budgets restreints. L'Encadré 3.1.1 présente les objectifs de l'AOB.

Encadré 3.1.1

Objectifs de l'Architecture opérationnelle du Bureau

L'initiative de l'AOB vise à promouvoir de façon continue les trois objectifs suivants :

- 1) efficacité** – économies de coûts de fonctionnement permanents qui peuvent être réinvesties pour maintenir la continuité et la qualité des programmes statistiques et analytiques;
- 2) robustesse** – assurance de la qualité au moyen de la mise en œuvre d'un ensemble réduit, sans chevauchement, de systèmes et de processus bien entretenus et documentés;
- 3) rapidité d'exécution** – augmentation de la rapidité d'exécution de nouveaux programmes statistiques au moyen de la rationalisation des processus opérationnels de base.

L'AOB constitue une étude à long terme à l'échelle de l'organisme de l'architecture opérationnelle mise en place au sein de Statistique Canada. En renforçant les processus et en normalisant les systèmes si nécessaire, un organisme peut réaliser des économies tout en conservant les normes les plus élevées de qualité, de pertinence et d'actualité dans le cadre de l'accomplissement de sa mission et de son mandat.

En 2009, Statistique Canada a créé le groupe de travail sur l'AOB pour déterminer quelles mesures pouvaient être prises à court terme pour faire avancer les objectifs de l'initiative de l'AOB tout en générant des gains d'efficacité à court et à moyen terme. Le groupe de travail a évalué la possibilité de réaliser des gains d'efficacité de 5 % sur le budget de fonctionnement de l'organisme au moyen d'une architecture opérationnelle améliorée et a déterminé les mesures qui feraient avancer considérablement les objectifs de l'initiative de l'AOB. Ces gains d'efficacité consolident les investissements de l'organisme visant à maintenir la qualité et la pertinence du programme statistique, l'aidant ainsi à fournir :

- des renseignements répondant aux besoins actuels en matière d'information à priorité élevée;
- des renseignements de qualité suffisante pour les utilisations qui en seront faites;
- des renseignements produits au moindre coût possible.

L'initiative de l'AOB comprenait un certain nombre de projets internes conçus pour favoriser un environnement d'intégration et d'efficacité. Les projets comportent des buts et des objectifs définis qui font avancer la mise en œuvre des principes de l'AOB de Statistique Canada et génèrent des gains d'efficacité financière pour créer un bassin de fonds d'investissement pour l'organisme. Par conséquent, des fonds suffisants sont disponibles chaque

année pour l'entretien systématique et la restructuration périodique de tous les processus, systèmes, applications et infrastructure, la mise en œuvre de nouvelles normes et classifications ainsi que pour le remaniement des enquêtes. Cela garantit la continuité et la qualité — et jusqu'à un certain point, la pertinence — du programme statistique actuel.

Stratégies et outils

La présente section décrit les stratégies et les outils utilisés par Statistique Canada dans la mise en œuvre de l'initiative de l'AOB : 1) l'adoption des principes clés d'une architecture opérationnelle; 2) la mise en œuvre d'une gestion de projets et d'une planification stratégique au moyen d'une approche intégrée; 3) l'harmonisation de la structure organisationnelle avec les objectifs de modernisation; 4) un leadership solide et une gouvernance efficace.

1. Adoption des principes clés de l'Architecture opérationnelle du Bureau

L'AOB propose une vision présentée clairement et fondée sur des principes bien définis (voir l'Encadré 3.1.2).

Encadré 3.1.2

Principes de l'Architecture opérationnelle du Bureau

- Opérer un changement de culture et de gouvernance visant à privilégier la prise de décisions optimales (à l'échelle de l'organisme plutôt qu'à l'échelle locale).
- Créer des métadonnées au début de chaque processus et les utiliser tout au long du cycle de vie du projet.
- Optimiser l'utilisation de services intégrés, comme l'informatique, le soutien méthodologique et l'infrastructure des bases d'enquête, la collecte, la saisie et l'imagerie de données, le traitement statistique, les demandes de renseignements du public et la diffusion.
- Utiliser le plus petit nombre possible de processus opérationnels et de systèmes informatiques distincts.
- Réduire au minimum le nombre de programmes et d'outils logiciels utilisés à l'appui des processus opérationnels et créer un plus grand nombre de systèmes généralisés.
- Offrir et encourager une formation généralisée sur les applications et les outils opérationnels intégrés.
- Établir un cadre solide de gestion de l'information statistique qui permet de gérer les fonds de données statistiques de manière plus systématique.
- Éliminer le chevauchement des efforts par l'examen et la redéfinition des processus opérationnels.
- Mettre l'accent sur les principales activités de Statistique Canada (l'élaboration, la production et la diffusion de données et d'analyses statistiques).
- Veiller à ce que les équipes responsables de l'élaboration et du remaniement en profondeur des programmes statistiques soient distinctes des équipes responsables des opérations continues.
- Accroître l'utilisation de la collecte multimodale de données et des questionnaires électroniques, en vue de faire de la collecte électronique des données le mode initial de collecte, en tant que première étape de contact dans un environnement multimodal séquentiel.
- Modifier la structure organisationnelle afin de favoriser l'efficacité des opérations.

2. Mise en œuvre d'une gestion de projets et d'une planification stratégique au moyen d'une approche intégrée

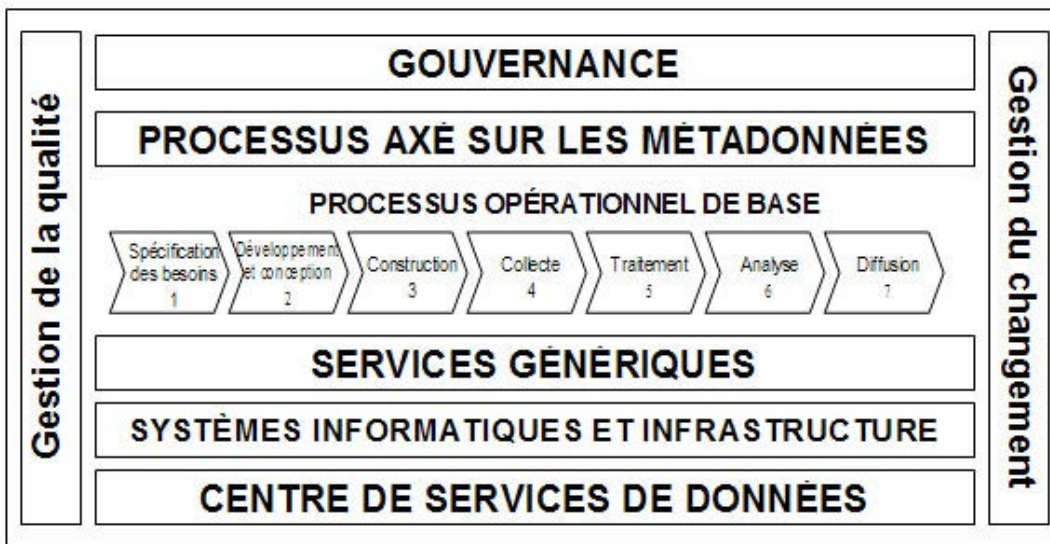
Le Processus intégré de planification stratégique (PIPS) (voir à ce sujet le *chapitre 2.2 — Planification stratégique intégrée*) est utilisé pour déterminer lequel des projets de transformation de l'AOB présentés doit recevoir des fonds d'investissement provenant de l'organisme. On a demandé aux gestionnaires de déterminer les besoins financiers pluriannuels et d'indiquer précisément comment et quand les économies financières (ou les autres gains d'efficacité) seraient générées. Les différents secteurs de l'organisme responsables des projets reçoivent les fonds d'investissement nécessaires, une fois ceux-ci approuvés, et sont également tenus de réaliser des économies financières et de les restituer à l'organisme dans des délais prescrits.

Une importante mesure incitative pour les gestionnaires, liée à la présentation de ces types de projets, était que tous les gains d'efficacité réalisés au moyen de cette initiative soient réinvestis pour maintenir ou améliorer la continuité et la qualité des programmes en cours. L'objectif global était de générer des gains d'efficacité cumulatifs représentant 5 % du budget de fonctionnement actuel de l'organisme. Les investissements dans les projets de l'AOB sont financés en priorité dans le cadre du PIPS annuel.

Le PIPS veille à ce que tous les projets de l'AOB, les initiatives de continuité et de maintien de la qualité, et les nouvelles initiatives fassent l'objet d'un examen pour garantir leur conformité aux principes de l'AOB et aux priorités de l'organisme. Pour faciliter le classement par ordre de priorité et la prise de décisions, Statistique Canada évalue les projets dans le contexte de son cadre stratégique de piliers de la gestion : pertinence, confiance (y compris la qualité, la confidentialité et l'objectivité), accès et gérance. Ce cadre stratégique, qui est appuyé par la gouvernance, la gestion des risques et les ressources humaines, est essentiel au succès continu de l'organisme et représente un important outil de communication pour mobiliser le public et les intervenants.

À Statistique Canada, l'architecture d'entreprise des technologies de l'information (TI) a servi à appuyer l'initiative de modernisation de l'AOB (voir le chapitre 3.2 — *Technologies de l'information*). L'adoption d'une approche d'« architecture d'entreprise » est particulièrement avantageuse pour fournir un aperçu de la conception des systèmes de TI pour tous les processus opérationnels. De cette manière, l'organisme statistique national réutilise des solutions éprouvées, établit des normes et des tendances technologiques et maintient une compréhension claire de la façon dont les systèmes de TI sont liés les uns aux autres. Cette architecture comprenait l'élaboration de systèmes généralisés pour appuyer les processus dans le Modèle générique du processus de production statistique (voir la Figure 3.1.1). Le Modèle générique du processus de production statistique, élaboré conjointement par la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe, EUROSTAT et l'Organisation de coopération et de développement économiques, a été utilisé pour orienter la mise en œuvre de l'initiative de l'AOB.

Figure 3.1.1
 Modèle générique du processus de production statistique



3. Harmonisation de la structure organisationnelle avec les objectifs de modernisation

La structure organisationnelle doit être examinée afin de s'assurer qu'elle s'harmonise avec l'atteinte efficace des objectifs de modernisation convenus. L'accent doit porter sur la prise de décisions optimales à l'échelle de l'organisme (et non à l'échelle locale). La haute direction ne doit pas hésiter à modifier la structure organisationnelle pour atteindre ses objectifs. Les fonctions opérationnelles doivent être regroupées si nécessaire afin de favoriser l'efficacité des opérations (p. ex. les TI, la méthodologie, la collecte ou le traitement centralisés). L'utilisation de services intégrés, comme l'informatique, le soutien méthodologique et l'infrastructure des bases d'enquête,

les services de collecte, la saisie et l'imagerie des données, le traitement statistique et la diffusion doivent être optimisés pour créer des centres d'expertise. Des rôles et des responsabilités bien définis doivent être établis et communiqués.

La pratique consistant à faire appel à un chef des TI et à des architectes de la méthodologie en vue d'orienter la modernisation et la gouvernance des plateformes et des outils communs constitue un autre facteur clé de réussite. Statistique Canada a constaté qu'un personnel informatique centralisé relevant d'un unique chef de direction renforce l'orientation stratégique, maximise le potentiel d'opérations et de développement efficaces des TI et améliore la capacité à établir et à appuyer les priorités en matière de modernisation (voir le chapitre 3.2 — *Modernisation des technologies de l'information et des services informatiques*).

Des méthodes statistiques ont également été examinées et approuvées par le service de méthodologie, lequel joue aussi un rôle de chef de file en préconisant des méthodologies communes.

4. Leadership solide et gouvernance efficace

Un modèle solide et visible de gouvernance de la haute direction est essentiel pour garantir la réussite des initiatives de modernisation. La gouvernance doit être axée sur la prise de décisions afin d'appuyer les solutions et services de modernisation organisationnels ou horizontaux (et non à l'échelle locale). Cette approche appuie les efforts visant à assurer l'harmonisation avec les priorités, la répartition efficace des ressources et la gestion de l'organisme. La création d'un comité directeur de l'AOB, auquel siègeraient des cadres supérieurs de l'ensemble de l'organisme, est fortement recommandée afin de fournir un soutien et une orientation continus à l'égard des initiatives de modernisation.

Un rôle clé de ce comité serait de faire des recommandations à l'organe directeur le plus élevé concernant les priorités de modernisation et les investissements. Afin d'être le plus efficace possible, le comité directeur de l'AOB devrait fournir une orientation stratégique, établir l'ordre de priorité des investissements organisationnels, remettre en question les propositions (particulièrement pour confirmer le niveau d'efficacité), surveiller les progrès, être consulté pour obtenir des conseils et présenter des recommandations à l'organe directeur principal en vue de son approbation. En outre, un tel comité doit représenter tous les secteurs de programmes au sein de l'organisme. Les champions de l'AOB (à nommer) président le comité directeur. Ces champions devraient être des cadres supérieurs représentant différents secteurs d'activité (p. ex., un représentant de secteur spécialisé et un représentant de secteur de service). Les membres du comité directeur doivent se réunir régulièrement (p. ex. toutes les deux semaines). L'expérience montre qu'une unité organisationnelle (secrétariat) et son personnel attiré peuvent jouer un rôle utile d'appui au comité directeur de l'AOB. Tous les nouveaux projets doivent être classés par ordre de priorité et cadrer avec les objectifs et la vision de modernisation. Ils doivent aussi être approuvés par un comité de la haute direction de secteur d'activité avant d'être présentés au comité directeur de l'AOB.

Statistique Canada a créé un comité de la haute direction coprésidé par deux statisticiens en chef adjoints, relevant du Conseil exécutif de gestion (présidé par le statisticien en chef) et ayant pour mandat de faire progresser l'initiative, d'élaborer le plan général, d'examiner et d'approuver des initiatives précises, de surveiller les progrès et d'évaluer et de réaliser des gains d'efficacité. La clé du succès de ce comité de modernisation (le Comité de gestion de l'AOB) réside dans ce qui suit : ses membres comprennent des gestionnaires de tous les secteurs au sein de l'organisme, il est coprésidé par deux statisticiens en chef adjoints et il tient des réunions régulières (toutes les deux semaines). L'accès direct au statisticien en chef et au Conseil exécutif de gestion a fait en sorte que les obstacles entravant la progression ont été discutés et traités rapidement. Le Comité de gestion de l'AOB, qui travaille en étroite collaboration avec le Comité de l'architecture des TI, avait les responsabilités suivantes :

- déterminer de façon explicite les processus et les systèmes qui constituent l'AOB, de façon à réduire le nombre de processus et de systèmes maintenus par l'organisme;
- recommander au Conseil exécutif de gestion que d'autres systèmes de l'organisme soient mis au point ou que les systèmes existants de l'organisme soient élargis — tout cela afin de permettre de nouvelles réductions du nombre total de systèmes;
- superviser l'élaboration des exigences opérationnelles pour les nouveaux systèmes de l'organisme, remettre en question ces exigences et les approuver pour favoriser le plus possible leur normalisation;

- élaborer une approche de gestion du changement concernant les processus et les systèmes de l'organisme qui vise à mieux contrôler les coûts de développement et de maintenance et la recommander au Conseil exécutif de gestion.

Le modèle de gouvernance du PIPS pour les nouveaux projets d'entreprise a été présenté à Statistique Canada en 2009 (voir le *chapitre 2.2 — Planification stratégique intégrée*). Le modèle de gouvernance comprenait un examen de haut niveau des exigences en matière d'informatique, de méthodologie, de collecte de données et de secteurs spécialisés par les comités internes appropriés, dont les conseils de planification du secteur pour chaque secteur principal de l'organisme. Des recommandations ont été faites au Comité de gestion de l'AOB, et le comité d'examen de la haute direction a donné son approbation finale dans le cadre du PIPS annuel.

On a également créé un petit secrétariat appelé à appuyer l'initiative et les travaux courants du Comité de gestion de l'AOB. Le rôle du Secrétariat de l'Architecture opérationnelle du Bureau (Secrétariat de l'AOB) consistait à exercer des fonctions stratégiques d'analyse, de coordination et de secrétariat pour le Comité. En collaboration avec le Comité de l'architecture des TI, le Secrétariat de l'AOB a examiné l'élaboration des exigences opérationnelles pour les nouveaux systèmes de l'organisme et a remis en question ces exigences. Le Secrétariat de l'AOB a examiné les demandes relatives à de nouveaux projets et systèmes de développement, et il a fourni des conseils au Comité de gestion de l'AOB concernant l'examen des projets et la prise de décisions. Le Secrétariat de l'AOB a aussi fourni une formation et du soutien pour aider les gestionnaires à comprendre comment l'architecture opérationnelle approuvée était liée à leurs projets, et il a travaillé en partenariat avec tous les secteurs de l'organisme. Un autre rôle clé consistait à communiquer les initiatives de l'AOB et les pratiques exemplaires aux gestionnaires et au personnel de tous les échelons au moyen de présentations, du Réseau de communications internes, de séances de discussion ouverte, de courriels envoyés à tous les employés, etc. De plus, le Secrétariat de l'AOB a surveillé la mise en œuvre des plans approuvés au moyen de la production de rapports d'avancement de projet. Il a également cerné les risques touchant l'initiative globale ainsi que ceux concernant l'atteinte des objectifs d'efficacité prévus. Le Secrétariat a également proposé des stratégies d'atténuation au Comité de gestion de l'AOB aux fins de résolution.

Principaux facteurs de réussite

De façon générale, l'initiative de l'AOB a entraîné des changements et une modernisation dans l'ensemble de l'organisme et a fourni des mesures incitatives aux fins d'innovation. Les recommandations suivantes découlent de l'expérience de Statistique Canada dans la mise en œuvre de l'initiative de l'AOB. Elles reflètent cinq principaux facteurs de réussite : 1) la consultation et les commentaires des intervenants; 2) l'approche de mise en œuvre; 3) la surveillance du projet; 4) les ressources humaines et la formation; 5) les communications.

1. Consultation et commentaires des intervenants

Des mécanismes multiples devraient être mis en place dans l'ensemble de l'organisme pour susciter des innovations et en discuter, ce qui ferait naître des idées de projets de modernisation. Le comité directeur de la modernisation devrait être une source de génération d'idées pour la haute direction. La direction devrait créer des mécanismes internes visant à produire des idées pour les projets de modernisation. Les occasions de participation doivent être largement diffusées, de sorte que les employés puissent proposer des projets ou des améliorations aux processus opérationnels. La création de comités consultatifs internes doit être envisagée lorsque la situation s'y prête; ces comités pourraient aussi être chargés d'appuyer les efforts de modernisation et de produire des résultats de modernisation. Selon la nature des activités de modernisation, il pourrait aussi être important de créer un forum où les intervenants externes pourraient être consultés et offrir de l'orientation.

2. Méthode de mise en œuvre

Il est important de documenter la vision de modernisation en ce qui concerne le passage de l'état « tel quel » (actuel) à l'état proposé « futur » (désiré) et d'expliquer pourquoi il est important que le changement ait lieu, de sorte que ces renseignements puissent être communiqués clairement à toutes les personnes intéressées. Il est aussi impératif d'élaborer une stratégie pour obtenir les investissements nécessaires afin de mettre en œuvre une initiative de modernisation. La transformation de la vision en un plan de haut niveau, lequel comprend les

descriptions de projets et de tâches, les priorités, les échéanciers et les exigences en matière de ressources, est indispensable. La responsabilité doit être confiée aux gestionnaires de projets, de sorte qu'ils soient tenus de rendre compte de la mise en œuvre d'aspects précis de la vision.

Les risques touchant la réussite de la mise en œuvre des initiatives de modernisation doivent être cernés, et des stratégies visant à les atténuer doivent être évaluées. L'organisme aurait peut-être intérêt à envisager l'intégration de registres de risques liés aux projets ou de profils de risques à l'échelle de l'organisme pour documenter les risques, les stratégies d'atténuation et les plans d'action et pour déterminer les gestionnaires responsables de la mise en œuvre des stratégies d'atténuation.

3. Surveillance du projet

Il est recommandé d'élaborer un plan de transition pour transférer les enquêtes existantes dans un nouveau modèle de processus opérationnel ou système de TI. Le fait d'échelonner la transition permettra de répartir la charge de travail et d'offrir des occasions de tirer des leçons de la transition des premiers programmes ou des premières enquêtes. Une fois que tous les programmes et les enquêtes sont transférés dans les systèmes communs de TI, la planification de la mise hors service des anciens systèmes de TI doit également faire partie des plans de TI. Les dates de mise hors service doivent être communiquées clairement et acceptées par les responsables des secteurs d'activité. La mise hors service des systèmes générera des gains d'efficacité qui pourront être réinvestis.

Si un cadre de gestion de projets à l'échelle de l'organisme n'est pas déjà mis en place, des lignes directrices et un bureau de projet sont des outils clés pour élaborer et mettre en œuvre avec succès des projets de modernisation. En outre, tout cadre de gestion de projet doit comprendre une structure de gouvernance pour approuver les projets, et ce, d'une étape à l'autre (production d'idées, évaluation, lancement, planification, exécution et mise en œuvre). Le cadre doit aussi comprendre des processus pour approuver officiellement tout changement apporté aux paramètres initiaux de projet (portée, échéancier, coûts [y compris les investissements et les gains d'efficacité], voir le *chapitre 2.4 – Cadre de gestion de projet*).

L'expérience de Statistique Canada a montré que des modèles et des processus de gestion de projets structurés, normalisés et rigoureux sont nécessaires pour garantir une efficacité accrue dans la réalisation des projets individuels de modernisation. Les coûts, la durée et la portée de chaque projet de modernisation doivent régulièrement faire l'objet d'un suivi pour valider la viabilité continue du projet. Des rapports d'avancement de projet doivent être présentés de façon régulière à la structure de gouvernance de la haute direction. Les paramètres initiaux de projet (portée, échéancier, coûts, enjeux, risques) doivent être définis au début de chaque projet, créant ainsi un point de référence pour évaluer le progrès et le succès.

L'élaboration et la mise en œuvre du Cadre de gestion des projets de l'organisme étaient un outil clé de la réussite (voir le *chapitre 2.4 – Cadre de gestion de projet*). Au sein de Statistique Canada, un bureau ministériel de gestion de projets a été créé pour renforcer les compétences en gestion de projets des gestionnaires de l'organisme et pour fournir du soutien et des conseils techniques aux chefs de projet. Des outils et des processus de gestion de projets normalisés, structurés et rigoureux étaient nécessaires pour appuyer la réussite de chaque projet individuel de modernisation et l'initiative de l'AOB dans son ensemble. Des rapports mensuels d'avancement de projet présentés au Comité de gestion de l'AOB pour chaque projet et l'état combiné du portefeuille des projets de l'AOB constituent aussi un indicateur rapide de la situation actuelle, et ce, à tout moment. Un autre élément clé est la validation du projet (en veillant à ce que l'approbation de la haute direction soit reçue avant que les projets passent à la prochaine étape de gestion de projet). Ce processus de validation prend en considération si le projet respecte l'échéancier prévu et est effectué selon la portée et les coûts approuvés. Les changements, les enjeux et les risques sont examinés afin de s'assurer que le projet est sur la bonne voie. Un processus de gestion des changements pour les projets individuels de l'AOB, ainsi que pour l'ensemble des projets de l'AOB, a été mis en œuvre et cadre avec les principes observés et les outils fournis par le Bureau de gestion des projets.

Une analyse et une gestion des risques constituaient également des facteurs clés de réussite. Des risques déterminés tous les mois par les gestionnaires de projet étaient surveillés au moyen des tableaux de bord pour les projets et ont fait l'objet d'un suivi au moyen de l'utilisation d'un outil obligatoire de gestion des changements, des enjeux et des risques de l'organisme. Le Secrétariat de l'AOB a mené une analyse des risques des projets de l'AOB dans leur ensemble, et un aperçu de cette analyse a été présenté au Comité de gestion de l'AOB tous les trimestres. Ces renseignements étaient également liés au profil général de risque organisationnel de Statistique Canada.

4. Ressources humaines et formation

Dans le contexte de la modernisation, les programmes de formation existants doivent être examinés. Des documents de formation doivent être mis à jour pour refléter les nouveaux processus opérationnels, les changements apportés au modèle de gouvernance et les autres renseignements pertinents. Les programmes de formation portant sur les nouvelles compétences (p. ex. les compétences en gestion de projet; les outils communs; les connaissances techniques et les compétences spécialisées en méthodologie ou en TI) doivent être élaborés au besoin (voir le *chapitre 2.5 — Planification et gestion des ressources humaines*).

La direction doit savoir que la culture organisationnelle peut devoir être modifiée afin d'atteindre les résultats de la modernisation. Pour démontrer l'importance d'initiatives précises, l'organisme pourrait envisager de nommer un cadre supérieur comme champion de la modernisation. Le rôle du champion consisterait à promouvoir la vision et les objectifs de modernisation ainsi que les avantages de la modernisation tout en communiquant les nouveaux développements ou résultats des projets. La responsabilisation des cadres supérieurs à l'égard de la mise en œuvre réussie des projets de modernisation peut être renforcée au moyen de leurs ententes de rendement. Ce type de responsabilisation fait en sorte qu'on s'attend à ce que les cadres supérieurs fassent preuve d'un leadership accru en orientant leur équipe tout au long de l'exécution du projet de modernisation.

5. Communications

Un élément essentiel de la mise en œuvre de ce changement important au sein de Statistique Canada était d'exposer clairement la vision, les objectifs et les principes clés au début de l'initiative de l'AOB. Dès le départ, l'initiative de l'AOB a été approuvée et appuyée clairement par le statisticien en chef et l'organe directeur le plus élevé de Statistique Canada, à savoir le Conseil exécutif de gestion. Le Conseil a fait part d'un haut degré d'engagement et de détermination à réussir et a vivement encouragé le personnel à embrasser l'initiative et à faire progresser les travaux. Un facteur clé de réussite était de fournir une vision sur cinq ans à l'échelle de l'organisme pour l'ensemble du personnel, et ce, d'entrée de jeu. D'autres mécanismes de communication importants de la haute direction comprenaient le discours annuel du statisticien en chef pour l'ensemble du personnel, le Plan d'entreprise, les mises à jour régulières pour tous les gestionnaires et les présentations aux intervenants.

La communication à tous les employés des objectifs de modernisation, des buts et des réussites augmente leur sensibilisation à l'égard de l'orientation et des priorités de l'organisme. En connaissant davantage les objectifs à long terme de l'organisme, les employés reconnaîtront l'importance de leur contribution à l'atteinte de ces objectifs et éprouveront un sentiment plus fort d'appartenance dans leur travail quotidien. Il est particulièrement important d'établir une stratégie de communication continue pour communiquer l'incidence et le progrès des activités de modernisation.

Le contenu des messages transmis au personnel doit être adapté à l'auditoire. Par exemple, les messages destinés aux cadres supérieurs peuvent différer sur le plan du contenu et du ton des messages destinés aux employés ordinaires. Divers mécanismes de communication doivent être utilisés pour toucher un public plus large. Les projets et les objectifs de modernisation peuvent être décrits dans les courriels adressés à tous les employés, mentionnés dans les discours par la haute direction et présentés au moyen d'articles dans un bulletin interne. Il est important que tout le personnel sache que la modernisation se traduira par des produits statistiques améliorés et un environnement de travail plus efficace, même si la période de transition peut être difficile et stressante dans certains secteurs de l'organisme.

Des messages clés doivent être élaborés et constamment communiqués par les cadres supérieurs. Dans certains cas, il faudra peut-être répéter les messages pour s'assurer qu'ils sont bien compris et pour aider à maintenir l'élan nécessaire à la modernisation. Il est important de communiquer et de récompenser les premières réussites durant un exercice de modernisation. Cette mesure fournit la preuve que la modernisation est réalisable et peut contribuer à faire changer d'idée les personnes qui hésitaient toujours à appuyer l'initiative. Un programme de récompenses pourrait être envisagé afin de récompenser et de reconnaître les employés qui réalisent avec succès des initiatives de modernisation.

Défis et prochaines étapes

L'AOB est une évaluation continue à l'échelle de l'organisme de l'architecture opérationnelle de Statistique Canada. En renforçant les processus et en normalisant les systèmes au besoin, Statistique Canada a réalisé des économies tout en maintenant toujours les normes les plus élevées de qualité et d'actualité dans le cadre de l'accomplissement de sa mission et de son mandat.

La création d'un environnement où l'intérêt de l'organisme prévaut et touche tous les segments de l'organisme ne peut pas être sous-estimée. À Statistique Canada, l'aspect le plus important était le changement culturel initial où la prise de décisions à l'échelle locale a fait place à l'acceptation de solutions généralisées qui sont optimales à l'échelle de l'organisme. Il importe de continuer à communiquer les motifs de ce changement, ses répercussions possibles sur les personnes ou les unités et la façon dont il permettra d'améliorer les activités à l'avenir.

Comme la plupart des principaux projets ont été lancés en même temps, assortis de plans de projet pluriannuels, il est essentiel d'utiliser des outils de gestion de projets communs pour surveiller les changements, les enjeux et les risques et en faire état chaque mois. Il est essentiel d'examiner et d'approuver ces projets dans le contexte du PIPS et d'un aperçu de 10 ans de la situation financière de l'organisme, étant donné que les projets de l'AOB ont généré des économies financières nécessaires pour maintenir la continuité et la qualité du programme statistique. Parmi les principaux facteurs de risque pour la réussite de l'initiative, on comptait les interdépendances entre les plus grands projets de l'AOB, le fait de s'assurer une main-d'œuvre adéquate dotée des compétences appropriées pour les projets de modernisation et une charge de travail plus lourde que la normale durant les activités de modernisation.

La mise en œuvre réussie de la modernisation de l'AOB exige une approche à l'échelle de l'organisme et son acceptation par la haute direction. Le changement est générateur de stress, autant pour les employés en faveur de la modernisation que pour les employés sceptiques. Comme on l'a mentionné précédemment, la sensibilisation aux besoins de changements et le fait de démontrer de manière convaincante la nécessité de changements au moyen de communications répétées sur la vision, l'état final et les principes directeurs ont aidé à faciliter les choses. On a aussi constaté que la mise en œuvre du changement est un processus d'apprentissage (tout ne se déroule pas comme prévu). Par conséquent, la direction doit être disposée à adapter et à réviser les plans selon les circonstances.

Un changement important crée de l'incertitude, puisque les employés s'efforcent de composer avec les nouveaux processus et l'apprentissage de nouvelles compétences. Il est également essentiel de constamment rappeler à tout le monde de mettre l'accent sur le facteur humain durant le processus de changement. Au cours de cette période de changement important, Statistique Canada s'appuyait sur la souplesse et la mobilité du personnel au sein de l'organisation. Il est très important, à toutes les étapes d'une telle transformation majeure, de favoriser l'innovation dans tous les aspects du travail, de faire participer le personnel à tous les échelons de l'organisme autant que possible et d'écouter les préoccupations soulevées par le personnel.

Cela dit, le changement de culture et le besoin de consulter les employés ne peuvent pas être sous-estimés. Les personnes réagissent différemment au changement : certaines s'y conforment de façon naturelle, alors que d'autres y résistent de façon passive. Le changement doit être compris et géré d'une façon qui permet aux personnes de s'y adapter de façon efficace. Les employés doivent finir par comprendre le besoin de changement, exprimer leurs préoccupations, être entendus et avoir la possibilité de participer à la planification et à la mise en œuvre du changement.

Encadré 3.1.3

Groupe de haut niveau pour la modernisation des statistiques officielles

Les organismes statistiques du monde entier procèdent à la restructuration et à la modernisation du processus de production de statistiques, compte tenu des progrès technologiques et de la croissance de l'information numérique. Ces développements ont une incidence considérable sur la structure et l'efficacité des organismes statistiques et jouent un rôle important dans les décisions stratégiques liées au budget, aux ressources humaines et à la stratégie générale.

En 2010, le Bureau de la Conférence des statisticiens européens (CSE) a créé un groupe de haut niveau pour assurer une surveillance stratégique et une meilleure coordination des développements parmi les différents groupes et pays. Statistique Canada est membre du Groupe de haut niveau pour la modernisation des statistiques officielles, dont les objectifs sont les suivants :

- 1) promouvoir des normes, modèles, méthodes et outils communs pour appuyer la modernisation des statistiques officielles;
- 2) favoriser de nouveaux développements dans la production et l'organisation de statistiques officielles et de produits de statistiques officielles, tout en veillant à la coordination et au partage efficaces de renseignements au sein des organes de statistiques officielles et avec les organismes externes pertinents;
- 3) informer le Bureau de la CSE concernant l'orientation des développements stratégiques dans la modernisation des statistiques officielles et veiller à ce qu'il y ait une convergence et une coordination maximales au sein de l'« industrie » statistique¹.

Après avoir élaboré le Modèle générique du processus de production statistique, le Modèle générique d'informations statistiques et l'architecture commune de production statistique (pour en savoir plus sur ces modèles génériques, veuillez consulter le *chapitre 1.3 – Respect des normes internationales* et le *chapitre 3.2 – Modernisation des services de technologie d'information et d'informatique*), le Groupe de haut niveau pour la modernisation des statistiques officielles se concentre actuellement sur la tendance des mégadonnées.

En fait, le Groupe de haut niveau pour la modernisation des statistiques officielles a instauré plusieurs activités afin de mieux comprendre l'importance et l'incidence des mégadonnées. Un projet important de collaboration internationale, réalisé en 2014, a donné lieu à la création de lignes directrices sur les enjeux de protection de la vie privée et de partenariat, à un cadre d'assurance de la qualité des mégadonnées et à des résultats documentés d'un ensemble d'expériences visant à mettre à l'essai des méthodes et des outils de mégadonnées. Pour appuyer ces expériences, un environnement informatique commun comprenant des ensembles de mégadonnées et des outils logiciels, le « bac à sable », a été mis en place en partenariat avec l'Irish Central Statistics Office et l'Irish Centre for High-End Computing.

1. Commission économique des Nations Unies pour l'Europe

Bibliographie

Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU). *Groupe de haut niveau pour la modernisation des statistiques officielles, site wiki*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www1.unece.org/stat/platform/display/hlgbas/High-Level+Group+for+the+Modernisation+of+Official+Statistics>.

Chapitre 3.2 – Modernisation des technologies de l'information et des services informatiques

Contexte

Les organismes statistiques performants fondent leurs opérations sur une infrastructure rentable et axée sur les solutions, comprenant des services de données et d'information, des capacités de traitement et d'analyse ainsi qu'un réseau et une structure informatiques sous-jacents. Les technologies de l'information (TI) sont un instrument stratégique pour toutes les activités de modernisation, comme l'automatisation des processus, l'innovation des méthodes et les capacités de gestion de l'information et des données.

Les activités désirées de transformation des TI appartiennent à deux grandes catégories. Tout d'abord, la rationalisation des investissements et la concentration des activités de TI sur un ensemble de technologies et d'applications de base optimiseront l'efficacité opérationnelle. Ensuite, les TI favoriseront des approches novatrices en vue de la création de valeurs statistiques à partir de données grâce à de puissantes techniques de traitement, d'analyse et de diffusion.

La modernisation des TI est une composante clé de l'initiative de transformation de l'Architecture opérationnelle du Bureau (AOB) menée par Statistique Canada (pour en savoir plus, veuillez consulter le *chapitre 3.1 – Architecture opérationnelle du Bureau*). La transformation des TI suppose la normalisation des plateformes, la gestion des données, des capacités reposant sur les métadonnées et une fonction de TI centralisée.

Le présent chapitre décrit les principes et les stratégies à l'origine de la stratégie de modernisation fondée sur les TI de Statistique Canada et illustre la façon dont l'organisme a été en mesure de les mettre en œuvre dans le processus de transformation.

Stratégies, mécanismes et outils

Comme le montre l'expérience de Statistique Canada, une stratégie réussie de modernisation fondée sur les TI comporte les sept éléments suivants :

1. une organisation efficace des fonctions et des ressources en TI au sein de l'organisme statistique;
2. une architecture d'entreprise complète fournissant le cadre nécessaire pour harmoniser l'infrastructure, les technologies et les services de TI avec le déroulement de la production statistique dans son ensemble;
3. l'utilisation de systèmes et d'outils communs;
4. une gestion efficace de la sécurité des TI;
5. une solide gouvernance des TI;
6. l'intégration de la planification des TI dans le processus global de planification stratégique;
7. une stratégie complète de renouvellement des ressources afin de garantir la disponibilité de ressources compétentes en TI au fil du temps.

1. Organisation efficace des fonctions et des ressources en TI au sein de l'organisme statistique

Dans le contexte de la modernisation, un organisme statistique typique devra exécuter, à l'interne, certaines des fonctions de TI suivantes :

- **Gestion des relations avec les clients** — approche selon laquelle la satisfaction de la clientèle est garantie par une gestion des services et une communication efficaces.
- **Développement d'applications** — la prestation de nouvelles solutions et l'évolution des solutions existantes, en mettant l'accent sur la qualité, l'agilité et la rapidité d'exécution.
- **Opérations (Opérations des TI)** — exploitation et soutien d'applications et d'infrastructures intégrées, y compris la sécurité, aux fins de production.

- **Gestion de l'infrastructure** — fonction généralement fusionnée avec les Opérations des TI, bien que les activités de génie et d'évolution (conception et mise sur pied) puissent être gérées séparément.
- **Gestion du portefeuille d'applications et de projets** — supervision (TI à l'échelle de l'organisme) de portefeuilles d'applications et de projets de TI, y compris la gestion du rendement.
- **Services de plateformes et de composantes** — développement et évolution d'offres de « plateformes-services », comme l'hébergement de bases de données, l'hébergement d'applications, les services d'analyse de données et de renseignements commerciaux; ces services sont responsables de l'élaboration et du soutien des composantes statistiques (à Statistique Canada, ces services sont connus sous le nom de « systèmes généralisés »).
- **Architecture d'entreprise** — l'harmonisation des activités avec la stratégie et les projets de TI grâce à la création, l'élaboration et l'application de principes, de normes et de cadres architecturaux dans les secteurs des opérations, de l'information, des applications, des technologies et de la sécurité.

Les fonctions de TI ci-dessus sont organisées selon un ou deux modèles (ou une combinaison des deux). Le modèle choisi reflétera la stratégie de modernisation de l'organisme statistique :

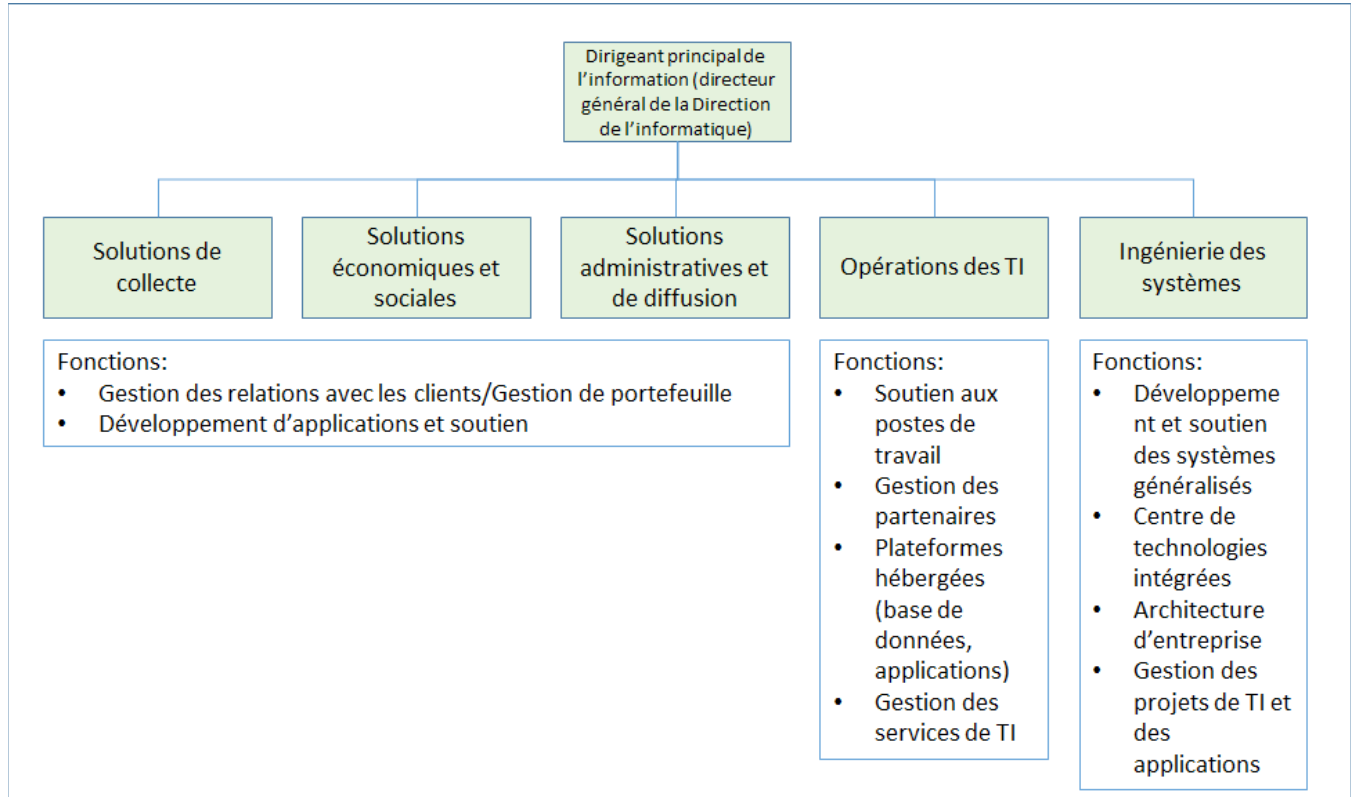
- **Organisme décentralisé** — selon ce modèle, la fonction de TI est intégrée dans les unités opérationnelles de façon à mettre au point et à appuyer des solutions locales. Cette approche fournit des solutions locales et personnalisées aux unités opérationnelles, mais peut donner lieu à des solutions redondantes et à un manque de souplesse lorsqu'il s'agit de répondre aux priorités organisationnelles.
- **Organisme centralisé** — selon ce modèle, la fonction de TI est centralisée sous forme de service offert à l'échelle de l'organisme; elle met au point et appuie des solutions pour tous les secteurs d'activité. Les avantages typiques de ce modèle sont les économies d'échelle, la souplesse et l'accent sur les priorités de l'organisme et des secteurs d'activité.
- **Modèle mixte** — une combinaison des deux modèles est possible. Cette combinaison comprend des unités de TI intégrées créant des solutions compactes temporaires ou exploratoires et un groupe centralisé fournissant des plateformes de base. On nomme parfois ce modèle « TI bimodales ».

Dans le cadre de sa transformation de l'AOB, Statistique Canada a créé une fonction de TI centralisée servant l'ensemble de l'organisme. Selon ce modèle, les ressources et les logiciels de TI sont considérés comme des biens de l'organisme et sont gérés selon les priorités organisationnelles à l'échelle de Statistique Canada. Ce modèle représente un changement par rapport aux pratiques passées, qui comprenaient une combinaison de fonctions de base et de fonctions de TI largement diffusées intégrées aux opérations.

L'adoption de ce modèle permet de réaliser des économies d'échelle grâce à la mise en commun d'outils, de pratiques de TI et de capacités à l'échelle de toutes les unités opérationnelles; l'organisme évite ainsi de limiter des ressources locales de TI à des groupes d'activités précis. Les spécialistes des TI peuvent ainsi être affectés avec souplesse à des projets prioritaires financés au moyen du Processus de planification stratégique intégrée (pour en savoir plus, veuillez consulter le *chapitre 2.2 — Planification stratégique intégrée*). Ce modèle favorise la souplesse et l'utilisation plus efficace des ressources.

Toutefois, cette approche présente le risque potentiel que les équipes de TI ne soient plus en étroite relation avec leurs clients. Afin d'atténuer ce risque, la fonction de TI a créé des groupes bien définis de gestionnaires des TI spécialisés dans chaque secteur d'activité (secteurs de Statistique Canada). La structure organisationnelle des TI de Statistique Canada est présentée ci-dessous à la Figure 3.2.1.

Figure 3.2.1
Organisation centralisée des TI de Statistique Canada



Comme le montre la Figure 3.2.1, la fonction de gestion des relations avec les clients et la fonction de développement d'applications doivent être harmonisées avec les différents portefeuilles d'activités : collecte, activités économiques et sociales, activités organisationnelles (administratives), diffusion, opérations des TI et ingénierie des systèmes. Les rôles principaux au sein de ces secteurs sont les suivants :

- Gestionnaire de TI de secteur — responsable de la gestion des relations avec les clients et de la gestion du développement et du soutien d'applications.
- Opérations des TI — responsables de la gestion des postes de travail et de l'infrastructure (y compris la gestion des partenaires) et des opérations liées aux technologies partagées (p. ex., base de données).
- Systèmes généralisés — responsables des fonctions de statistiques partagées.
- Centre de technologies intégrées — responsable de la plateforme d'intégration et de l'approche d'intégration de services.
- Architecture d'entreprise — responsable de veiller à l'harmonisation des activités avec les stratégies et les projets de TI grâce à la création, l'élaboration et l'application de principes, de normes et de cadres architecturaux dans les secteurs des opérations, de l'information, des applications, des technologies et de la sécurité.
- Bureau de projets de TI — responsable de la gestion de projets de TI, de la gestion du portefeuille d'applications et des activités d'établissement de rapports.

Chaque gestionnaire de TI de secteur de la Direction de l'informatique travaille en étroite collaboration avec le secteur d'activité qui lui est attribué, afin de gérer le portefeuille d'applications du secteur et de superviser l'exécution et la livraison des projets de TI. Les gestionnaires de TI de secteur exécutent cette fonction en maintenant un contact étroit avec leurs clients grâce à la participation au Conseil de planification du secteur de chaque secteur opérationnel. Ces conseils de planification servent de forums où les membres examinent

et établissent la priorité des investissements, des projets et des éléments opérationnels. La participation à ces conseils garantit la prestation dynamique de solutions de TI ainsi que leur maintenance dans le cadre des activités.

À l'aide de l'approche de gestion matricielle et de la structure observée à Statistique Canada (voir le *chapitre 2.1 — Structure organisationnelle et gestion matricielle*), la livraison des projets et les opérations de TI sont exécutées par des équipes de travail multidisciplinaires de spécialistes de TI (avec la participation de spécialistes opérationnels et de méthodologistes, au besoin). Chaque gestionnaire de TI de secteur supervise une équipe d'employés responsables du développement et du soutien, avec l'aide de compétences supplémentaires fournies par des fonctions de TI transversales, comme l'hébergement de bases de données, l'ingénierie de systèmes et différents centres de technologie (p. ex., Microsoft, SAS, technologies d'intégration) et des équipes de systèmes généralisés. L'affectation de personnel aux équipes de projets est un processus dynamique fondé sur les besoins et la priorité des projets. Un processus régulier d'examen des affectations au sein de la Direction de l'informatique, qui comprend la participation des gestionnaires de TI de secteur, contribue à la prise de décision en matière de dotation. La tenue de réunions et de séances spéciales hebdomadaires des gestionnaires de TI de secteur permet d'étudier les besoins opérationnels et technologiques et les besoins de planification ainsi que de veiller à l'harmonisation et à l'intégration continues.

2. Harmonisation des activités avec les TI : une approche d'architecture d'entreprise

Afin de tirer parti des avantages de la transformation de l'organisation des TI, il est important que les TI soient harmonisées avec les opérations et qu'elles créent, autant que possible, des solutions communes pour les opérations courantes à l'échelle de toutes les unités opérationnelles (p. ex., les statistiques sociales, les statistiques économiques, les comptes nationaux et les recensements).

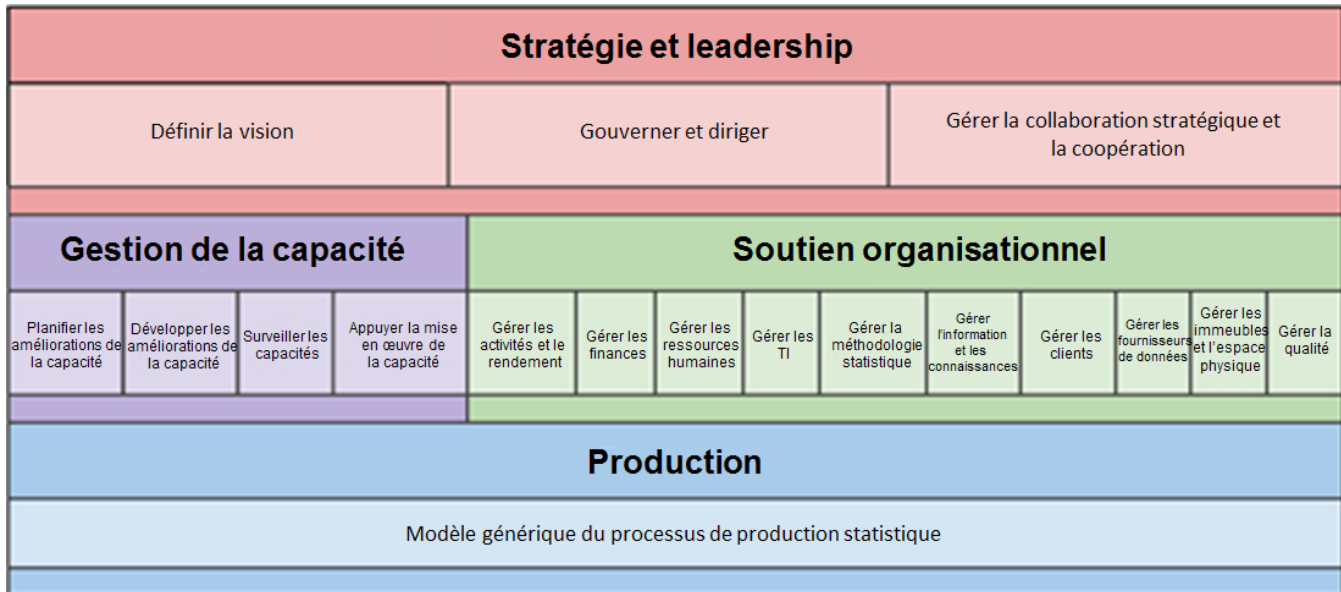
2.1 Modèles génériques

Un modèle ou cadre d'analyse établit la relation entre les activités de l'organisme et sa fonction de TI. La communauté internationale des instituts nationaux de la statistique (INS) (par l'intermédiaire du Groupe de haut niveau pour la modernisation des statistiques officielles) a créé différents cadres et outils pour aider les organismes statistiques à adopter une architecture d'entreprise globale. Une architecture d'entreprise permettra aux organismes de rationaliser leurs activités, leurs ressources d'information, leurs processus et leurs capacités ainsi que leur architecture d'applications, de technologies et de sécurité, et ce, afin de mieux comprendre l'interaction entre ces fonctions.

2.1.1 Modèle générique d'activités pour les organismes statistiques

Le modèle générique d'activités pour les organismes statistiques (GAMSO) est le premier modèle. Ce cadre utile peut aider les organismes statistiques à analyser leurs activités globales en excluant leurs opérations communes et en trouvant des solutions potentielles.

Figure 3.2.2
 Modèle générique d'activités pour les organismes statistiques



Source : Commission économique des Nations Unies pour l'Europe, 2015b.

Ce modèle montre les activités opérationnelles principales de la haute direction des organismes statistiques :

- **Stratégie et leadership** — les activités opérationnelles liées à la définition de la stratégie, à l'exécution du leadership et de la gouvernance et à la façon dont les différentes relations stratégiques à l'intérieur et à l'extérieur d'un organisme sont gérées.
- **Gestion de la capacité** — les activités opérationnelles liées à la façon dont on détermine, évalue, planifie et met en œuvre les possibilités d'améliorations continues et les nouvelles possibilités ou les discontinuités (p. ex., le développement de nouveaux systèmes et les recherches sur les mégadonnées).
- **Soutien organisationnel** — les activités opérationnelles liées au fonctionnement de l'organisme en tant qu'entreprise, y compris la gestion des ressources humaines, des finances, des TI, de l'information et de la qualité.
- **Production** — les activités opérationnelles liées à la production continue de produits statistiques pour les parties intéressées et les clients.

2.1.2 Modèle générique du processus de production statistique (GSBPM)

Le volet d'activité de production du GAMS0 a été élaboré comme modèle de processus de référence. Il s'agit du Modèle générique du processus de production statistique (GSBPM) (voir la Figure 3.2.3). Le GSBPM est un outil flexible permettant de décrire et de définir l'ensemble des processus et des sous-processus opérationnels nécessaires pour produire des statistiques officielles.

Figure 3.2.3
Modèle générique du processus de production statistique

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

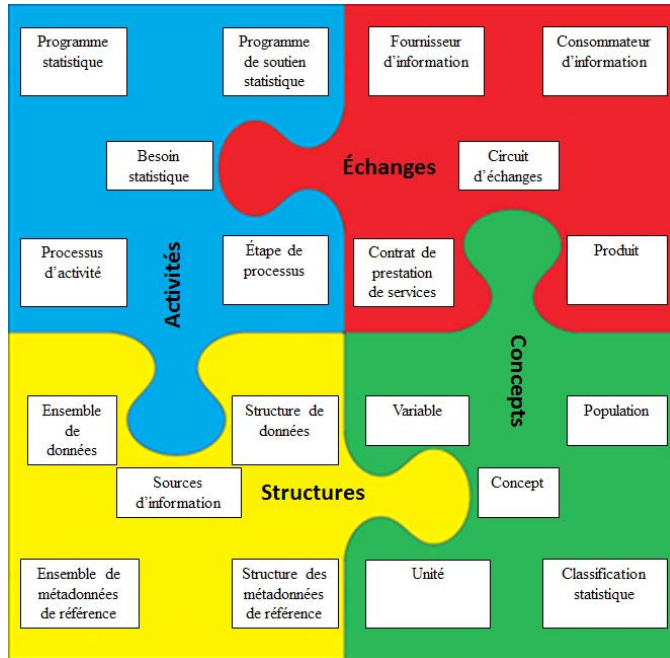
Source : Commission économique des Nations Unies pour l'Europe, 2013a.

2.1.3 Modèle générique d'informations statistiques

Le Modèle générique d'informations statistiques (GSIM) est un autre outil utile. Ce modèle fournit une façon normalisée d'exprimer (au niveau conceptuel) les objets d'information et leurs relations dans la production de statistiques (voir la Figure 3.2.4). Ce modèle exhaustif couvre un certain nombre de domaines au sein d'un organisme. Le volet le plus commun est celui des « concepts », qui comprend les éléments de variable, de concept, d'unité et de population. De façon similaire, le volet des « structures » porte sur la structure des données utilisées dans les solutions et processus de production. Le volet des « activités » porte sur les objets d'information représentant des éléments du programme proprement dit, comme l'activité de production et le programme statistique. Enfin, le volet de « production » représente des éléments du processus de production statistique, comme l'étape de processus et la méthode.

Le GSIM fournit les fonctions d'architecture opérationnelle et d'information et comprend un élément de langage normalisé utilisé pour décrire la structure de l'information à un niveau conceptuel.

Figure 3.2.4
Modèle générique d'informations statistiques



Source : Commission économique des Nations Unies pour l'Europe, 2013a.

2.1.4 Architecture commune de la production statistique

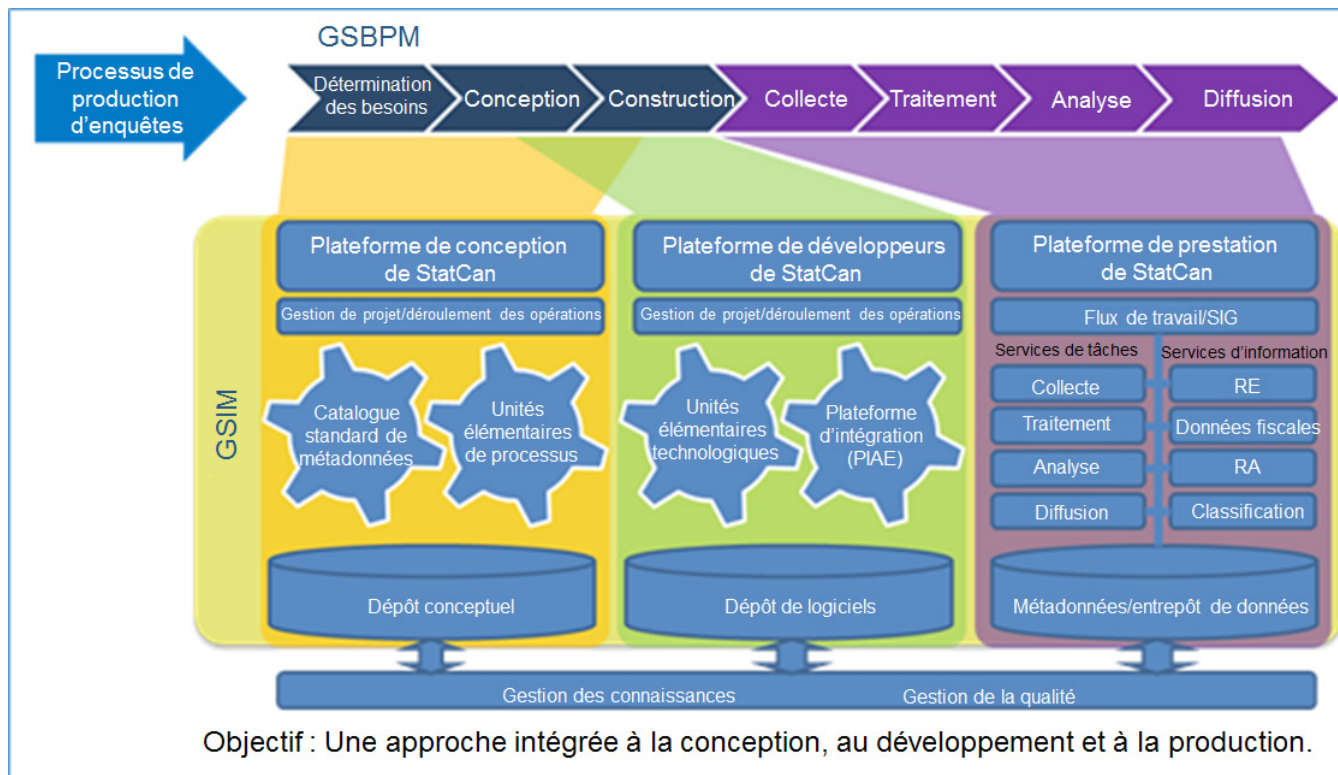
Enfin, l'architecture commune de la production statistique (ACPS) rassemble ces cadres existants et présente de nouveaux cadres liés aux services statistiques. L'ACPS permet l'élaboration d'une description harmonisée de haut niveau du système de production statistique conforme à l'initiative de modernisation. En outre, l'ACPS permet aux utilisateurs de comprendre les différents éléments de production statistique (c.-à-d. les processus, l'information, les applications, les services) qui constituent une organisation statistique et la façon dont ces éléments sont liés. Elle met également l'accent sur la normalisation en fournissant un vocabulaire commun à l'aide duquel les mises en œuvre peuvent être débattues. Cette approche rend possibles la vision et la stratégie de l'industrie de la statistique, en fournissant un portrait clair, cohérent et réalisable de ce qui est requis pour mener à bien les activités statistiques.²

2.1.5 Architecture d'entreprise idéale

L'intégration de ces quatre modèles offre une vision d'une architecture d'entreprise idéale pour le traitement, l'évolution et la transformation de la production statistique et les opérations organisationnelles (voir Figure 3.2.5).

2. Commission Économique des Nations Unies pour l'Europe, 2015a, p. 8-9.

Figure 3.2.5
Vision de l'avenir



La partie supérieure du diagramme montre les étapes clés du processus du GSBPM. Théoriquement, la production d'enquêtes suit ces étapes. Ces étapes peuvent être regroupées en phases que l'on trouve couramment dans le cycle de vie du développement de logiciels : une phase de conception (en jaune), une phase de construction (en vert) et une phase d'exécution (en mauve).

Dans la phase de conception, l'objectif est que les activités de conception d'enquêtes utilisent des métadonnées standard et des unités élémentaires de processus réutilisables. Les concepteurs devraient avoir accès aux métadonnées passées, à des actifs de données réutilisables et à des éléments de conception (documents, artefacts) dans la création ou la modification de leur enquête. Les enquêtes devraient utiliser des services d'information standards, comme des registres, des sources de données administratives et des attributs statistiques provenant d'autres enquêtes, de questionnaires communs et de classifications. Les approches normalisées à l'égard de différentes fonctions méthodologiques comprendraient des éléments que l'on trouve souvent dans les systèmes généralisés de Statistique Canada, y compris la vérification et l'imputation ainsi que l'échantillonnage.

Dans la phase de construction, l'élaboration des activités et de l'expertise en la matière portent sur la création d'instruments de collecte et d'autres éléments qui reposent sur un ensemble d'outils communs. Des unités élémentaires technologiques réutilisables, liées à l'aide d'une plateforme d'intégration organisationnelle (la stratégie d'architecture axée sur les services) permettent la création de nouvelles solutions ou l'amélioration de solutions existantes.

La production réelle (opérations) a lieu à la phase finale, à savoir la phase d'exécution, où les composantes de la solution, constituées de plateformes (p. ex., la collecte) et de services de tâches ou d'information fonctionnent ensemble de façons intégrée, en vue de fournir des statistiques de grande qualité, et ce, de façon efficace et efficace.

La vision de l'architecture d'entreprise peut être appliquée à une myriade de composantes de l'entreprise : la gestion des métadonnées, l'utilisation d'espaces de travail numérique, la collaboration, le besoin d'approches fondées sur les composantes pour l'élaboration de solutions et l'utilisation de composantes de solutions d'autres

organismes statistiques. L'élément central de la vision d'architecture d'entreprise est que les activités, l'expertise en la matière, la méthodologie, les opérations, l'aspect organisationnel et les fonctions de TI sont tous interreliés, de façon à réduire le travail en silo découlant de leur fonctionnement individuel afin de permettre la prestation de solutions plus efficaces.

2.2 Approche d'architecture d'entreprise de Statistique Canada

Le processus de modernisation à Statistique Canada reflète l'approche d'architecture d'entreprise. L'architecture d'entreprise de Statistique Canada suit les principes de l'AOB. Comme le montre la Figure 3.1.1, la stratégie de transformation de l'AOB comprend l'organisation des TI (voir la Figure 3.1.1) dans le cadre des services génériques et des systèmes et de l'infrastructure informatiques habilitants.

Statistique Canada place également le GSBPM au centre de sa vision de l'AOB (l'ensemble des étapes de base du processus au milieu du diagramme). Les efforts de gouvernance et de normalisation mettent à profit le GSBPM comme cadre analytique pour repérer les potentielles applications redondantes qui pourraient devoir être éliminées. Ce modèle sert également à évaluer la mesure dans laquelle les secteurs de production d'enquête ont migré vers les applications, les lacunes et les plans standards requis pour réaliser la migration (conformément aux directives de l'AOB).

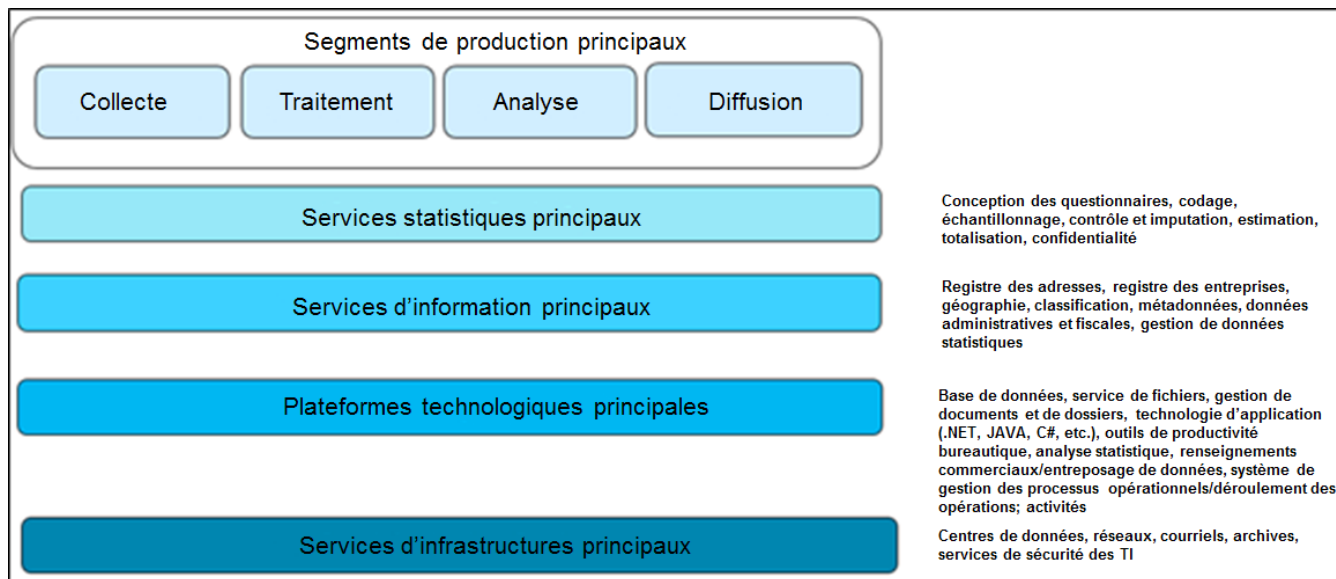
La composante des services génériques de l'AOB, comme le montre l'illustration ci-dessus, met l'accent sur les activités opérationnelles communes associées aux éléments de collecte, de processus, d'analyse et de diffusion du GSBPM. En créant des unités opérationnelles communes afin d'exécuter ces activités pour tous les secteurs d'enquête, ce modèle permet aux TI de créer des plateformes de solutions communes.

Statistique Canada utilise également le GSBPM dans ses travaux de gestion du portefeuille d'applications pour s'assurer que les secteurs d'enquête utilisent des plateformes communes (avec des exceptions, s'il y a lieu) et pour planifier les futures feuilles de route d'investissements. Les principes de l'AOB sont appliqués afin de servir de base aux activités de gouvernance (exposées dans la section portant sur la gouvernance du présent chapitre).

2.3 Modèle d'entreprise de base de Statistique Canada

Comme on l'a mentionné précédemment, la stratégie de transformation de l'AOB met l'accent sur la normalisation ou le regroupement d'applications et d'opérations dans le secteur des TI. Statistique Canada utilise un cadre de référence commun pour classer par catégorie les applications et les technologies utilisées. Le modèle d'entreprise de base de Statistique Canada (voir la Figure 3.2.6) décrit la structure et l'intégration des services et des composantes. Il sert de cadre d'analyse, de conception, de mise en œuvre et de gestion de ces éléments.

Figure 3.2.6
Modèle de base de Statistique Canada



Le modèle consiste en une série de couches :

- **Couche de l'infrastructure** — les principaux services d'infrastructure liés au stockage, à l'informatique et à la sécurité de l'infrastructure. Au gouvernement du Canada, une organisation fédérale responsable de l'infrastructure pangouvernementale (Services partagés Canada) fournit ces services. Les courriels sont compris dans cette couche du modèle, en tant que service de correspondance hébergé par Services partagés Canada.
- **Couche des principales plateformes technologiques** — les différentes plateformes faisant partie de l'architecture technologique.
- **Couche des principaux Services d'information** — les services de statistiques et les services d'information intégrés utilisés dans l'ensemble de l'organisme (p. ex., les registres, la gestion des métadonnées et des données, la gestion de l'information, la gestion de la classification).
- **Couche des principaux Services statistiques** — les fonctions statistiques communes partagées comme celles que l'on trouve dans les systèmes généralisés de Statistique Canada (p. ex., Banff vérification et imputation [V et I], G-SAM, G-Export). La création de services réutilisables peut contribuer fortement à la réussite de l'organisme.
- **Couche des principaux segments de productions** — les plateformes de différents segments de solutions appuyant la production statistique, y compris la plateforme de collecte, la diffusion, le traitement des statistiques opérationnelles, le traitement des statistiques sociales (outils communs) et le recensement. Cette couche comprend également les plateformes de services intégrés utilisées pour exécuter les opérations.

Statistique Canada utilise ce modèle pour appuyer ses activités de normalisation et maintenir le dialogue dans le cadre des opérations statistiques. Comme l'illustre l'aperçu organisationnel (voir la Figure 3.2.1), il existe un lien solide entre la structure et les responsabilités de l'organisation et les composantes de la plateforme (segments de production) dans la partie supérieure du modèle.

2.4 Intégration des solutions et des composantes — Approche à l'égard des services de l'AOB

Dans le cadre de ses activités de transformation de l'AOB liées aux TI, Statistique Canada a adopté une nouvelle approche d'intégration utilisant une plateforme d'intégration commune et une série de composantes prêtes à l'emploi, appelée approche de service de l'AOB.

Cette approche (appelée, dans l'industrie, architecture axée sur le service ou approche AAS) permet aux développeurs de solutions de créer des composantes réutilisables (comme les systèmes généralisés) et de les assembler afin de créer de nouvelles solutions pour les clients, et ce, avec souplesse et puissance. La plateforme d'intégration n'expose pas les développeurs de solutions aux détails de l'intégration et à l'infrastructure sous-jacente et réduit donc la complexité des communications entre ces composantes. Statistique Canada dispose d'un centre de technologie d'intégration, qui fournit une source unique d'expertise et de soutien des plateformes.

3. Utilisation de systèmes et d'outils communs de TI

3.1 Principes de conception des systèmes généralisés

Depuis de nombreuses années, Statistique Canada a conçu un ensemble complet de composantes de systèmes généralisés, comme le montre le tableau 3.2.8. Cet ensemble d'outils fournit une vaste bibliothèque de fonctions statistiques pouvant être utilisées dans tous les secteurs d'enquêtes, et ce, pour des enquêtes et méthodologies différentes. Selon l'expérience de l'organisme, au moment de créer des composantes réutilisables, il est préférable de tout d'abord s'affairer à la constitution d'une bibliothèque d'outils pouvant répondre aux fonctions de base les plus communes de l'INS. Le GSBPM devrait être utilisé pour déterminer quels sous-processus de production statistique peuvent être automatisés. L'étape suivante consiste à déterminer les exigences de la communauté des producteurs de données. Pour répondre à ces exigences, les logiciels de série devraient être abordables, fiables, faciles à utiliser, documentés et pris en charge. En outre, ils devraient comporter des fonctions intégrées requises pour les travaux, notamment des fonctions mathématiques et statistiques, ainsi qu'une capacité de gestion des données et des métadonnées.

Il pourrait être nécessaire de mettre au point des systèmes communs pour les fonctions statistiques plus complexes, notamment :

- des outils de manipulation de données, assurant le transfert de données d'une étape à l'autre et la manipulation de fichiers;
- des fonctions mathématiques et statistiques, assurant la stratification, la détermination de la taille de l'échantillon, la sélection d'un échantillon, la vérification, l'imputation, la pondération, l'estimation des paramètres, l'estimation de la variance, le contrôle de la divulgation, l'analyse des données et la modélisation mathématique;
- l'automatisation des étapes d'enquête, assurant la collecte de données et le codage;
- la diffusion, l'archivage et la récupération.

Une fois les exigences opérationnelles de l'organisme clairement définies, la conception d'un prototype servira à déterminer comment ces exigences peuvent s'étendre à différentes situations et différentes applications. Les leçons retenues illustrent également la façon dont la version de production du logiciel pourrait être développée conformément à un ensemble de protocoles de programmation standard. Ces travaux devraient mettre à profit des fonctions utilitaires partagées, documenter le code appliqué et suivre une nomenclature commune pour les variables et les modules. Cette façon de procéder encourage le développement de modules réutilisables à fonction unique plutôt qu'un vaste logiciel.

3.2 Partage des systèmes généralisés dans l'ensemble de l'organisme

L'harmonisation des systèmes généralisés avec les processus ou sous-processus du GSBPM a non seulement facilité leur conception et leur intégration dans les processus de production de données, mais a également contribué à l'échange de technologies à l'échelle mondiale. Par exemple, différents organismes utilisent les systèmes généralisés de Statistique Canada par voie d'un système de licence. Parmi les utilisateurs, on compte l'Office for National Statistics du Royaume-Uni, le National Institute of Statistics (Istat) d'Italie, l'Australian Bureau of Statistics, le Bureau of Statistics de Nouvelle-Zélande, le Croatian Bureau of Statistics, Lockheed Martin (États-Unis), l'U.S. Bureau of Labor Statistics et l'U.S. Bureau of the Census.

Tableau 3.2.1
Systèmes Généralisés Utilisés à Statistique Canada

Nom du système généralisé	Description/fonctions principales	Portée (enquêtes sociales ou enquêtes-entreprises)
G-Link	Couplage d'enregistrements	Enquêtes sociales
G-Sam	Stratification, répartition, échantillonnage	Enquêtes-entreprises
G-Code	Codage	Enquêtes sociales
Banff	Vérification et imputation	Principalement pour des enquêtes-entreprises; a été utilisé pour des enquêtes sociales
SCANCIR	Vérification et imputation	Enquêtes sociales
G-Est	Estimation et variance attribuables à l'imputation	Enquêtes-entreprises
G-Series	Ajustement des séries chronologiques	Enquêtes sociales
G-Confid	Ajustement des séries chronologiques	Enquêtes-entreprises
G-Tab	Contrôle de la divulgation et totalisation	Enquêtes sociales
G-Export (outil organisationnel)	CANSIM table production	Enquêtes sociales et enquêtes-entreprises

Les décisions portant sur l'acquisition de composantes devraient être prises en tenant compte des options « acheter », « emprunter » et « construire ». Si des composantes peuvent être partagées avec d'autres organismes, il peut s'agir d'une façon rentable de constituer une bibliothèque de composantes. Par exemple, Statistique Canada utilise la plateforme Blaise (créée à l'origine aux Pays-Bas) pour certains volets de ses activités de collecte.

3.3 Normalisation de la technologie

En vue de gérer la normalisation de ses technologies et de ses applications, Statistique Canada a adopté une stratégie fondée sur l'approche des briques technologiques de Gartner, une entreprise de recherche et d'analyse des technologies de l'information et des communications. Selon cette approche, l'organisme définit sa norme relative à une technologie donnée et élabore un ensemble de feuilles de route axées sur l'évolution, dans un format concis. Chaque brique technologique comporte deux pages principales : la page de stratégie et la page de feuille de route. La Figure 3.2.7 montre un exemple de chaque page.

La première rangée de la page de stratégie fournit un aperçu des technologies de base — ce qui est utilisé actuellement — et une prévision de ce qui sera utilisé sur deux ans et sur cinq ans.

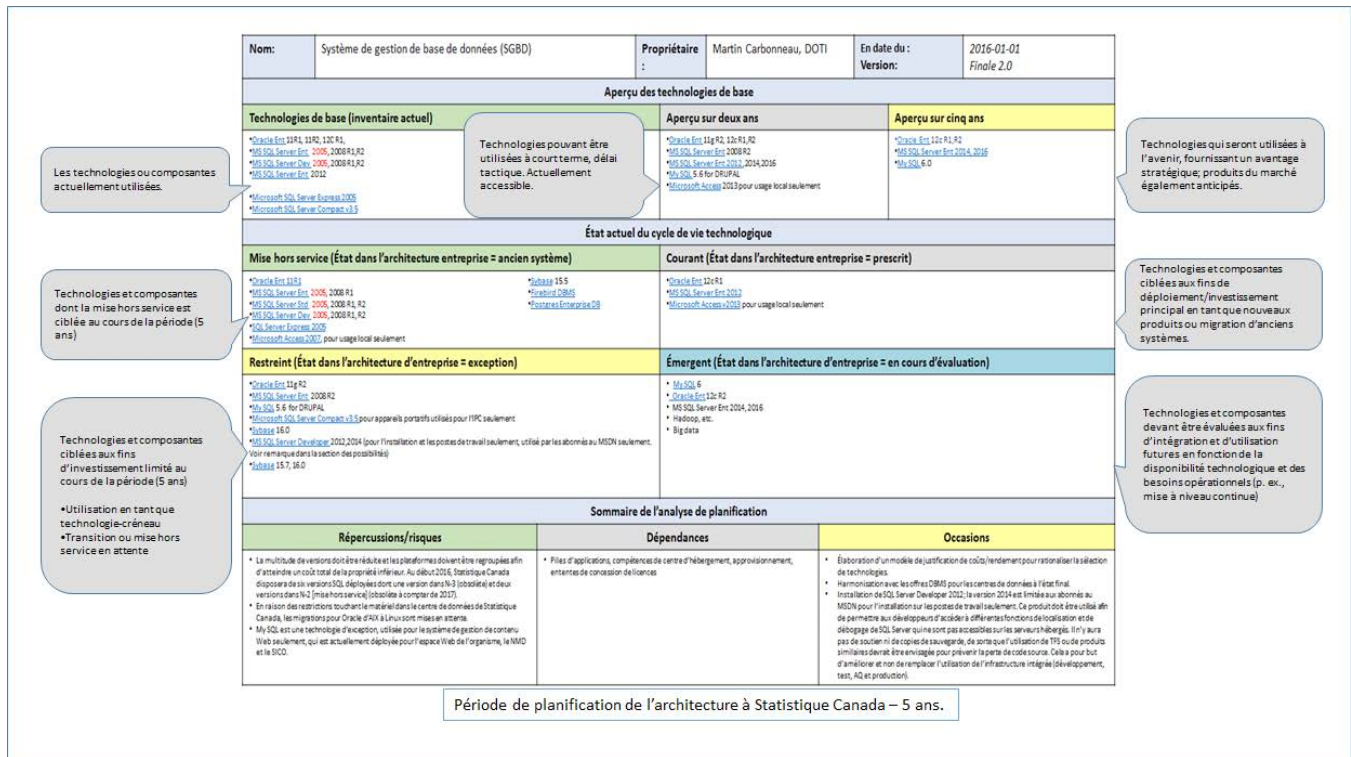
L'état actuel du cycle de vie technologique consiste en une série d'états :

- « Émergent » désigne une technologie nouvelle pour l'organisme, qui est en cours d'évaluation.
- « Courant » comprend les technologies reflétant l'approche actuelle recommandée ou prescrite.

- « Restreint » désigne une technologie dont le déploiement est limité à certains usages précis, car il s'agit d'une technologie-créneau utilisée dans des cas particuliers ou d'une technologie sur le point d'être mise hors service.
- « Mise hors service » désigne une technologie dont le retrait est en cours.

Ces états du cycle de vie technologique suivent un cheminement naturel : généralement, une nouvelle technologie appartient à l'état « émergent », puis est soumise à Statistique Canada aux fins d'évaluation. Si la technologie présente une valeur opérationnelle importante, elle effectue la transition vers l'état « courant » pour être utilisée par tous; s'il s'agit d'une technologie à usage particulier et contrôlé, elle passe à l'état « restreint ». À mesure que la technologie ou la version prend de l'âge, elle passe de l'état « courant » à « restreint »; ce qui stoppe le déploiement de la technologie en préparation de son passage à l'état de « mise hors service », où elle est retirée. Il est important que cette transition soit clairement communiquée aux intervenants des opérations et des TI, de sorte que les solutions qui dépendent de ces technologies puissent passer à de nouvelles versions ou technologies de façon planifiée.

Figure 3.2.7
 Brique technologique – page de stratégie



La seconde page de la brique montre le plan de l'évolution technologique pour la brique précise sous forme de feuille de route (voir la Figure 3.2.8). L'axe horizontal montre le calendrier par intervalles trimestriels et l'axe vertical montre les noms et les versions des technologies. Les lettres figurant dans les cellules indiquent l'état du cycle de vie de la technologie à un moment donné. Dans l'exemple, on peut voir qu'une technologie commence à l'état « Émergent » (lettre « E ») et qu'elle passe d'un état à l'autre, comme le montre la Figure 3.2.8. La légende Figure dans la partie supérieure de la page. Il y aura une ou plusieurs pages de feuilles de route pour une brique donnée, en fonction de sa complexité.

Figure 3.2.8
Brique technologique — page de feuille de route

Nom : Système de gestion de base de données(DBMS) SQL Server DBMS	Calendrier du cycle de vie technologique																En date du : Version:	2016-01-01 Finale 2.0		
Cycle de vie des produits technologiques : Émergent (E) – Courant (C) – Restreint (R) – Mise hors service (R) – Fin de vie (X)																				
Inventaire des produits technologiques (ordre de passage de l'état émergent à la mise hors service)	2015/2016				2016/2017				2017/2018				2018/2019				2019/2020			
	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
SQL Server Ent/Dev 2005	R	R	X																	
SQL Server Ent/Dev 2008 R1	R	R	R	X																
SQL Server Ent 2008 R2	C	C	C	R	R	R	R	X												
SQL Server Ent 2012	M	M	M	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R	R	R	X				
SQL Server Ent 2014	E	E	E	M	M	M	M	M	M	M	M	C	C	C	C	C	R	R	R	R
SQL Server Ent 2016								E	E	E	E	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Oracle Ent11g R1	R	R	R	X																
Oracle Ent 11g R2	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R	R	X								
Oracle Ent 12c R1	M	M	M	M	M	M	M	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Oracle Ent 12c R2		E	E	E	E	E	E	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
MySQL 5.6	M	M	M	M	M	M	M	M	C	C	C	C	R	R	X					
MySQL 6					E	E	E	M	M	M	M	M	M							
SAP (Sybase) ASE 15.5	R	R	R	R	X															
SAP (Sybase) ASE 16	M	M	M	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
SAP (Sybase) IQ 15.2	R	R	R	R	X															
SAP (Sybase) IQ 16.0	M	M	M	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
SAP (Sybase) Replication 15.2	R	R	R	R	X															
SAP (Sybase) Replication 15.7	M	M	M	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Microsoft Access 2007 (pour usage local seulement)	R	R	R	R	X															
Microsoft Access 2013 (pour usage local seulement)	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M								
FireBird DBMS	R	R	R	R	R	R	R	X												

Le registre d'applications d'entreprise de Statistique Canada gère aussi ces renseignements; il enregistre les données de base pour toutes les applications et les technologies utilisées, y compris les dépendances. Ces renseignements sont utilisés comme point de référence commun pour les divers volets du processus de gouvernance, en reliant entre elles les opérations de TI, le développement d'applications, la gestion du portefeuille d'applications et de technologies et l'architecture d'entreprise.

4. Gestion efficace de la sécurité des TI

En tant qu'organisme statistique, il est essentiel de protéger les données fournies à titre confidentiel, et ce, en conformité avec des normes élevées. Pour assurer l'impartialité, il est aussi important que les indicateurs statistiques soient protégés jusqu'à ce qu'ils soient prêts à être rendus publics. Pour veiller à ce que des résultats essentiels des enquêtes et des indicateurs soient communiqués de façon fiable et continue, il est important de protéger l'infrastructure de TI contre les dommages.

Les trois éléments suivants sont indispensables à la gestion efficace de la sécurité des TI :

1. assurer la confidentialité des renseignements;
2. maintenir l'intégrité des renseignements inactifs (p. ex., dans une base de données) ainsi que des renseignements en transit (p. ex., passage d'une application à l'autre dans le réseau) — examiner si les données peuvent être modifiées de façon intentionnelle ou involontaire sans autorisation;
3. trouver des solutions pour répondre aux besoins opérationnels (p. ex., examiner si la gestion des TI se déroule de façon efficace).

La gestion efficace de la sécurité des TI nécessite un partenariat étroit avec l'organisme. L'organisme est responsable de déterminer la nature confidentielle des renseignements conformément aux normes de l'organisme et du gouvernement. L'organisme est également responsable de cerner les besoins opérationnels en matière d'intégrité et de disponibilité, par exemple l'interruption minimale d'une solution en cas de panne.

Les TI sont responsables de fournir des fonctions d'authentification de l'utilisateur et de protection des données dans les logiciels, le matériel informatique, et les réseaux pour répondre à ces exigences. Les principaux produits livrables comprennent l'authentification de l'utilisateur (p. ex., les contrôles d'ouverture de session), les contrôles d'accès (p. ex., s'assurer qu'un utilisateur est autorisé à accéder aux données, habituellement au moyen d'autorisations), les rapports et les enregistrements chronologiques des données (pour détecter les intrusions, rendre compte des incidents et assurer le fonctionnement global des solutions). En ce qui concerne la disponibilité, les TI sont responsables de veiller à ce qu'une infrastructure robuste, comprenant des caractéristiques solides de protection de la sécurité, soit mise en place avec une capacité et un rendement suffisants pour répondre aux besoins opérationnels.

Une solution efficace de sécurité des TI dépend d'un personnel qualifié et compétent, de processus opérationnels normalisés, de l'identification claire du caractère délicat des données et des renseignements, d'une source sécuritaire pour l'ouverture de sessions et les autorisations d'accès et de systèmes qui s'intègrent à ces contrôles. Pour obtenir davantage de renseignements sur la sécurité des TI et les autres mesures de sécurité prises par Statistique Canada, veuillez consulter le *chapitre 4.6 — Respect de la vie privée et protection de la confidentialité*.

5. Gouvernance adéquate des TI

La fonction de gouvernance des TI est un facteur essentiel de réussite quant à l'atteinte de résultats opérationnels en matière de TI au sein de l'organisme et à la réalisation de la stratégie de TI. Elle comporte deux volets :

1. un ensemble de principes, de normes, de lignes directrices, d'architectures de référence et de cadres conformes aux objectifs et aux éléments de la stratégie, ainsi qu'une communication efficace avec tous les intervenants et la formation de ces derniers;
2. une fonction d'assurance qui garantit l'harmonisation avec ces normes au moyen de l'examen des projets, des activités, et des conceptions; cette fonction doit comprendre des approbations, des exceptions et la gestion du rendement de la fonction proprement dite.

Il est important de tenir compte, pour assurer une gouvernance efficace des TI, des principes directeurs utilisés pour la prise de décisions :

- **responsabilité** — les personnes et les équipes sont responsables d'exercer les activités opérationnelles de TI;
- **responsabilisation** — les personnes et les équipes sont responsables des résultats des activités;
- **pouvoir** — les personnes sont autorisées à superviser ou à modifier les activités, y compris le lancement, l'acceptation ou l'annulation.

Ces éléments sont harmonisés pour maximiser les avantages tirés de l'activité de gouvernance. Ils sont interdépendants et cadrent les uns avec les autres afin que l'organisme puisse atteindre ses objectifs. Il y a souvent ambiguïté, particulièrement à la suite d'une activité de centralisation dans laquelle les ressources en TI

sont fusionnées lorsque l'organisme passe d'un modèle décentralisé à une fonction de TI de base centralisée. Dans certains cas, les clients pensent (ou laisse croire) qu'ils ont conservé une autorité fonctionnelle sur certaines activités de TI, ce qui peut effectivement être le cas.

La réussite de la fonction de gouvernance dépend aussi fortement de la clarté des résultats opérationnels visés, du mandat, des pouvoirs de décisions, d'une définition claire de la portée et du flux efficace de l'information. Statistique Canada recommande fortement une approche fondée sur des données probantes. Les documents pertinents (p. ex., conception, caractéristiques techniques, évaluation) démontrant la conformité et l'harmonisation doivent être fournis. Cela devient particulièrement important lorsqu'il s'agit de composer avec des fournisseurs de services externes (au sein du gouvernement ou à l'extérieur de celui-ci) et de surmonter les défis associés aux différents mandats opérationnels, aux emplacements multiples et aux communications.

Idéalement, la fonction de gouvernance est dynamique et est accompagnée d'un niveau élevé de transparence et d'engagement organisationnel. Les expériences réussies de « risques évités » ou de « solutions trouvées » montrent clairement la valeur de la fonction. La conformité en soi, en tant qu'objectif à atteindre, est rarement efficace; elle doit plutôt être considérée comme un moyen de parvenir à ses fins, comme on l'a observé dans les stratégies de TI et les stratégies organisationnelles.

L'approche de gouvernance des TI de Statistique Canada repose sur un ensemble de facteurs de base :

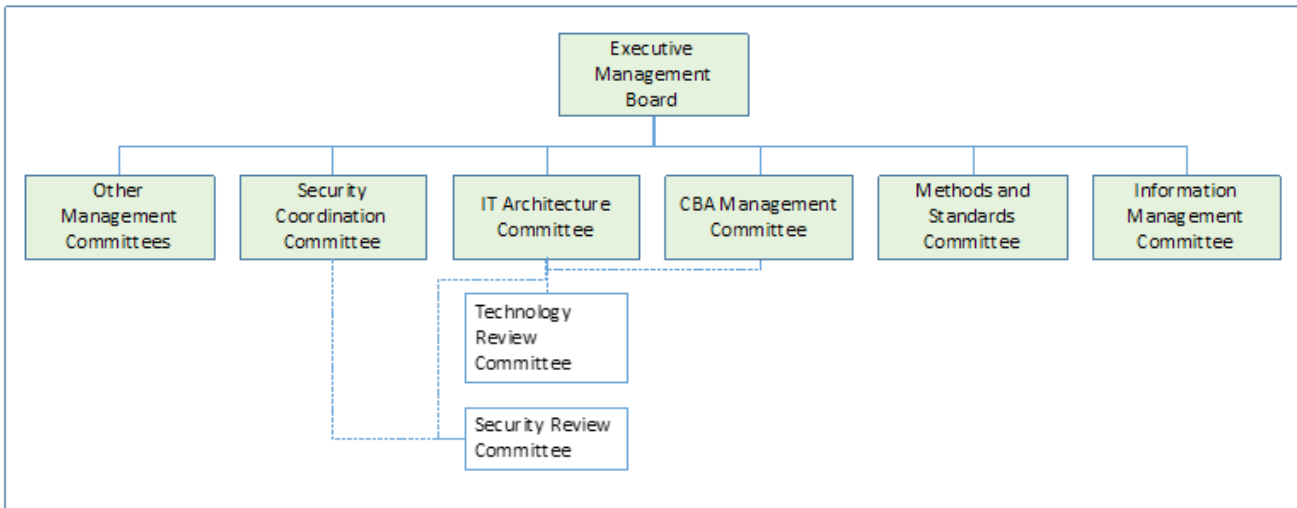
- Existe-t-il une stratégie de transformation opérationnelle globale à adopter (p. ex., à Statistique Canada, il s'agit de l'AQB et de l'approche de service de l'AQB)?
- Existe-t-il des préoccupations globales concernant la stratégie de TI au sein de Statistique Canada ou dans le contexte général du gouvernement (comme les technologies prescrites)?
- Des compromis appropriés ont-ils été faits lorsqu'il s'agissait de se prononcer sur la diversité technologique par rapport aux coûts supplémentaires?
- Existe-t-il des risques inhérents aux technologies existantes ou proposées?
- Statistique Canada est-il prêt à adopter ces technologies ou le sera-t-il à une date ultérieure? Est-ce que ces technologies aident à faire en sorte que l'organisme est prêt pour les changements (p. ex., les mégadonnées, l'utilisation accrue des données administratives et l'utilisation de la technologie mobile pour les intervieweurs et les consommateurs)?

Une gouvernance efficace doit avoir des mesures de rendement stratégiques qui montrent son efficacité à aider l'organisme à atteindre ses objectifs opérationnels.

Le forum sur la gouvernance des TI à Statistique Canada est le **Comité de l'architecture des TI**. Le directeur général de la Direction de l'informatique et le dirigeant principal de l'information coprésident ce comité. Son mandat général vise à s'assurer que les systèmes de TI sont élaborés en fonction de principes architecturaux rigoureux, à l'aide d'une série normalisée d'outils et de méthodes, de façon à ce qu'ils répondent aux besoins opérationnels de l'organisme et respectent ses politiques et celles du gouvernement du Canada en matière de sécurité des TI. Le Comité de l'architecture des TI exerce les activités suivantes :

- il sert de forum sur l'architecture d'entreprise des TI, en assurant l'harmonisation stratégique des technologies, des applications et des processus pour appuyer les programmes et les priorités de Statistique Canada;
- il examine, promeut et prescrit le cadre d'architecture d'entreprise des TI, en utilisant des briques technologiques et des feuilles de route des systèmes pour maximiser la réutilisation de systèmes généralisés, de solutions communes, de composantes réutilisables et de pratiques exemplaires;
- il examine et autorise les plans de transition pour la mise hors service des solutions et des technologies redondantes ou désuètes, en tenant compte des dépendances des systèmes;
- il veille à ce que les nouveaux systèmes de TI en voie d'élaboration soient conformes aux normes, en effectuant des examens techniques et de sécurité et en gérant les exceptions;
- il surveille les indicateurs clés des services de TI (p. ex., les incidents et la disponibilité) de la Direction de l'informatique et de Services partagés Canada;
- il formule des recommandations aux fins de présentation au Conseil exécutif de gestion.

Figure 3.2.9
Structure de gouvernance de Statistique Canada



La Figure 3.2.9 montre certains des comités de gestion à Statistique Canada et la position relative du Comité de l'architecture des TI. Des examens techniques et de sécurité détaillés se déroulent au sein des sous-comités qui relèvent du Comité de l'architecture des TI et, dans le cas de la sécurité, du Comité de coordination de la sécurité. Le Comité de l'architecture des TI examinera, du point de vue de l'architecture et des opérations de TI, les projets et les solutions qui ont été approuvés par le Comité de gestion de l'AOB (investissement, surveillance de projet) et les autres comités, au besoin. Ces mesures permettent de garantir que Statistique Canada utilise un ensemble normalisé de plateformes, de technologies et de services statistiques et d'information communs pour appuyer les objectifs de l'AOB. Comme pour toutes les fonctions de TI du gouvernement du Canada, les services de TI de Statistique Canada reçoivent aussi des orientations et des conseils sous forme de directives fonctionnelles, de préavis de mesures et d'exigences de rapports de responsabilisation de gestion provenant de l'organisme central pertinent (Secrétariat du Conseil du Trésor) et de l'organisme chargé de fournir des services d'infrastructure des TI dans toute l'administration fédérale (Services partagés Canada).

6. Intégration de la planification des TI dans la planification stratégique intégrée

L'expérience de Statistique Canada a montré qu'un processus de planification annuelle auquel participent des cadres supérieurs de l'ensemble de l'organisme (niveau du directeur général et supérieur) est digne d'intérêt sur le plan de la réévaluation de la faisabilité des priorités à court et à long terme et des ressources nécessaires connexes. Chaque année, les organismes doivent prendre en considération les technologies de l'information. Ils doivent aussi discuter des modifications à apporter aux exigences en matière de plans ou de ressources et les classer par ordre de priorité (voir le *chapitre 2.2 — Planification stratégique intégrée*).

Un tel processus d'examen annuel sert à s'assurer que les projets actuels disposent de ressources adéquates et que l'organisme peut appuyer les projets prioritaires, y compris les ressources en TI nécessaires. Il est important d'examiner les priorités avec les cadres supérieurs à l'échelle de l'organisme dans le but de veiller à ce que les ressources humaines, financières et informatiques soient harmonisées afin d'appuyer les priorités et de discuter de la réaffectation des ressources entre les secteurs. Un plan pluriannuel comportant des objectifs et des résultats doit être établi et surveillé pour refléter cette harmonisation. Les données sur les efforts en jours-personnes ou en années-personnes nécessaires pour exécuter différents processus sont des renseignements utiles pour assurer une telle planification.

Les organismes doivent élaborer un plan d'investissement à long terme qui prend en considération le renouvellement périodique des systèmes de TI et le remaniement de toutes les enquêtes importantes. Ce plan aidera à maintenir les normes de qualité, telles qu'elles sont définies dans les briques technologiques qui

constituent la feuille de route des TI. Étant donné la nature cyclique des travaux statistiques et le besoin de mettre à niveau les technologies de TI au fil du temps, il est important de créer et de documenter des plans de maintenance et d'amélioration des systèmes de TI sur une période de trois à cinq ans. Le développement des TI doit être géré séparément des opérations continues (voir le *chapitre 2.4 — Cadre de gestion des projets*). Il est particulièrement important de définir clairement les conséquences financières futures de toutes les activités de TI. La durée prévue et les coûts de fonctionnement tout au long du cycle de vie d'une nouvelle technologie doivent être bien compris et documentés avant son lancement. En outre, il convient de prendre en considération les moments où la modernisation ou le remplacement seront probablement nécessaires ainsi que les coûts estimatifs connexes.

7. Stratégie de renouvellement des ressources en TI

En raison de la nature axée sur les TI des organismes statistiques, il est très important d'avoir des spécialistes des TI qui connaissent les technologies spécialisées et ont une expérience de la fourniture de solutions visant à aplanir les diverses difficultés que posent la production statistique et l'innovation. Cela nécessite un couplage étroit des efforts de normalisation des technologies et des solutions mentionnés ci-dessus et le perfectionnement de compétences spécialisées dans les secteurs pertinents.

Un ensemble solide de valeurs fondamentales individuelles et d'équipe est essentiel à l'établissement d'une main-d'œuvre de TI efficace. La fonction de TI doit s'interroger sur les valeurs ou les principes directeurs en vertu desquels les travaux et le mandat sont exécutés.

Les valeurs essentielles d'une fonction efficace de TI comportent les éléments suivants :

- accent sur les clients — veiller à ce que les clients (partenaires) soient efficaces dans leur travail en fournissant des solutions fiables, de haute qualité, souples et opportunes;
- apprentissage continu — sur le plan personnel et de l'organisation, apporter des modifications de façon continue, en utilisant la recherche, les feuilles de route du marché, les feuilles de route de l'organisme et les sources d'apprentissage de façon multidimensionnelle;
- travail d'équipe — reconnaître que la réussite ou l'échec des solutions dépend de multiples équipes et englobe l'analyse, la conception, la construction, l'assemblage et la production;
- rentabilité — assurer une utilisation optimale des ressources dans la prestation de solutions, en évitant la perte attribuable à la redondance, à la faible qualité des travaux et à l'absence d'harmonisation;
- innovation — s'assurer de disposer d'une équipe créative et curieuse, qui cherche de nouvelles méthodes et de nouvelles occasions et qui partage et encourage l'expression, l'exploration et l'adoption d'idées à valeur opérationnelle.

En outre, la fonction de TI doit utiliser efficacement les ressources permanentes et à temps plein et les fournisseurs afin de répondre aux besoins opérationnels, comme l'agilité, la souplesse et la capacité. Cette capacité doit être évaluée de façon continue pour établir une approche équilibrée visant à élaborer, à fournir et à appuyer les services.

Une main-d'œuvre importante, à temps plein et permanente, offre les avantages de la continuité, du contrôle et de la connaissance du domaine, au détriment des coûts liés au nombre d'employés, qui constituent généralement la majeure partie du budget de TI. La plupart des organismes ont recours à des services externes dans le cadre de leurs opérations soit pour répondre à la demande maximale (p. ex., pour réaliser un recensement), soit pour remédier à un manque de compétences au sein de l'organisme. Les contrats visant à remédier aux lacunes dans les compétences doivent prévoir la composante de transfert des connaissances, si ces compétences font partie de la stratégie à long terme. En règle générale, l'approche en matière de renouvellement des ressources doit mettre l'accent sur la distinction entre les activités principales de l'organisme et les ressources internes, c'est-à-dire la production statistique par opposition aux opérations organisationnelles, à moins que les opérations ne soient des instruments clés pour l'organisme. La même discussion s'applique aussi aux logiciels en tant que services et à l'infrastructure en tant que service (nuage public ou privé).

L'INS d'un pays a sans doute aussi intérêt à créer **un plan décrivant les besoins en ressources humaines** pour les cinq prochaines années et à l'associer de façon stratégique au plan de l'organisme. Ce plan doit porter sur les exigences liées aux compétences, le besoin d'embaucher du personnel spécialisé, la formation, les occasions d'avancement professionnel et les façons de maintenir un milieu de travail positif. Des environnements de TI et des risques de sécurité de plus en plus complexes donnent lieu à des exigences liées à la formation, au perfectionnement et au maintien en poste des nouveaux employés.

Avant la mise en œuvre de changements majeurs, il sera important d'effectuer la planification de la capacité des ressources humaines : combien et quels types d'employés sont nécessaires pour chaque lieu de travail, pour entreprendre des projets de grande envergure sur une période fixe et pour poursuivre les travaux continus? Cette planification comprend la réalisation d'une analyse de la main-d'œuvre et la création d'objectifs pour le recrutement de nouveaux employés, le moment choisi de départ à la retraite et les autres départs potentiels (voir le *chapitre 2.5 — Planification et gestion des ressources humaines*). Une formation généralisée sur les outils et les systèmes de TI de l'organisme doit être encouragée.

Facteurs clés de réussite

Du point de vue d'un INS, une initiative de modernisation des TI repose sur deux facteurs de risque importants : 1) la création de processus, de systèmes et d'outils communs; 2) les pratiques de gestion de TI qui mettent l'accent sur la planification intégrée stratégique et la gestion du cycle de vie.

1. Création de processus, de systèmes et d'outils communs

Un facteur clé de la gestion efficace des TI est le développement des systèmes généralisés de l'organisme (pour la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion). À cette fin, il est important de s'assurer que des procédures de travail normalisées sont élaborées pour chaque processus opérationnel et, si possible, de veiller à ce que de telles procédures soient conformes au GSBPM. Ultérieurement, les systèmes et outils communs de TI doivent être créés pour de multiples enquêtes. Cela maximise la réutilisation et réduit la diversité des systèmes et des applications informatiques que l'INS doit appuyer.

En ce qui a trait à l'affectation des ressources en TI, les projets de modernisation devraient avoir une priorité élevée. L'élaboration d'un plan de transition visant à intégrer les enquêtes existantes dans le nouveau modèle de processus opérationnel est essentielle, et la surveillance de ce plan est nécessaire. Le fait d'échelonner la transition au fil du temps permettra de répartir la charge de travail et de fournir des occasions de tirer des leçons de la transition des premières enquêtes.

2. Pratiques de gestion des TI mettant l'accent sur la gestion du cycle de vie des TI

Statistique Canada a mis en place des pratiques efficaces de gestion des TI pour gérer les risques associés aux applications et aux technologies vieillissantes. Ces pratiques s'appuient sur les trois piliers suivants :

- **Un plan d'investissement à long terme**, dans le cadre du plan stratégique intégré visant à appuyer les changements nécessaires pour maintenir la continuité et la qualité des programmes statistiques, y compris la mise à niveau des technologies de TI (logiciel, matériel informatique) avant qu'elles ne posent des risques liés à son vieillissement.
- **Un processus continu pour la gestion du portefeuille d'applications** qui évalue l'utilisation, la fonction, l'âge et les risques associés à la technologie de chaque application. La tenue d'un inventaire et l'évaluation du portefeuille d'applications de l'organisme constituent un moyen efficace d'évaluer la valeur organisationnelle et technique des applications, de prendre des décisions éclairées sur les investissements dans les secteurs de risque et de saisir les meilleures occasions pour les TI et l'organisme. La gestion du portefeuille d'applications aide à atténuer les risques associés aux TI vieillissantes. Elle permet de déterminer quelles sont les applications que l'on doit conserver, mettre hors service ou moderniser. La mise à jour continue d'un système de gestion du portefeuille d'applications est essentielle pour rationaliser le nombre d'applications utilisées au sein de l'organisme et pour éclairer la prise de décisions concernant le plan de mise hors service des applications de l'organisme. La gestion du portefeuille d'applications appuie le cadre d'architecture d'entreprise et les principes de l'AQB.

- **Un plan de mise hors service des applications** (connu sous le nom de carnet de route des systèmes) comportant des dates cibles de mise hors service pour les technologies de TI désoùètes que les fournisseurs n'appuient plus ou prévoient ne plus appuyer à l'avenir et pour les applications qui deviennent redondantes une fois que toutes les enquêtes ont migré vers les solutions communes mentionnées dans l'AOB. Le cycle de vie de chaque technologie est documenté en tant que brique technologique.

Défis et prochaines étapes

Les TI sont en constante évolution, ce qui fait ressortir la nécessité de demeurer au courant des technologies des méthodes et de l'innovation émergentes. La poursuite de l'innovation dans les TI doit être un élément essentiel de la stratégie d'un INS pour répondre avec une aisance accrue aux besoins émergents en données des programmes statistiques. Les problèmes auxquels la gestion des TI fait face dans un INS comprennent ce qui suit :

- difficulté à gérer les priorités concurrentes des clients;
- adoption inégale des progrès technologiques;
- absence de normalisation des fonctions d'enquête couramment utilisées;
- multiplication des systèmes semblables dans une grande variété de technologies.

L'adoption d'une approche de service de l'AOB résout plusieurs de ces difficultés. Cependant, la mise en œuvre d'une telle approche comporte ses propres défis. Voici certaines des leçons tirées de Statistique Canada.

1. Plan de transition et mise hors service des anciens systèmes

Statistique Canada recommande un plan de transition pour transférer les enquêtes existantes dans un nouveau modèle de processus opérationnel ou système de TI. Le fait d'échelonner la transition permettra de répartir la charge de travail de façon plus équitable et de fournir des occasions de tirer des leçons de la transition des premières enquêtes. La planification de la mise hors service des anciens systèmes de TI, une fois que toutes les enquêtes auront migré vers les nouveaux systèmes de TI, doit aussi faire partie des plans de TI.

Les gestionnaires de TI peuvent diriger, mais la haute direction des divisions spécialisées doit s'engager à respecter et à appuyer les plans visant la mise hors service. La vision en ce qui concerne l'état actuel « tel quel » et l'état proposé « futur », de même que la raison du changement doivent être documentées, de sorte que ces renseignements puissent être communiqués clairement à toutes les personnes intéressées.

Les dates de mise hors service doivent être communiquées clairement et acceptées par les responsables des secteurs d'activité. La mise hors service des systèmes devrait produire des gains d'efficacité, de sorte que l'organisme puisse réinvestir pour appuyer, maintenir et améliorer les nouveaux systèmes de TI de l'organisme. La gestion des TI doit être proactive dans l'élaboration et la communication d'un plan de mise hors service des anciens systèmes, alors que de nouveaux systèmes sont mis en œuvre.

Les responsables des secteurs d'activité spécialisés devraient jouer un rôle clé dans la planification de la mise hors service des anciens systèmes disparates comme solutions communes. La Direction de l'informatique devrait connaître la réponse aux questions ci-dessous et bien les comprendre :

- Qui sont les propriétaires? (responsables des secteurs d'activité et propriétaires de systèmes)
- Qui sont les utilisateurs de chaque composante de système?
- Quelles données doit-on conserver ou migrer? Quelles données doit-on archiver ou supprimer?
- Où trouve-t-on les systèmes et les données? (mise en correspondance avec les serveurs)

2. Équilibre entre le besoin de normalisation et l'innovation

La normalisation et l'innovation sont souvent considérées comme des « ennemis » naturels, et certaines personnes croient qu'un fort accent sur la normalisation compromet l'innovation ou que l'innovation peut donner lieu à des approches ponctuelles et chaotiques. Pour éviter ce piège, il est très important de déterminer comment l'innovation et la normalisation se complètent. La normalisation est un outil important pour créer des organismes rentables, qui peuvent à leur tour libérer des ressources pour favoriser l'innovation. L'innovation peut évoluer pour devenir la future norme, alors que les organismes mettent à l'essai de nouvelles façons de faire et de nouvelles technologies et définissent ensuite leur utilisation. L'innovation doit mettre l'accent sur de nouvelles idées présentant un bon potentiel de valeur opérationnelle — des approches ponctuelles à l'égard des technologies et des pratiques de base ne doivent pas être confondues avec l'innovation à forte valeur. Les organismes peuvent fournir une plateforme stable et normalisée pour explorer et évaluer des idées novatrices, lesquelles peuvent engendrer des projets qui mettront en œuvre une nouvelle approche.

Bibliographie

Gartner (2006). *Enterprise Technology Architecture PowerPoint Templates*. Gartner, document n° G00144188. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <https://www.gartner.com/doc/498997/toolkit-enterprise-technology-architecture-powerpoint>.

Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU) (2013a). *Modèle générique du processus de production statistique (GSBPM) version 5.0*. Élaboré par le Groupe de haut niveau sur la modernisation des statistiques officielles. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www1.unece.org/stat/platform/display/GSBPM/Generic+Statistical+Business+Process+Model>.

Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU) (2013b). *Modèle générique d'informations statistiques (GSIM), version 1.1*. Élaboré par le Groupe de haut niveau sur la modernisation des statistiques officielles. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www1.unece.org/stat/platform/display/gsim/Generic+Statistical+Information+Model>.

Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU) (2015a). *Architecture commune de la production statistique, version 1.5*. Élaboré par le Groupe de haut niveau sur la modernisation des statistiques officielles. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www1.unece.org/stat/platform/display/CSPA/CSPA+v1.5>.

Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU) (2015b). *Modèle générique d'activités pour les organismes statistiques, version 1.0*. Élaboré par le Groupe de haut niveau sur la modernisation des statistiques officielles. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www1.unece.org/stat/platform/display/GAMSO/GAMSO+Home>.

Chapitre 3.3 – Améliorer la manière de mener les enquêtes

Contexte

Le mandat d'un institut national de la statistique (INS) est de fournir des renseignements statistiques de qualité et des analyses sur l'économie et la société du pays. Même si l'utilisation des données administratives est une option largement reconnue comme rentable pour obtenir des renseignements de qualité tout en allégeant le fardeau de réponse (voir le *chapitre 3.5 – Acquisition, utilisation et gestion des données administratives*), les INS doivent tout de même mener un nombre important d'enquêtes pour fournir des renseignements qui ne peuvent pas être trouvés dans les dossiers administratifs.

Au cours des dernières décennies, les INS ont fait face à des défis considérables, tels que les pressions budgétaires, les taux de réponse en déclin, l'accroissement des coûts de collecte et l'évolution des technologies : il s'agit de facteurs qu'un organisme statistique doit prendre en compte pour assurer une amélioration continue et une modernisation de la manière dont les enquêtes sont menées.

Dans le contexte de l'amélioration et de la modernisation de l'Architecture opérationnelle du Bureau (voir le *chapitre 3.1 – Architecture opérationnelle du Bureau*) et des technologies de l'information (voir le *chapitre 3.2 – Modernisation des technologies de l'information et des services informatiques*), les INS doivent également envisager des stratégies et des outils et mettre en œuvre ceux qui contribueront à améliorer la manière dont les enquêtes sont menées.

Comme sa structure organisationnelle en témoigne, Statistique Canada mène des enquêtes fournissant deux types de résultats :

1. Les **statistiques économiques**, qui sont le résultat des **enquêtes-entreprises**, dont les répondants sont les entreprises. La majorité de ces enquêtes sont à caractère obligatoire (voir le *chapitre 4.5 – Relations avec les répondants*).
2. Les **statistiques sociales** découlant d'enquêtes sociales qui, pour la plupart, ne sont pas à caractère obligatoire et visent les **ménages**. Actuellement, seuls le recensement et l'Enquête sur la population active sont des enquêtes à caractère obligatoire.

Il est essentiel de mentionner que les INS, lorsqu'ils envisagent d'améliorer la manière dont les enquêtes sont menées, doivent adopter une **approche visionnaire**. Cela signifie qu'ils doivent améliorer et renforcer l'intégralité de l'infrastructure statistique : ils doivent éviter de « simplement réagir » à des besoins précis en matière de données et donc d'affecter des fonds pour mener des enquêtes uniquement afin de répondre à ces besoins au moyen d'une approche à court terme; au contraire, les INS devraient tirer parti de chaque nouvelle enquête pour investir continuellement dans leur infrastructure statistique et les consolider afin qu'elle réponde mieux à l'ensemble des besoins en matière de données. Ce faisant, les organismes statistiques seraient en mesure de mener n'importe quelle enquête économique ou sociale efficacement, et ces enquêtes seraient de bonne qualité.

Les enquêtes-entreprises et les enquêtes sociales partagent les mêmes objectifs, soit de produire des données de qualité tout en maintenant le fardeau de réponse au minimum, en utilisant des outils qui leur sont communs et en assurant une intégration et une harmonisation à chaque étape du processus statistique. Cependant, les différences de besoins en ce qui concerne l'échantillonnage, la collecte, le traitement, l'estimation et la diffusion entraînent l'élaboration d'ensembles d'outils différents répondant à des besoins habituellement associés aux enquêtes sociales ou aux enquêtes-entreprises, selon le cas.

Le présent chapitre vise à fournir des observations sur les stratégies et les outils de modernisation utilisés pour améliorer la manière dont sont menées les enquêtes (aussi bien celles auprès des entreprises que celles auprès des ménages).

Stratégies, mécanismes et outils

1. Stratégie et outils pour les enquêtes-entreprises

Au cours des dernières décennies, les INS ont fait face à une demande croissante de statistiques des entreprises meilleures et plus détaillées ainsi qu'à la nécessité de rendre la production plus efficace, d'améliorer les statistiques existantes et de créer de nouvelles statistiques.

Pour gagner en efficacité et accroître la capacité de réponse, plusieurs INS ont opté pour la création de registres statistiques des entreprises servant d'épine dorsale à la production de statistiques d'entreprise. Ces initiatives ont pour avantage possible l'intégration de ces registres dans d'autres statistiques, en les combinant avec des renseignements provenant d'autres registres administratifs ou statistiques. Utiliser un registre statistique des entreprises comme cadre d'enquête unique pour toutes les enquêtes-entreprises représente aussi une occasion de simplifier le processus de production statistique³.

De fait, certaines organisations ont également adopté des programmes de statistiques d'entreprise intégrés, ce qui leur a permis d'être plus efficaces et cohérentes dans la manière dont elles recueillent et traitent les statistiques d'entreprise. La section qui suit portera sur l'expérience acquise par Statistique Canada lors de la migration de ses enquêtes de statistiques économiques vers un programme intégré de la statistique des entreprises.

1.1 Stratégie d'ensemble des enquêtes-entreprises – Programme intégré de la statistique des entreprises

En 2010, Statistique Canada a lancé l'initiative de l'Architecture opérationnelle du Bureau (AOB). Pour en savoir plus, voir le *chapitre 3.1 – Architecture opérationnelle du Bureau*.

Ces travaux ont donné lieu à de nombreuses recommandations, dont l'élaboration et l'utilisation obligatoire de services intégrés partagés et génériques pour recueillir, traiter, conserver et diffuser les renseignements statistiques. Les travaux ont également mené à un important projet de transformation des enquêtes sur la statistique économique, le Programme intégré de la statistique des entreprises (PISE).

Le PISE sert de cadre normalisé à la majorité des enquêtes économiques menées à Statistique Canada. La base de sondage commune de ces enquêtes repose sur le Registre des entreprises (RE) de Statistique Canada. Les questionnaires s'appuient sur des concepts et des contenus harmonisés, et les enquêtes partagent des méthodologies d'échantillonnage, de collecte et de traitement communes, qui sont fondées sur les métadonnées (le modèle fondé sur les métadonnées est expliqué à la section 1.1.3 du présent chapitre). De plus, des outils communs sont en place pour recueillir, contrôler, corriger et analyser les données.

Le PISE fut une entreprise ambitieuse, mais l'élaboration de ce nouveau programme s'est faite dans la continuité des efforts pour concevoir une approche des enquêtes-entreprises harmonisée, qui est apparue à la fin des années 1990 au même moment que le Programme unifié des statistiques sur les entreprises (PUSE). Ce dernier portait au départ sur sept enquêtes pilotes et a été graduellement élargi de manière à inclure 60 enquêtes-entreprises annuelles dans les secteurs de l'agriculture, de la fabrication, du commerce et des services. Toutefois, au fil du temps, d'importantes quantités de ressources d'entretien des systèmes sont devenues nécessaires, et le modèle du PUSE n'a pas pu s'adapter facilement aux nouvelles exigences. Pour cette raison, l'infrastructure des systèmes du PUSE est devenue désuète. Dès lors, le moment était opportun pour repenser le modèle et mettre en œuvre les principes de l'AOB.

Dans le cadre du PISE, l'infrastructure des enquêtes-entreprises a été entièrement remaniée, et des méthodologies et processus novateurs ont été instaurés afin de continuer d'améliorer le modèle du PUSE. Bon nombre de ces innovations corrigent des faiblesses de longue date du PUSE, notamment la mise en œuvre d'un système suffisamment souple pour s'adapter aux nouvelles exigences. D'ici 2019, la majorité des enquêtes économiques de Statistique Canada seront intégrées dans le modèle du PISE.⁴

3. Commission Economique des Nations Unies pour l'Europe, 2015.

4. Statistique Canada, 2015a.

1.1.1 Objectifs

Six objectifs principaux ont été établis au cours de la conception du modèle du PISE :

- améliorer la qualité des données en appliquant des méthodes et des processus normalisés, en mettant en œuvre du contenu harmonisé et en favorisant l'analyse de cohérence;
- alléger le fardeau de réponse;
- moderniser l'infrastructure de traitement des données en créant des systèmes et des outils de TI communs (voir le chapitre 3.2 — *Modernisation des technologies de l'information et des services informatiques*);
- intégrer la majorité des enquêtes économiques dans le nouveau modèle;
- simplifier et normaliser les processus de manière à raccourcir les courbes d'apprentissage et à raccourcir les délais;
- réduire les coûts récurrents liés aux aspects opérationnels des enquêtes afin de réaliser des économies.

1.1.2 Principes directeurs

Les caractéristiques communes des enquêtes du PISE qui favorisent l'efficacité opérationnelle à chaque étape du processus d'enquête comprennent :

- l'utilisation pleine et entière du RE;
- le recours au questionnaire électronique (QE) comme principal mode de collecte;
- une approche de la conception des questionnaires, de l'échantillonnage, du contrôle et de l'imputation et des processus de répartition et d'estimation fondée sur les métadonnées;
- la mise en œuvre d'estimations continues et d'une gestion active de la collecte s'appuyant sur des indicateurs de la qualité;
- l'utilisation accrue de données administratives pour alléger le fardeau de réponse.

Les enquêtes du PISE font appel à ces caractéristiques communes, mais il existe de nombreuses variantes qui répondent aux exigences propres à chaque enquête. Par exemple, le modèle est conçu de manière souple pour permettre de traiter des enquêtes de fréquence variable, notamment des enquêtes mensuelles, trimestrielles et annuelles, ainsi que des enquêtes portant sur différents sujets, comme des enquêtes qui touchent l'ensemble de l'économie, des enquêtes axées sur l'industrie et des enquêtes fondées sur les activités.

1.1.3 Stratégie et outils pour les enquêtes-entreprises

1.1.3.1 Utilisation pleine et entière du Registre des entreprises

Statistique Canada utilise le Registre des entreprises (RE) comme base de sondage commune de toutes ses enquêtes-entreprises. Le RE est une base de données mise à jour par l'entremise de plusieurs sources, notamment des fichiers de données administratives, des rétroactions au sujet des enquêtes-entreprises de Statistique Canada de même que des activités d'établissement de profils, lesquelles comprennent des contacts directs avec les entreprises pour obtenir des renseignements sur leurs activités et des résultats de recherche sur Internet. L'utilisation du RE permet d'assurer la qualité, tout en fournissant un outil intégré capable de mesurer les chevauchements et en allégeant le plus possible le fardeau de réponse. Au fil des années, une série d'améliorations ont été apportées à l'élaboration du RE.

Il y a plus de 25 ans, le RE ne comportait que les entreprises ayant des employés et, par conséquent, qu'un sous-ensemble de l'économie canadienne. À l'époque, les données sur les comptes d'employeurs constituaient la seule source de données administratives disponible et fiable permettant de faire le bilan des entreprises du registre et de les tenir à jour. À la fin des années 1980, les dossiers fiscaux ont été ajoutés au registre, mais sans qu'il y ait une intégration des deux sources. À la fin des années 1990, l'Agence du revenu du Canada a instauré les numéros d'entreprise (NE) pour faciliter l'administration de ses différents programmes, ce qui a augmenté grandement le potentiel d'utilisation des données administratives.

Les NE ont permis à Statistique Canada d'établir des liens entre un grand nombre de sources de données administratives et d'accéder ainsi à des renseignements qui ont grandement enrichi la base de sondage du RE utilisée pour le programme d'enquêtes économiques. Pendant les 10 dernières années, les données administratives sont devenues un élément essentiel du RE canadien.

Le rôle du RE est de fournir aux statisticiens qui produisent et analysent les statistiques économiques une base de sondage de qualité supérieure en matière de couverture et d'éléments de données. En plus de recevoir des mises à jour à partir des dossiers administratifs, le RE est relié aux outils de collecte de sorte qu'il est mis à jour quotidiennement à partir des renseignements obtenus par les intervieweurs sur le terrain.

Le RE intègre certains des concepts fondamentaux du Système de comptabilité nationale du Canada et fournit l'infrastructure nécessaire pour conserver, consulter, entretenir et extraire les données de la base de sondage. Le RE a également la capacité d'enregistrer les coordonnées (noms, adresses et numéros de téléphone) ainsi que les identifiants des questionnaires de l'enquête. Le RE peut aussi générer une liste précise de personnes à contacter, ce qui constitue une exigence du processus de collecte des données d'enquête. Il assure un suivi du fardeau de réponse imposé à chacune des entreprises par Statistique Canada et fournit des renseignements pertinents pour gérer efficacement les problèmes de réponse. Enfin, il fournit des renseignements statistiques sur la composition de la population des entreprises au Canada en ce qui concerne la structure organisationnelle, l'activité industrielle ainsi que la taille et la région géographique.

Au Canada, le RE contient environ 6 millions d'entreprises actives, dont 99 % sont des unités uniques. Environ 35 000 entreprises ont plus d'une entité d'exploitation (entreprises complexes). Elles représentent plus de 45 % de l'économie canadienne. Des organisations de différents types sont reconnues comme des entreprises, notamment les sociétés, les travailleurs autonomes, les entités gouvernementales, les organisations sans but lucratif, les partenariats et les fonds fiduciaires.

En plus d'être utilisé comme base d'échantillonnage des enquêtes, le RE sert également à :

- explorer les structures d'entreprise;
- analyser les populations de structures d'entreprise;
- mettre à jour les renseignements d'entreprise et d'exploitation;
- gérer, surveiller et contrôler le fardeau de réponse;
- communiquer avec les entreprises (en appui à la collecte de données);
- mener des études longitudinales;
- diffuser les données du produit Nombre d'entreprises canadiennes.

En ce qui concerne la maintenance de structures d'entreprise simples, le fichier d'enregistrement du NE fournit des données administratives (des données fiscales) au RE, lequel se met à jour automatiquement. Dans le cas des entreprises complexes, les interviews en personne et au téléphone ainsi que les analyses de la cohérence sont utilisées pour effectuer une tenue à jour complète des profils. La nature intégrée du PISE permet également des mises à jour automatiques du RE à l'aide d'un processus harmonisé de mise à jour consécutive aux enquêtes applicable à toutes les enquêtes-entreprises.

Quant au fardeau de réponse, un module de contrôle des fardeaux de réponse excessifs a été implanté dans le système du RE en décembre 2014. Les objectifs de ce module sont d'alléger les fardeaux de réponse excessifs pour les petites et moyennes entreprises ainsi que de calculer le fardeau de réponse cumulatif possible pour toutes les entreprises actives du système du RE. Ce calcul couvre une période de trois ans. Selon la catégorie de taille de l'entreprise et le nombre total d'heures nécessaires pour remplir les questionnaires, Statistique Canada détermine si l'entreprise a dépassé la limite de son fardeau de réponse. Si l'entreprise est surchargée par rapport à sa catégorie de taille, elle sera exclue de toutes les enquêtes pendant une année civile.

1.1.3.2 Recours au questionnaire électronique comme principal mode de collecte

Pour gagner en efficacité, mais aussi pour répondre au souhait des entreprises d'interagir par voie électronique avec le gouvernement du Canada, le questionnaire électronique (QE) est maintenant l'option privilégiée pour recueillir les données des enquêtes-entreprises. En 2015, 46 % des enquêtes-entreprises ont adopté le QE et se sont soumises à une certaine forme de suivi par courriel, par télécopieur ou au moyen d'interviews téléphoniques assistées par ordinateur.

De plus, Statistique Canada a entrepris la conception et la mise en œuvre d'une initiative, le Système intégré de collecte et des opérations (SICO), qui comporte le Portail de collecte des données auprès des entreprises en appui aux programmes d'enquêtes-entreprises. L'objectif de cette initiative est de déployer un environnement de systèmes de collecte intégré afin d'atteindre le niveau de flexibilité ciblé entre les modes et les sites et d'exploiter pleinement Internet pour les questionnaires électroniques. Pour en savoir plus sur le SICO, veuillez consulter le *chapitre 3.4 – Planification et gestion de la collecte*.

1.1.3.3 Approche de la conception des questionnaires, de l'échantillonnage, du contrôle et de l'imputation et des processus de répartition et d'estimation fondée sur les métadonnées

Depuis longtemps, Statistique Canada utilise des référentiels de métadonnées ministériels afin de gérer ses publications, ses services et ses fonds de données statistiques. Toutefois, relativement peu de programmes d'enquête comportent des métadonnées assez bien élaborées pour gérer les opérations d'enquête. Le PUSE a effectivement utilisé un système de métadonnées qui comprenait des règles de vérification ainsi que des numéros et des descriptions de cellules. Pour le PISE, ce cadre de métadonnées a été élargi afin d'englober tous les aspects du traitement des enquêtes. On augmente ainsi l'efficacité, la robustesse et la capacité de réaction pendant le traitement des programmes du PISE.

Dans le modèle du PISE, les métadonnées sont stockées dans des tableaux faciles à modifier qui servent à alimenter les systèmes. Cela constitue un changement par rapport au modèle du PUSE, dans lequel les métadonnées font souvent partie du code des systèmes. Les programmes-systèmes du PISE accèdent simplement à l'information à partir des tableaux de métadonnées afin d'orienter leur exécution.

L'un des principaux avantages du système fondé sur les métadonnées du PISE est que l'on peut réagir aux changements qui s'imposent à mesure que les besoins du programme évoluent en modifiant les métadonnées plutôt qu'en réécrivant le code système. Cela permet à l'équipe affectée au traitement d'exercer un meilleur contrôle et aux utilisateurs d'avoir une plus grande marge de manœuvre.

Selon les lignes directrices en matière de gestion des métadonnées, ces dernières doivent être actives, créées pour une raison valable et utilisées dans des procédés en aval. Bien que le principe « aucune donnée sans métadonnées » soit souvent appliqué à la production de données finales sous forme de métadonnées descriptives, il s'applique aussi au traitement, particulièrement dans le PISE. Lorsque l'on crée une variable, on lui attribue une étiquette contenant des éléments descriptifs, comme un nom et une origine. Cependant, les métadonnées indiqueront aussi comment faire la validation, la vérification et l'imputation et permettront de suivre l'évolution de la variable aux diverses étapes de traitement.

Les utilisateurs disposent d'un point d'entrée unique dans le PISE puisque les métadonnées seront intégrées dans toutes les étapes du traitement et que leur gestion ainsi que les processus qu'elles dirigent formeront naturellement les composantes du même portail homogène. Cette intégration permet au système de vérifier instantanément la satisfaction des conditions de fonctionnement. À titre d'exemple, si un utilisateur choisit d'exécuter un processus, l'interface peut l'inciter à entrer les métadonnées nécessaires et à vérifier que d'autres préalables sont présents. Les intrants peuvent ensuite être validés automatiquement et, après cette étape, le système peut s'interrompre pour donner un avertissement ou permettre à l'utilisateur de passer aux étapes suivantes. Selon la méthodologie des interfaces de métadonnées, l'utilisateur n'a pas à s'occuper de nombreuses applications et n'a pas besoin de connaître l'ordre des diverses étapes nécessaires pour exécuter le traitement.

L'objectif d'efficacité d'un système fondé sur les métadonnées consiste à réduire au minimum la reprise du travail et à faciliter la réutilisation, mais une meilleure qualité et une plus grande cohérence sont des résultats tout aussi importants. L'intégration des métadonnées dans les opérations de traitement facilite les vérifications automatiques

de cohérence. Les règles d'intégrité des données sont appliquées dans la base de données du système pour assurer la qualité des intrants. En outre, les métadonnées génèrent de précieux renseignements sur la gestion qui aident à surveiller les progrès, ce qui améliore la qualité générale du traitement des enquêtes.

La construction d'une infrastructure fondée sur les métadonnées intégrée facilite également la mise en œuvre d'un cadre conceptuel harmonisé. Pour le PISE, cela a commencé par l'intégration des unités statistiques, des populations, des concepts, des variables, des classifications et des ensembles de questions. Toutes les enquêtes du PISE doivent maintenant appliquer des normes statistiques, dont :

- le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord afin de classer la population cible par industrie;
- le Système de classification des produits de l'Amérique du Nord afin de classer et de recueillir des données sur les intrants et les extrants des entreprises;
- le Plan comptable (PC), qui constitue la taxonomie de référence servant à organiser l'information financière sur les entreprises (p. ex., les revenus, les dépenses, l'actif et le passif).

Plusieurs variables financières se retrouvent couramment dans de nombreuses enquêtes économiques. En harmonisant les définitions de ces variables et en appliquant des normes de manière systématique, on a conçu du contenu commun et on l'a instauré dans tous les programmes.

Le modèle de contenu du PISE repose sur une série de modules génériques englobant des variables communes qui sont appliqués aux enquêtes sans que l'on doive apporter de modifications d'une enquête à l'autre. Cette façon de faire joue un rôle capital dans l'établissement d'une cohérence dans l'ensemble des programmes et la réduction des efforts nécessaires pour concevoir, tester et mettre en œuvre le contenu des enquêtes.

Essentiellement, les modules normalisés constituent une série de questions d'enquêtes-entreprises utilisées pour recueillir des renseignements afin de répondre aux besoins des intervenants. Il existe des modules normalisés pour les données sur l'état des résultats (revenus et dépenses), les données relatives aux ventes selon le type de client, les données relatives aux ventes selon l'emplacement du client et les intrants sur les achats de service.

L'objectif d'utiliser les données fiscales de manière optimale a orienté l'élaboration du contenu des questionnaires. Tout spécialement, les variables sur les revenus et dépenses du PISE ont été mises en concordance directe avec les données présentes dans les dossiers fiscaux. Ce lien direct élimine la nécessité de recueillir de l'information financière auprès des petites et moyennes entreprises, puisqu'il est facile d'avoir accès aux données sur ces dernières à partir de sources administratives.

L'un des principaux problèmes qu'il a fallu régler pour élaborer le contenu des données financières consistait à veiller à ce que les besoins conceptuels du Système de comptabilité nationale du Canada soient comblés grâce à l'utilisation des données administratives. Le PC fait le pont entre ces deux ensembles de concepts. Afin d'élaborer le modèle de contenu du PISE, on a examiné et révisé le PC pour vérifier que ses variables, qui sont directement liées aux concepts fiscaux, satisfont les besoins en information des comptables nationaux.

Pour accroître la souplesse et répondre aux exigences précises des enquêtes, les spécialistes du domaine peuvent adapter certains des modules qui apparaissent dans leur questionnaire du PISE. Par exemple, les produits apparaissant dans les questionnaires sur la fabrication sont différents de ceux qui se trouvent dans les questionnaires sur les industries des services. Il se peut également que certains modules normalisés ne soient pas nécessaires parce qu'ils ne s'appliquent pas à l'industrie. Pendant l'élaboration des questionnaires d'enquête du PISE, le personnel doit simplement choisir les modules de contenu normalisés pertinents et se concentrer sur l'élaboration du contenu propre à l'industrie, au besoin. Cela réduit grandement le temps nécessaire pour élaborer, mettre en œuvre et tester de nouveaux questionnaires tout en améliorant la qualité et la cohérence des données recueillies.

1.1.3.4 Mise en œuvre d'estimations en continu et d'une gestion active de la collecte s'appuyant sur des indicateurs de la qualité

Une autre fonction qui a été ajoutée au PISE est la capacité d'utiliser les données historiques et les données partiellement recueillies pour produire des estimations clés (appelée « estimations en continu ») et des indicateurs de la qualité pendant que la collecte est en cours. Ces indicateurs de la qualité sont ensuite comparés aux objectifs de qualité déjà établis afin de déterminer si davantage d'efforts sont nécessaires ou si, au contraire, la

collecte active peut être interrompue. Si la collecte doit se poursuivre, les résultats par poste sont calculés afin d'évaluer l'incidence d'une unité sur l'indicateur de la qualité de chaque estimation clé. Ces résultats sont ensuite regroupés dans chaque unité pour créer une valeur globale des unités. Ces résultats permettent de prendre des décisions sur les activités de suivi qui doivent être menées⁵.

1.1.3.5 Utilisation accrue des données administratives pour alléger le fardeau de réponse

À Statistique Canada, la longue tradition d'utilisation des données administratives dans les statistiques d'entreprise a contribué à réduire le fardeau de réponse. En fait, dans le cadre du modèle d'enquêtes-entreprises du PUSE, les données fiscales ont déjà été utilisées pour remplacer directement un sous-échantillon d'unités échantillonnées et pour imputer les enregistrements de non-réponse.

Au fil du temps, l'imputation des données fiscales s'est améliorée grâce à l'utilisation de données administratives, et la qualité des renseignements provenant des enquêtes s'est également améliorée. Cela a mené à un recours encore plus fréquent aux données fiscales comme sources principales de renseignements. Pendant la transition vers le modèle du PISE, les méthodes ont été adaptées afin que l'on puisse profiter pleinement de la disponibilité des données fiscales, ce qui a réduit par le fait même le fardeau de réponse supplémentaire imposé à l'ensemble des programmes d'enquête.

Statistique Canada vise à réduire le temps que les entreprises passent à répondre aux enquêtes, soit en réduisant le nombre d'enquêtes et de questions d'enquête, en limitant la durée pendant laquelle une entreprise peut faire partie d'un échantillon, ou encore en utilisant des méthodes de collecte de données plus efficaces. L'organisme s'efforce également d'améliorer les relations avec les répondants en choisissant ses outils de communications. Pour en savoir plus sur les initiatives entreprises par l'organisme pour mieux gérer le fardeau de réponse, dont la création d'un ombudsman pour les entreprises, veuillez consulter le *chapitre 4.5 — Relations avec les répondants*.

2. Enquêtes-ménages

Statistique Canada possédait auparavant deux infrastructures distinctes, l'une pour les enquêtes sociales et l'autre pour le recensement. Conformément aux principes de l'AOB, l'accent a été mis sur la création d'infrastructures pouvant être utilisées dans ces deux environnements. Cela a été entrepris particulièrement dans le cas des infrastructures utilisées pour la création de bases d'échantillonnage et pour la collecte. En accord avec les principes de l'AOB, l'exploration de nouvelles synergies se poursuit pour les autres éléments du Modèle générique du processus de production statistique.

Au fil des années, tandis qu'était mené, tous les cinq ans, le Recensement de la population (voir l'**Encadré 3.3.1 — Tirer profit du Programme du recensement pour propulser l'innovation**), Statistique Canada a élaboré plusieurs enquêtes sociales afin de mesurer les caractéristiques de certains membres du ménage ou de tous ses membres. Ces caractéristiques comprennent habituellement un sous-ensemble de variables, telles que la santé, la scolarité, le revenu, les dépenses, le statut d'emploi et l'utilisation de différents types de services. Étant donné que ces variables étaient d'usage courant dans les années 1940, plusieurs tendances majeures observées dans les enquêtes-ménages ont été mises en évidence. Plusieurs de ces tendances sont étroitement liées aux avancées technologiques, tant dans les organismes statistiques que dans la société, et se sont intensifiées depuis que l'utilisation des ordinateurs personnels s'est répandue au début des années 1980⁶.

Au cours des dernières décennies, les enquêtes-ménages se sont déroulées dans un environnement peu clément : taux de réponse en déclin, tout particulièrement dans le cas des enquêtes-ménages qui ne sont pas à caractère obligatoire; accroissement considérable de l'utilisation des téléphones intelligents, ce qui fait en sorte que les répondants sont plus difficiles à contacter; augmentation des coûts de collecte; utilisation de technologies en évolution (p. ex., les appareils de filtrage des appels téléphoniques).

5. Turmelle et Coll., 2014.

6. Gambino et Nascimento, 2009.

2.1 Stratégie des enquêtes-ménages — Principes directeurs

Au Canada, les piliers du processus de modernisation des enquêtes-ménages sont les suivants :

- la pleine utilisation d'un service de base de sondage pour les enquêtes auprès des ménages;
- l'implantation de questionnaires électroniques et l'utilisation d'un système de collecte multimodal (le SICO);
- une gestion de la collecte active s'appuyant sur les parodonnées;
- l'élaboration, l'utilisation et l'entretien d'outils communs pour harmoniser les processus opérationnels utilisés dans toutes les statistiques sociales;
- l'utilisation accrue de données administratives pour alléger le fardeau de réponse.

2.2 Stratégies et outils

2.2.1 Pleine utilisation d'un service de base de sondage pour les enquêtes auprès des ménages

Idéalement, les organismes statistiques auraient accès à une base de données fondée sur la personne et à jour comportant les lieux géographiques, les coordonnées et les renseignements sociodémographiques de base qui permettent de produire des statistiques sociales et de mener des enquêtes-ménages. Malheureusement, dans la plupart des pays, cela n'est pas réaliste, et les organismes statistiques utilisent une base aréolaire comme base d'échantillonnage pour leurs enquêtes-ménages qui ciblent la population entière.

Au Canada, la superficie du pays et la nécessité de réduire les frais de déplacement associés aux interviews en personne ont suscité le besoin d'une base aréolaire fiable pour tirer parti de l'échantillonnage à plusieurs degrés. L'utilisation croissante des téléphones cellulaires et le fait que les numéros de téléphone cellulaire ont été exclus des méthodologies de composition aléatoire canadiennes ont clairement indiqué que les enquêtes téléphoniques ne seraient efficaces qu'à condition d'avoir des registres téléphoniques plus complets. En parallèle, un registre des adresses (RA) a été créé en 1986, à l'origine pour vérifier la couverture subséquente au listage pour les activités de recensement de 1991. Au fil des années, plusieurs dossiers administratifs ont été ajoutés au RA, et son utilisation et sa couverture se sont énormément améliorées.

Par souci de rationalisation des investissements consacrés à l'élaboration et à l'entretien des différentes bases de sondage pour les enquêtes-ménages, Statistique Canada a décidé, conformément aux principes de l'AOB, de créer un **service de base de sondage pour les enquêtes auprès des ménages** chargé de ce qui suit :

- tenir à jour une série de trois dossiers pouvant être utilisés par les programmes du recensement et de la statistique sociale pour divers processus d'enquête (bases de sondage, coordonnées, méthodes d'imputation);
- fournir du soutien aux gestionnaires des enquêtes-ménages et du Recensement de la population pour utiliser ces dossiers dans leurs activités.

Le premier élément tenu à jour par le service de base de sondage pour les enquêtes auprès des ménages est le **Fichier de l'univers des logements (FUL)**. Il lie le RA (une base de données des adresses résidentielles au Canada) à la Base nationale de données géographiques, qui fournit des renseignements géocodés permettant de distinguer les îlots. Étant donné que le RA est mis à jour tous les trimestres à partir de renseignements provenant de douzaines de fichiers administratifs, le FUL est une base de sondage fiable pour les enquêtes-ménages fondées sur les données géographiques et les adresses ainsi que pour les opérations de collecte qui nécessitent des activités d'envoi par la poste, comme le Recensement de la population.

Le deuxième élément est le **fichier de numéros de téléphone résidentiels (FTR)**. Ce fichier comprend une liste de numéros de téléphone et certains renseignements connexes (noms et adresses des personnes). Il est construit à partir de plusieurs sources (Info-direct, dossiers de facturation des compagnies de téléphone, dossiers fiscaux, données du recensement), et est mis à jour tous les trimestres. Le FTR peut générer une liste de cinq numéros de téléphone par logement. Il peut être utilisé comme base de sondage pour les enquêtes téléphoniques. Étant donné que 88 % du FTR peut être relié au FUL, il peut aussi constituer une source de coordonnées pour les enquêtes fondées sur les adresses.

Le dernier élément tenu à jour par le service de base de sondage pour les enquêtes auprès des ménages est le **fichier des indicateurs socioéconomiques (FSE)**. Ce fichier contient des renseignements sociodémographiques auxiliaires relatifs aux ménages et aux personnes. Pour ce qui est des logements, il fournit des renseignements sur la composition des ménages et les niveaux de revenu. Dans le cas des personnes, il comprend les caractéristiques de chaque personne du ménage (âge, sexe, langue et revenu).

Une fois que le FSE a été constitué, il est tenu à jour annuellement à l'aide du recensement quinquennal de la population et des fichiers T1 annuels sur les familles de l'Agence du revenu du Canada. Le FSE peut être utilisé à l'étape du plan pour l'échantillonnage en grappes, la stratification ainsi que l'affectation ou la simulation des échantillons, à l'étape de la collecte pour le plan de collecte adaptative et à l'étape de l'estimation pour faciliter l'ajustement et l'imputation des non-réponses.

La création du service de base de sondage pour les enquêtes auprès des ménages est la première étape de l'élaboration de bases de sondage intégrées pour les enquêtes-ménages. Il reste plusieurs obstacles à surmonter pour parvenir à établir un couplage parfait de ces trois éléments, mais la création du service de base de sondage pour les enquêtes auprès des ménages facilitera la recherche dans ce domaine. Statistique Canada compte également utiliser ce service pour mieux coordonner les échantillons de sondage pour les enquêtes-ménages et ainsi alléger le fardeau de réponse.

2.2.2 Mise en œuvre des questionnaires électroniques et utilisation d'un système de collecte multimodal (le Système intégré de collecte et des opérations)

En ce qui concerne la collecte de données, la stratégie d'amélioration des enquêtes-ménages de Statistique Canada passe par deux objectifs. Le premier est de simplifier toutes les activités de collecte en les rassemblant sous un seul Système intégré de collecte et des opérations (SICO) multimodal. Ce système remplacerait les huit plateformes de collecte dont se sert l'organisme pour les différents modes de collecte utilisés pour le recensement et les enquêtes-ménages. Pour en savoir plus sur le SICO, veuillez consulter le *chapitre 3.4 — Planification et gestion de la collecte*.

Le deuxième objectif est d'offrir à tous les répondants des enquêtes-ménages le choix de fournir leurs renseignements par autodéclaration tout d'abord au moyen d'un QE. En cas d'absence de réponse au QE, le suivi serait alors mené en utilisant des modes de collecte plus coûteux, comme les interviews téléphoniques ou en personne. En effet, dans le cadre de l'initiative multimodale du SICO, il est prévu que toutes les enquêtes auront recours à la même application pour le QE autodéclaré et pour les interviews par téléphone et en personne. Permettre aux répondants de fournir leurs renseignements par Internet, sans l'assistance d'un intervieweur, pourrait réduire considérablement les coûts de collecte, mais cela n'est pas sans risque du point de vue de la qualité. Pour atteindre cet objectif, Statistique Canada mène d'importantes recherches pour évaluer les répercussions sur la qualité des données de l'instauration des QE et de la collecte de données multimodale (p. ex., des recherches pour permettre la compréhension des concepts sans l'aide de l'intervieweur et connaître les biais d'échantillonnage possibles, les effets du mode d'enquête et l'incidence sur les taux de réponse et les coûts) et ainsi trouver des moyens d'atténuer ces répercussions.

2.2.3 Gestion de la collecte active s'appuyant sur les paradonnées

Les collectes de données pour le recensement et les enquêtes-ménages se sont améliorées grâce à l'utilisation des paradonnées pour orienter les décisions et les stratégies en matière de gestion des collectes de données. Pour en savoir plus sur la gestion de la collecte active, veuillez consulter le *chapitre 3.4 — Planification et gestion de la collecte de données*.

2.2.4 Élaboration, utilisation et entretien d'outils communs pour harmoniser les processus opérationnels utilisés dans toutes les statistiques sociales

Dans le contexte des statistiques sociales, l'initiative de Statistique Canada appelée le Projet des outils communs contribue aux efforts de l'organisme en vue de rationaliser les processus opérationnels. L'objectif de ce sous-projet de l'AOB est d'élaborer, d'utiliser et d'entretenir des outils et des systèmes généralisés pour harmoniser les processus opérationnels utilisés dans toutes les enquêtes sociales (à commencer par les programmes du

secteur de la statistique sociale, de la santé et du travail) et, éventuellement, dans certains fichiers de données administratives. Les principaux éléments de cet outil sont l'Environnement des métadonnées des enquêtes sociales (EMES) et l'Environnement pour le traitement des enquêtes sociales (ETES).

L'EMES fournit un environnement pour créer, gérer, élaborer et diffuser l'information qui décrit les données recueillies au moyen d'enquêtes. Dans cet environnement, toutes les métadonnées sont conservées dans un lieu central, ce qui permet à chaque outil d'avoir accès à toutes les métadonnées communes pendant tout le cycle de vie de l'enquête. L'EMES comprend également trois outils communs :

- L'Outil de développement du questionnaire (ODQ) qui permet au personnel spécialisé d'élaborer et de diffuser les questionnaires en temps opportun, et ce, en utilisant une méthode normalisée. De plus, puisque l'ODQ est le point d'entrée du registre de métadonnées, il peut générer les spécifications de collecte nécessaires à l'application de collecte de programme et télécharger les questionnaires dans la base de métadonnées intégrée.
- L'Outil pour les spécifications et le traitement (OST) facilite la création et la gestion des métadonnées liées aux variables de l'EMES.
- L'Outil pour le dictionnaire de données (ODD) qui permet au personnel spécialisé de documenter les variables à diffuser.

L'ETES consiste en un ensemble de processus généralisés conçus pour les activités associées au cycle de vie de l'enquête. Le principe sous-jacent de l'ETES est que, même si chaque enquête nécessite des étapes et des applications de traitement différentes, en raison de ses exigences uniques en matière de traitement, il demeure possible de créer un modèle de traitement à l'aide d'un enchaînement d'étapes à caractère général au moment de la mise en place du traitement d'une enquête quelconque. Un environnement de traitement commun à toutes les enquêtes-ménages facilitera l'élaboration et l'utilisation d'un ensemble de base de systèmes généralisés, ce qui réduira les coûts d'entretien.

2.2.5 Utilisation accrue de données administratives pour alléger le fardeau de réponse

Au Canada, l'utilisation de données administratives, qui n'ont pas été créées à des fins statistiques, a contribué à la production des statistiques sociales et en a augmenté la quantité produite. Les données administratives sont désormais utilisées pour améliorer les bases de sondage des enquêtes-ménages, comme sources de renseignements supplémentaires pour les bases déjà existantes et comme substituts de contenus d'enquête afin d'alléger le fardeau de réponse. On fait également appel aux données administratives pour améliorer la qualité des produits statistiques. Ces données sont utilisées seules ou combinées avec des fichiers d'enquête ou d'autres fichiers de données administratives. Par exemple, l'Agence du revenu du Canada tient à jour le fichier de la Prestation fiscale canadienne pour enfants, qui est utilisé par les enquêtes axées sur des échantillons d'enfants (en fait, de parents). Des ensembles de questions sur le revenu sont graduellement remplacés par des renseignements fiscaux personnels obtenus de l'Agence du revenu du Canada, dans le cadre du Recensement de la population du Canada et de plusieurs enquêtes-ménages. Une base de données sur les immigrants regroupant des renseignements provenant de différentes sources a été créée pour mieux mesurer les caractéristiques des immigrants au Canada.

Les fondations de la stratégie d'amélioration des enquêtes-ménages reposent sur la recherche continue d'occasions d'accroître l'utilisation de données administratives ou d'autres données afin d'améliorer la qualité des produits de la statistique sociale (p. ex., en réduisant les erreurs liées ou non à l'échantillonnage) et d'augmenter leur pertinence (p. ex., en produisant des estimations plus détaillées ou fréquentes). On cherche également ainsi à combler les lacunes en matière de données, à réduire les coûts de production statistique et à alléger le fardeau de réponse (voir le *chapitre 3.5 — Acquisition, utilisation et gestion des données administratives et autres*). Des stratégies sont en cours d'élaboration pour faciliter le couplage d'enregistrements entre les différentes sources.

Facteurs clés de réussite

Un facteur clé de réussite dans l'amélioration des enquêtes-entreprises et des enquêtes-ménages est la **consolidation de tous les services de base de sondage qui relèvent de la Division des registres statistiques et de la géographie**. Cette division est responsable de la collecte, de la compilation, de l'entretien et de la diffusion des bases de sondage des entreprises, des logements et des régions géographiques qui sont nécessaires aux enquêtes, aux recensements et aux activités d'intégration des données de Statistique Canada. Le rôle de ces bases est d'appuyer l'utilisation du RE dans le cadre du PISE et d'offrir le service de base de sondage pour les enquêtes auprès des ménages.

Il peut également être profitable d'investir dans l'exactitude et la pertinence d'un registre des entreprises et dans les bases de sondage des enquêtes-ménages ainsi que dans l'efficacité de leur processus d'entretien. L'expérience de Statistique Canada montre que le fait de détenir des données administratives fiables (p. ex., des données fiscales), d'automatiser autant que possible les mises à jour, de normaliser les procédures et les concepts et d'utiliser des normes admises (en ce qui concerne la géographie et la classification) peut améliorer considérablement la qualité des bases de sondage pour les enquêtes auprès des entreprises et des ménages et, par conséquent, les produits statistiques.

La gestion d'une stratégie de transformation à grande échelle nécessaire pour améliorer les enquêtes auprès des entreprises et des ménages, comme le PISE, le SICO et le service de base de sondage pour les enquêtes auprès des ménages, profite grandement de la gouvernance de l'AOB (voir le *chapitre 3.1 — Architecture opérationnelle du Bureau*) et du Cadre de gestion de projets (voir le *chapitre 2.4*). La combinaison d'une gouvernance solide, d'une transparence dans la prise de décision et de la participation des partenaires dans l'élaboration de solutions communes a été une approche efficace. Des communications fréquentes à tous les niveaux et par de nombreux moyens ont tenu les intervenants bien informés et les ont encouragés à continuer de participer au projet. De plus, l'adoption d'une approche fondée sur les métadonnées contribue considérablement à la réalisation d'économies, tout en améliorant la cohérence des statistiques économiques.

Enfin, la modernisation de la production des statistiques économiques et sociales doit s'appuyer sur des recherches rigoureuses afin de garantir l'efficacité et le bien-fondé scientifique des nouvelles méthodes. Il est essentiel d'innover et de mener des expériences pour mettre à l'essai les nouvelles idées et améliorer les pratiques. La recherche devrait donc être une fonction établie et soutenue au sein de l'organisme.

À Statistique Canada, des investissements annuels dans la recherche en méthodologie sont réalisés afin de mettre au point des techniques nouvelles et novatrices dans le domaine de la méthodologie statistique, de les promouvoir et les surveiller et d'en faciliter l'adoption, en appui aux programmes statistiques de Statistique Canada. La Division de la coopération internationale et des méthodes statistiques institutionnelles (DCIMSI) est responsable de la recherche en méthodologie et apporte un leadership, des conseils et des orientations techniques aux autres employés de la Direction de la méthodologie. De plus, le personnel de la DCIMSI participe, conjointement avec les autres divisions de méthodologie, à des projets de recherche portant sur des sujets précis, par exemple les méthodes d'estimation, les méthodes d'imputation et les méthodes d'estimation sur petits domaines, les techniques de couplage d'enregistrements, l'utilisation des données administratives et la mesure des erreurs non liées à l'échantillonnage, qui sont parrainés par le Comité de la recherche et du développement de la méthodologie.

En outre, le **Comité consultatif des méthodes statistiques** conseille le statisticien en chef sur des questions liées à l'utilisation de méthodes statistiques efficaces dans les programmes de l'organisme ainsi que pour ses recherches et son programme de développement dans le domaine des méthodes statistiques. Les activités du Comité consistent notamment à :

- examiner les priorités de Statistique Canada en matière de recherches méthodologiques et faire des commentaires sur celles-ci;
- examiner les méthodes utilisées dans des programmes précis (p. ex., le plan de sondage, la mesure de la couverture utilisée pour le recensement, l'estimation des flux bruts, les techniques d'estimation sur petits domaines) et faire des commentaires sur celles-ci;
- examiner les méthodes génériques largement utilisées dans les programmes de l'organisme (p. ex., les méthodes de désaisonnalisation, les méthodes de contrôle et d'imputation, les méthodes d'assurance de la qualité) et faire des commentaires sur celles-ci;

- suggérer des fonctions et des programmes de l'organisme qui pourraient tirer profit de l'application de méthodes statistiques novatrices;
- faire des commentaires sur l'affectation des ressources par l'organisme pour apporter un soutien méthodologique à ses programmes et ses méthodes de recherche;
- suggérer des moyens permettant à Statistique Canada de s'assurer que se perpétue son leadership dans l'élaboration des méthodes statistiques;
- fournir des conseils sur le programme d'assurance de la qualité de l'organisme et les mesures qui en découlent..

Cette capacité de recherche et son organe administratif garantissent que l'organisme statistique demeurera à l'avant-garde de la profession.

Défis

L'expérience de Statistique Canada montre que, en vue d'assurer la réussite de l'intégration au sein d'un grand nombre de programmes et de processus, il convient de considérer les éléments suivants qui pourraient réduire les risques d'embûches :

- il faut assurer une mobilisation continue auprès des fournisseurs de données administratives afin de préserver l'exactitude et la pertinence des bases de sondage des enquêtes statistiques;
- les projets de grande envergure ayant des incidences importantes sur l'organisme devraient recevoir une adhésion et un soutien continus des membres de la direction et devraient profiter d'une gouvernance forte et efficace;
- les secteurs spécialisés devraient être en mesure de négocier et de s'adapter; les solutions génériques ayant des limitations, et les préoccupations devraient être abordées en fonction des priorités de l'organisme;
- le personnel devrait recevoir la formation nécessaire pour utiliser les nouveaux outils au début du processus.

L'adoption d'une approche modulaire (c.-à-d. la construction par étapes du programme d'enquête intégré) est également fortement recommandée pour faciliter la gestion d'un projet.

Le défi le plus important est d'atteindre un équilibre entre la production d'infrastructures et la production d'outils communs pour les enquêtes tout en planifiant l'utilisation des données administratives et en cherchant des manières de l'améliorer.

Perspectives d'avenir

À des fins d'efficacité, les INS devront envisager, de façon de plus en plus stratégique, l'utilisation de données administratives. Cette utilisation devrait être systématique pour, tout d'abord, vérifier s'il existe des données administratives ou si de telles données peuvent être combinées avec l'ensemble des données existantes. Ensuite, si ce n'est pas le cas, il est possible d'envisager un nouveau projet d'enquête. Pour en savoir plus sur les stratégies relatives à *l'acquisition, l'utilisation et la gestion des données administratives*, veuillez consulter le chapitre 3.5.

Encadré 3.3.1

Tirer profit du Programme du recensement pour propulser l'innovation

Les fondations des nombreuses transformations qui devront être opérées dans les enquêtes-ménages reposeront sur les modèles utilisés dans le Recensement de la population. Statistique Canada a utilisé une méthode de collecte multimodale pour le recensement depuis 2006, soit depuis qu'Internet est devenu pour la première fois un moyen de répondre au recensement. Les méthodes de collecte ont ensuite été adaptées au Recensement de 2011, lors de l'instauration d'une méthode de collecte par vagues pour stimuler les taux de réponse par Internet tout en réduisant les risques de non-réponses. La méthode de collecte par vagues favorise l'obtention d'un ensemble de premiers contacts et de rappels plus rentable : elle utilise des lettres invitant les répondants à participer au recensement de préférence par Internet. Les suivis par téléphone et en personne sont entrepris à des étapes ultérieures de la collecte et ciblent les non-répondants des premières vagues. L'approche utilisée pour le Recensement de 2011 a généré un haut niveau de réponses par Internet (54 %) et d'autodéclarations (85 %). Une approche similaire pourrait être adaptée à la plupart des enquêtes-ménages à mesure qu'elles évoluent vers des outils d'échantillonnage et de collecte institutionnels.

Le Programme du recensement a également été novateur par son élaboration et son utilisation de processus automatisés. Il a établi le Registre des adresses comme base de sondage et a été un pionnier dans l'utilisation de sources administratives, plutôt que du listage des adresses direct, pour tenir à jour cette base de sondage. À partir de maintenant, le programme mettra l'accent sur les problèmes de manque et d'excès de couverture des adresses dans la base de sondage.

Différents outils ont également été conçus, tout d'abord pour le recensement, en appui à sa méthode de collecte multimodale et pour soutenir les employés sur le terrain dans la gestion de leur charge de travail. Mentionnons, parmi ces outils, le Système de contrôle principal, qui sert à assurer le suivi en temps quasi réel du statut de chacun des logements dans la base de sondage, et le Système de la gestion sur le terrain de 2011, qui est devenu en 2016 le Portail de gestion de la collecte du SICO. Les fonctionnalités de ces systèmes constitueront le fondement de ce qui est nécessaire pour amener les enquêtes-ménages à adopter de nouvelles méthodes de collecte.

Le Programme du recensement élargit ainsi son utilisation des données administratives afin d'alléger le fardeau du répondant et de réduire les coûts, mais également pour améliorer la qualité. En 2016, les questions liées au revenu ont été remplacées par des données administratives fournies par l'Agence du revenu du Canada. À partir de maintenant, le Programme du recensement mène un travail sur la création d'un registre de la population virtuel visant à élargir encore davantage l'utilisation des sources de données administratives afin de parvenir un jour à remplacer le dénombrement. En outre, ce registre sera utilisé directement comme base de sondage pour certaines enquêtes-ménages ou en guise de complément de la Base de sondage pour les enquêtes auprès des ménages qui est employée actuellement. Un travail est aussi en cours pour examiner comment les données de base d'enquête peuvent être utilisées dans le cadre de méthodologies de collecte adaptative.

Le processus d'innovation du Programme du recensement vise à rendre le programme plus efficace et à alléger le fardeau du répondant tout en maintenant un haut niveau de qualité des données.

Bibliographie

Bosa, K, Godbout, S., Mills, F et Turmelle, C. (2014). *A Quality Driven Approach to Managing Collection and Analysis*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de http://www.q2014.at/fileadmin/user_upload/Q2014_Paper_QIMI_final.pdf.

Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (2015). *Guidelines on Statistical Business Registers*, Task Force on Guidelines on Statistical Business Registers. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.unece.org:8080/index.php?id=40574&L=0>.

G. Gambino, Jack et Luis do Nascimento Silva, Pedro (2009). *Sample Surveys: Design, Methods and Applications*, Vol. 29a. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.sciencedirect.com/science/handbooks/01697161/29/part/PA>.

Gouvernement du Canada (2003). *Méthodes et pratiques d'enquête*, Statistique Canada. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www5.statcan.gc.ca/olc-cel/olc.action?ObjId=12-587-X&ObjType=2&lang=fr&limit=0>.

Statistique Canada (2015a). *Aperçu du Programme intégré de la statistique des entreprises*, Statistique Canada. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/pub/68-515-x/68-515-x2015001-fra.htm>.

Statistique Canada (2015b). *Efforts de réduction du fardeau de réponse*, Statistique Canada. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/aperçu/erfr>.

St-Louis, Gaetan (2008). *The Evolution of Administrative Data Use for the Canadian Business Register (BR)*, Statistique Canada.

Chapitre 3.4 – Planification et gestion de la collecte de données

Contexte

La collecte de données constitue généralement la dépense la plus importante de tout programme statistique. Afin que l'utilisation des ressources soit optimale, les opérations de collecte devraient être organisées, planifiées et menées aussi efficacement que possible. Le fardeau devrait également être réduit au minimum, tant pour les répondants que pour l'organisme. Les pratiques d'interviews devraient être cohérentes d'un programme statistique à l'autre et se conformer à des normes de qualité supérieure; en outre, l'actualité devrait toujours être perçue comme un objectif sous-jacent des initiatives d'amélioration de la collecte de données.

Dans un contexte de modernisation, de demande accrue de statistiques et de baisse des taux de réponse, les instituts nationaux de la statistique (INS) doivent également trouver des moyens novateurs d'améliorer leur façon de gérer la collecte de données. Ils doivent tirer pleinement parti des nouvelles technologies pour gagner en efficacité tout en améliorant la qualité des données recueillies. Cette situation comporte certaines difficultés. Les investissements et les changements dans les pratiques, les outils et les infrastructures de gestion de la collecte de données ont généralement des répercussions importantes sur le processus de production des données dans son ensemble. Par exemple, les nouvelles technologies assistées par ordinateur modifieront la conception des questionnaires et les pratiques de traitement des données telles que nous les connaissons.

Le présent chapitre porte sur les stratégies, les mécanismes et les outils qui pourraient être mis en œuvre pour améliorer l'efficacité des activités de collecte et moderniser les opérations de collecte de données. Veuillez prendre note que les questions liées aux relations avec les répondants sont présentées au *chapitre 4.5 – Relations avec les répondants*.

Stratégies, mécanismes et outils

La présente section rend compte des quatre principaux éléments de la collecte de données qui, s'ils sont gérés efficacement, permettent aux instituts de la statistique de moderniser leurs organisations et d'accroître leur efficacité :

- gouvernance de la collecte;
- planification de la collecte;
- pratiques et outils de gestion de la collecte;
- surveillance de la collecte.

1. Gouvernance de la collecte

Il existe plusieurs approches de gouvernance pour organiser les opérations de collecte. L'indicateur ultime de l'adéquation des structures et des mécanismes de gouvernance choisis, cependant, est la mesure dans laquelle ils satisfont aux objectifs stratégiques suivants :

- planification et coordination efficaces de la capacité et des moyens de l'infrastructure de collecte;
- amélioration continue de l'efficacité, de la qualité et de l'actualité;
- réduction efficace du fardeau de réponse et des coûts;
- modernisation des outils et des processus de collecte comportant des niveaux de risque minimaux ou acceptables.

La structure de gouvernance la plus appropriée est probablement celle qui trouve un équilibre optimal entre la centralisation et la décentralisation dans le contexte du système statistique. Les activités de collecte décentralisée à l'échelon régional ou par domaine statistique peuvent parfois entraîner une amélioration de la qualité et, jusqu'à un certain point, une réduction des coûts, puisque les connaissances locales peuvent être utilisées pour améliorer les relations avec les répondants et augmenter l'efficacité en réduisant les coûts de suivi des questionnaires non remplis, des refus, des autres cas de non-réponse, etc. Par contre, une structure centralisée tend à faciliter la planification et la coordination tout en réduisant le chevauchement des efforts. Une structure centralisée

facilite également la mise en œuvre de concepts et de procédures cohérents et normalisés d'une région et d'un programme d'enquête à l'autre. Ces concepts et ces procédures ont des répercussions déterminantes sur la qualité des données.

À Statistique Canada, toutes les activités de collecte ont été centralisées au sein de la Direction de la collecte et des services régionaux (DCSR). La création de ce centre d'expertise en planification, en développement et en recherche en matière de collecte ainsi qu'en gestion de collecte était l'une des priorités de l'Architecture opérationnelle du Bureau (voir le *chapitre 3.1 — Architecture opérationnelle du Bureau*). Dans le cadre de cette initiative de modernisation, toutes les activités de collecte menées dans les divers secteurs spécialisés ont été intégrées au sein de la DCSR, ce qui a permis à Statistique Canada de trouver des améliorations et de dégager des économies dans son processus de collecte, de consolider les liens entre les partenaires de collecte, d'améliorer les relations avec les répondants et de faciliter la modernisation des processus et des systèmes de collecte, peu importe le mode.

La DCSR comprend les unités suivantes :

- La **Division de la planification et de la recherche en matière de collecte** (DPRC), située au bureau central, est le centre d'expertise en planification et en conception des enquêtes ainsi qu'en recherche en matière de collecte de données d'enquête. Les responsabilités de la DPRC comprennent ce qui suit : 1) la planification de la capacité et des moyens de l'infrastructure de collecte; 2) la prestation de services de collecte coordonnés pour les enquêtes auprès des ménages et des entreprises (consultations initiales, évaluations de faisabilité et estimation de coûts); 3) la conception de stratégies de collecte pour toutes les méthodes de collecte, dont les questionnaires électroniques, les interviews téléphoniques assistées par ordinateur (ITAO), les interviews sur place assistées par ordinateur (IPAO), les interviews utilisant papier et crayon et la collecte multimodale; 4) la mise à l'essai d'applications de collecte de données d'enquête et d'infrastructures liées aux technologies de l'information (TI) ainsi que le soutien nécessaire à leur utilisation; 5) la recherche en matière de collecte de données d'enquête, afin d'améliorer la qualité et l'actualité de la collecte de données et d'en réduire le coût, ainsi que la découverte de moyens d'alléger le fardeau du répondant.
- Les **bureaux régionaux** coordonnent tous les modes d'activités de collecte de données d'enquête conformément aux budgets négociés et selon les besoins de l'enquête. Les bureaux régionaux sont responsables de la gestion quotidienne des opérations de collecte, des relations avec les répondants ainsi que de la détermination et de la résolution des problèmes liés à la collecte à mesure qu'ils se présentent.
- Les **Opérations des enquêtes statistiques (OES) sont un employeur distinct dirigé par les employés des bureaux régionaux. Cette organisation** recueille des renseignements auprès des répondants de l'enquête concernant leur entreprise, leur ménage ou leur institution au nom de Statistique Canada. Les intervieweurs des OES jouent un rôle déterminant dans l'explication de l'importance des enquêtes de Statistique Canada et dans l'incitation des répondants à participer aux enquêtes. Environ 2 000 employés travaillent pour les OES et leur charge de travail dépend du volume et de l'échéancier de la collecte des données d'enquête. Les OES possèdent un groupe de classification d'employés, qui comporte deux niveaux : les intervieweurs et les intervieweurs principaux. Il existe également deux types d'intervieweurs : 1) les intervieweurs sur le terrain, qui mènent des activités d'enquête en personne appelées IPAO à l'extérieur des bureaux de Statistique Canada; 2) les intervieweurs qui mènent des interviews par téléphone appelées ITAO et qui travaillent principalement à partir des bureaux régionaux de Statistique Canada.

En ce qui concerne la coordination au sein de la gouvernance de l'ensemble de l'organisme, la DCSR sollicite des conseils auprès du **Comité de planification de la collecte** de l'organisme. Ce comité a pour mandat d'examiner et de recommander des stratégies pour dégager des gains d'efficacité dans la collecte, les relations avec les répondants et les opérations en matière de coût, de qualité et d'actualité. Les principaux objectifs de ce comité sont les suivants :

- examiner et recommander des approches d'optimisation des services de collecte de Statistique Canada pour ce qui est des méthodes, des opérations, de la rentabilité et de l'allègement du fardeau de réponse;
- examiner et recommander des mesures ou des pratiques exemplaires pour optimiser les taux de réponse, la qualité des données et la sensibilisation à l'appui des activités de collecte de données;

- examiner la demande et les priorités en matière de services de collecte et recommander les ajustements nécessaires en matière de capacité;
- examiner les taux internes des services de collecte et émettre des recommandations à cet égard au Conseil exécutif de gestion.

Le Comité élabore également un programme de travail annuel et rend compte des progrès accomplis directement au Conseil exécutif de gestion, en vue d'assurer une cohérence entre toutes les stratégies et pratiques de gestion au sein de l'organisme.

2. Planification de la collecte

Un bon système de planification de la collecte devrait permettre aux INS d'établir efficacement les priorités des activités de collecte, de coordonner la capacité et les moyens dans toute l'infrastructure de collecte et d'établir les rôles et responsabilités relatifs à tous les aspects de la collecte, dont l'exécution, l'évaluation, la surveillance, la planification de mesures d'urgence et la sécurité, ainsi que toutes les stratégies de communication connexes. Les exigences des divisions spécialisées, ainsi que les moyens de les satisfaire et la mesure dans laquelle elles devraient être respectées, font l'objet d'un examen et d'un accord. C'est à cette étape que les ressources, les besoins financiers et le calendrier des activités sont élaborés. La qualité de l'étape de planification est fondamentale pour la qualité du projet dans son ensemble. Une bonne planification exige de bonnes compétences en matière de gestion et des personnes ayant des connaissances approfondies et de l'expérience.

Voici des éléments importants à considérer dans la planification des activités de collecte de données d'enquête :

- les objectifs de l'enquête (les besoins en matière de renseignements, les principaux usages et utilisateurs des données, les concepts, le contenu de l'enquête, les exigences en matière de qualité par domaine d'intérêt et le plan d'analyse);
- la base de sondage (la population cible, les bases aréolaires par rapport aux bases listes, l'utilisation d'une base existante par rapport aux coûts d'en construire une nouvelle et la qualité de la base de sondage, y compris les coordonnées de la personne à contacter);
- le plan d'échantillonnage (unités statistiques, taille de l'échantillon, distribution de l'échantillon);
- la conception du questionnaire (c.-à-d. le contenu du questionnaire, les types de questions [fermées ou ouvertes], le caractère délicat des questions, l'ordre des questions, la longueur moyenne du questionnaire);
- la méthode de collecte (c.-à-d. la collecte par autodénombrement ou assistée par interview; l'interview en personne ou par téléphone; l'interview utilisant papier et crayon; les questionnaires assistés par ordinateur ou les questionnaires électroniques; l'utilisation d'assistants numériques personnels). Il est essentiel de choisir la méthode de collecte appropriée et de tenir compte du taux de participation, du fardeau de réponse et des contraintes budgétaires et opérationnelles. Veuillez consulter l'**Encadré 3.4.1** (à la fin du présent chapitre), qui décrit les méthodes de collecte utilisées par les organismes de statistiques et leurs avantages et inconvénients respectifs en ce qui concerne le processus de collecte et de production de données dans son ensemble;
- les considérations générales relatives à la gestion de la collecte (disponibilité du personnel, marché du travail, éloignement de la population cible, collaboration des répondants, dépenses liées au transport, coûts moyens de la conception et de l'impression des outils de collecte, langues parlées par les répondants et coûts de traduction, etc.).

Une fois que les principales décisions en matière de planification ont été prises, le calendrier du projet doit être établi. La mise sur pied du calendrier du projet consiste à préparer la liste des activités et des tâches, de même que les échéances, les principaux jalons et le nom des personnes responsables de leur exécution. Parmi les étapes de ce processus, on compte l'intégration des leçons qui ont été tirées du dernier exercice de collecte, au moyen d'un examen rétrospectif des documents et d'un examen par les pairs des procédures de la nouvelle enquête du comité de la collecte. Une autre étape consiste à analyser la capacité des intervieweurs afin de déterminer les éléments suivants : l'emplacement où sera attribué le travail, les rapports du système d'information de la gestion qui devraient être utilisés pour assurer un suivi de la collecte ainsi que les paramètres, les conditions

et les principaux indicateurs de rendement nécessaires pour déterminer les principaux jalons de la collecte. Enfin, une entente de service concernant la collecte et les opérations est rédigée et approuvée par tous les secteurs de service participant aux différentes étapes du processus, de l'élaboration de l'enquête à la collecte.

À Statistique Canada, la planification a été grandement améliorée grâce à la création d'un point d'entrée organisationnel unique pour toutes les divisions spécialisées nécessitant des services de collecte : le **Guichet de la collecte**. Ce service est responsable de l'étape initiale d'évaluation de faisabilité de la collecte, pendant laquelle les spécifications de l'enquête sont examinées, les procédés d'enchaînement des opérations de collecte de données sont déterminés, la capacité requise est évaluée et les estimations de coûts préliminaires sont préparées. Le fait d'avoir des spécialistes de la collecte qui assistent les gestionnaires d'enquête dans la conception de leurs enquêtes et l'établissement des coûts liés à la collecte permet d'améliorer la qualité et l'efficacité en ce qui a trait à la planification générale et à la tenue d'enquêtes.

3. Pratiques et outils de gestion de la collecte

Au sein de la structure de collecte, les activités de collecte assistées par interviews sont habituellement accomplies au moyen d'une hiérarchie directe comprenant les gestionnaires de projet de la collecte, les superviseurs et les intervieweurs. Les gestionnaires de projet assurent la liaison avec les programmes d'enquête et veillent à ce que les exigences de la collecte, telles que les normes de qualité et les taux de réponse, soient satisfaites. Les échéanciers de collecte, les calendriers de collecte des données, les détails des jalons de l'enquête, les taux de réponse ciblés et les périodes de déclaration peuvent faciliter ce travail.

Les superviseurs sont habituellement responsables de **l'embauche, de la formation et du suivi des intervieweurs, de la distribution de la charge de travail aux ressources disponibles et de la résolution des problèmes de gestion quotidiens**. Les manuels des superviseurs les aident dans l'exercice de leurs fonctions. Ces outils pratiques comprennent habituellement des lignes directrices sur les points suivants : l'embauche et la formation des intervieweurs; la création d'affectations pour les intervieweurs; la santé et la sécurité au travail; les mesures de contrôle de la qualité et du rendement; la logistique, la sécurité et la protection de la vie privée; la conversion des refus en réponses; les méthodes pour composer avec les personnes ayant une incapacité et les problèmes de communication liés à la langue ainsi que les considérations particulières applicables aux répondants.

Les intervieweurs peuvent être responsables de plusieurs des fonctions suivantes : établir la liste des répondants, les dépister et les interviewer; assurer le suivi des non-répondants; **vérifier et coder**. Ce type de travail ne demande pas une formation poussée, mais le rôle stratégique des intervieweurs dans la production des données exige un minimum de capacités et de qualités personnelles. Les critères à prendre en compte lors de l'embauche des intervieweurs comprennent l'entregent, la maîtrise des langues locales, les connaissances en informatique, la fiabilité, les connaissances spécialisées et la connaissance du secteur où l'enquête sera menée. La formation des intervieweurs devrait être axée sur les éléments suivants : 1) les compétences générales comme l'empathie, l'écoute active et l'habileté à convertir des refus en réponses; 2) la compréhension des concepts, du contenu et des particularités de l'enquête; 3) le processus de collecte, dont l'utilisation des outils de listage, de collecte et de codage. Les études dans le domaine des sciences cognitives montrent qu'une formation en classe combinée avec une formation à domicile, des interviews simulées et une rétroaction précoce sur le rendement tendent à produire de meilleurs résultats. Les formations d'appoint régulières et les manuels à l'intention des intervieweurs peuvent également faciliter la rétention de l'information fournie lors de la formation.

Les enquêtes autoadministrées n'exigent pas la même hiérarchie, mais peuvent néanmoins nécessiter des listes, du codage, des vérifications et un **suivi en cas de non-réponse**, dont la gestion peut être centralisée ou non. Une formation appropriée, des documents pertinents et un suivi sont donc nécessaires.

Récemment, des améliorations dans la conduite de la collecte des données d'enquête ont été mises en œuvre à la suite de l'analyse des données sur le processus de collecte. La **recherche sur les paradonnées** a été orientée vers une meilleure compréhension des processus de collecte des données et des profils de réponse, ouvrant ainsi la porte à de nouvelles possibilités d'amélioration stratégique. Par exemple, à Statistique Canada, les résultats de la recherche sur les paradonnées issues des enquêtes ITAO ont indiqué qu'une même approche de collecte ne fonctionne pas toujours avec la même efficacité dans l'ensemble du cycle de collecte. Il est donc nécessaire d'élaborer une stratégie de collecte qui soit plus souple, dynamique et efficace.

Une stratégie envisageable serait d'offrir **une option de collecte multimodale** à tous les répondants. Avec cette approche, la collecte de données d'enquête serait entamée selon un mode et poursuivie au moyen de toute autre combinaison de modes, en vue d'obtenir des données de la meilleure qualité possible, et ce, de la façon la plus efficace. Par exemple, l'approche utilisée pour le recensement du Canada commence par le mode le moins coûteux (questionnaire électronique ou QE) et se termine par le mode le plus coûteux qui produit aussi généralement des taux de réponse plus élevés (interview sur place). Pour rendre cette approche possible, l'organisme statistique doit être en mesure de transmettre les cas aisément et de façon sûre entre ses plateformes de questionnaires électroniques, ses nombreux centres d'appels et son personnel responsable des interviews en personne. Les appels doivent être effectués aux moments où ils sont le plus susceptible d'obtenir une réponse. En outre, les renseignements sur les cas individuels doivent être accessibles en temps réel, de façon à ce que l'organisme puisse détecter les problèmes liés au rendement de l'intervieweur ou du questionnaire. Tout ce travail doit être accompli au moyen du plus petit nombre possible de systèmes et de processus afin de réaliser des économies d'échelle.

Statistique Canada a commencé à mettre en œuvre cette vision en 2011 grâce au **projet du Système intégré de collecte et des opérations (SICO)**. L'objectif de cette initiative est de mettre au point un environnement de système intégré de collecte afin d'atteindre le niveau de flexibilité ciblé entre les modes et les sites, en tirant pleinement profit d'Internet pour les questionnaires électroniques. En 2014, dans le cadre de la phase 1 du Portail de collecte des données auprès des entreprises du SICO (SICO-PCDE), on a commencé à utiliser un seul questionnaire électronique, autant pour les répondants que pour les intervieweurs, pour recueillir les données des enquêtes annuelles du Programme intégré de la statistique des entreprises. Au cours des prochaines années, le transfert des enquêtes auprès des entreprises vers le SICO-PCDE se poursuivra, dans le contexte de l'adoption d'outils communs de traitement des données et de la mise en œuvre d'un questionnaire électronique unique pour appuyer l'autodéclaration et la déclaration administrée par un intervieweur.

L'environnement de système intégré de collecte repose également sur l'utilisation du Portail de gestion de la collecte du SICO (SICO-PGC) pour répondre aux besoins des programmes de recensement, des enquêtes sociales et de certaines enquêtes sur les entreprises nécessitant une composante IPAO. Le Recensement de la population et le Recensement de l'agriculture de 2016 seront menés à partir de ce portail, qui soutiendra aussi le recrutement des employés du recensement en vertu de la *Loi sur la statistique*. Parallèlement, les travaux se poursuivront pour répondre aux exigences opérationnelles d'autres programmes d'enquêtes qui dépendent du SICO-PGC pour la collecte de leurs données. Plus particulièrement, durant cette période, le prototype d'une solution en différé sera mis en œuvre pour permettre la collecte de données pour le programme de l'Indice des prix à la consommation et les interviews sur place dans le cadre des enquêtes sociales. Ces travaux permettront à Statistique Canada de se positionner pour le début de la collecte de données sur place pour les enquêtes utilisant le SICO-PGC, à partir de 2017-2018.

4. Surveillance de la collecte

La surveillance de la collecte doit être considérée comme un outil stratégique pour améliorer la qualité des données et l'efficacité des opérations de collecte. L'adoption de technologies de collecte informatisées aide à garantir 1) que le questionnaire est utilisé adéquatement, 2) que les techniques d'interview sont efficaces et uniformes d'un intervieweur à l'autre et 3) que les réponses des participants reflètent adéquatement ce que l'on cherche à mesurer. Par exemple, les technologies ITAO permettent souvent aux superviseurs d'écouter les interviews en direct. Certains systèmes IPAO peuvent maintenant enregistrer des parties d'interviews afin d'assurer le contrôle de la qualité. Les questionnaires électroniques peuvent aussi être programmés pour produire des questions de vérification supplémentaires au moyen de contrôles intégrés. Finalement, des assistants numériques personnels ou des tablettes dotées d'un système de positionnement global ont aussi été utilisés pour vérifier que les intervieweurs ont véritablement recueilli l'information à l'emplacement prévu. Cette technologie n'est pas encore mise en place à Statistique Canada; néanmoins, l'organisme est actuellement en train d'envisager son usage possible et sa faisabilité pour l'Indice des prix à la consommation.

Plus récemment, on a étudié la relation entre la qualité, les coûts, la productivité et le potentiel de taux de réponse des cas en suspens pendant une période de collecte. D'autres outils ont été mis au point pour mieux évaluer et suivre les progrès accomplis, la qualité et le rendement pendant la collecte et favoriser l'élaboration et la mise en œuvre d'une **stratégie de collecte adaptative (SCA)** pour les enquêtes ITAO. La SCA est une approche

de collecte de données d'enquête qui utilise autant l'information disponible au début que les paradonnées accumulées au cours de la collecte (p. ex., la séquence d'appels) pour établir à quel moment on doit apporter des changements aux approches de collecte de données compte tenu de l'avancement de la collecte. L'idée principale est de constamment évaluer le processus de collecte des données en prenant en considération l'information la plus récente offerte, en vue d'utiliser le plus efficacement possible le reste des ressources disponibles (collecte adaptative).

En pratique, la SCA surveille et analyse l'avancement de la collecte en se basant sur un ensemble d'indicateurs prédéterminés à deux fins : déterminer les étapes essentielles de la collecte des données pour lesquelles des changements importants à l'approche de la collecte doivent être apportés et rajuster les stratégies de collecte afin d'utiliser le plus efficacement possible les ressources qui demeurent disponibles. Ce type de surveillance constitue un élément essentiel du Programme intégré de la statistique des entreprises, une approche adoptée par Statistique Canada (voir *chapitre 3.4 — Améliorer la manière de mener les enquêtes*).

Principaux facteurs de réussite

La planification et la gestion des opérations de collecte sont cruciales pour la réussite d'une enquête. Sans outils de collecte clairs et efficaces, une structure de gouvernance établie et cohérente et un programme participatif de relations avec les répondants, il n'y a pas de façon cohérente et efficace de comprendre quels sont les objectifs et comment ces derniers seront atteints.

En améliorant la planification et la gestion de la collecte de données, Statistique Canada cherche à améliorer et à consolider les principaux éléments suivants.

Premièrement, la structure de gouvernance de la planification et de la gestion de la collecte de données est soutenue par la relation étroite et la collaboration entre la DPRC (comme autorité de planification et de coordination) et les bureaux régionaux (responsables des opérations de collecte des données d'enquête). Comme la DPRC et les bureaux régionaux se trouvaient sous la même direction à Statistique Canada, l'exercice de collecte de données était mieux défini, mieux structuré et plus efficace.

Deuxièmement, axer les efforts et la synergie sur la mise sur pied et la mise en valeur d'un outil commun de collecte intégré est une façon efficace d'assurer la cohérence et de dégager des économies en améliorant les relations avec les clients.

Finalement, investir en permanence dans la recherche et le développement, ainsi que dans des stratégies de communication qui vont améliorer l'efficacité et les relations avec les répondants, est fondamental pour améliorer les taux et les temps de réponse et, par conséquent, la qualité des enquêtes. Pour en savoir plus sur les relations avec les répondants, veuillez consulter le chapitre 4.5.

Défis

Alors que la modernisation des outils de collecte de données représente une occasion d'améliorer les pratiques, la qualité et l'efficacité de la collecte, il y a toujours des coûts pour les INS qui désirent les adopter. L'acquisition de la technologie, le perfectionnement des compétences pour utiliser cette technologie ainsi que l'incidence sur le reste du processus de production de statistiques et la dépendance envers celui-ci doivent être pris en considération lorsqu'il est question de mettre sur pied une analyse de rentabilisation des investissements. L'adoption d'un outil de collecte universel, comme le SICO, est une solution pour optimiser le rapport coût-efficacité d'un nouvel outil. Une autre solution novatrice pour réduire les frais et les risques connexes consiste à adopter une approche coordonnée en vue de l'acquisition et de la mise en œuvre d'une nouvelle technologie. En ce sens, l'expérience du Cap-Vert d'avoir adopté des assistants numériques personnels lors de son recensement général de la population et de l'habitat de 2010 et la coopération Sud-Sud entre le Brésil, le Cap-Vert, la Côte d'Ivoire et le Sénégal, qui sont présentées dans l'**Encadré 3.4.2**, valent certainement la peine d'être soulignées.

Perspectives d'avenir

La marche à suivre pour un organisme statistique est de poursuivre les recherches et de saisir les occasions qui lui sont offertes grâce aux nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité des opérations de collecte de données, tout comme la rapidité d'exécution et la qualité des données recueillies.

Pour Statistique Canada, ces objectifs pourront être atteints en intégrant toutes les enquêtes dans une seule plateforme de collecte multimodale, y compris les recherches en cours sur les modes de collecte émergents comme les questionnaires électroniques et les applications mobiles. Dans les limites du possible, des données administratives seront aussi utilisées afin d'alléger le fardeau de réponse et les coûts associés aux activités de collecte de données.

Encadré 3.4.1

Méthodes de collecte

La méthode de collecte de données devrait être choisie dans le but d'atteindre un taux élevé de participation et de recueillir des données aussi complètes et précises que possible, tout en réduisant le fardeau du répondant, en prenant en compte les questions de confidentialité et en respectant le budget du client et les contraintes opérationnelles.

- Deux types de méthodes de collecte peuvent être utilisés par les INS :
- l'autodéclaration, ce qui veut dire que les répondants remplissent le questionnaire de façon autonome et qu'ils peuvent le renvoyer par voie électronique, par la poste, par télécopieur ou par cueillette;
- la collecte assistée par interview, où les intervieweurs viennent en aide aux répondants pour remplir le questionnaire, en personne ou au téléphone.

En ce qui a trait aux modes de collecte et à la façon dont les données sont recueillies, plusieurs options existent :

- la collecte par Internet à l'aide d'un questionnaire électronique, soit avec une saisie semi-automatique ou avec l'aide d'un intervieweur;
- l'IPAO, l'ITAO, ou l'interview autoadministrée assistée par ordinateur (IAAO);
- la collecte de données utilisant papier et crayon, connue sous le nom d'IPC.

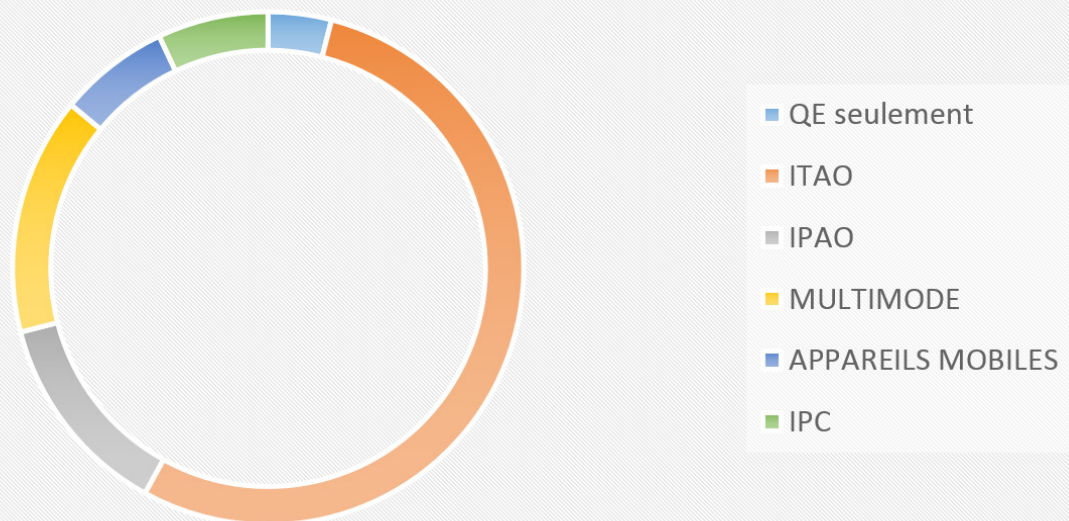
Voici les méthodes de collecte de données les plus courantes à Statistique Canada.

Caractéristiques des méthodes et modes de collecte de données	Avantages	Inconvénients
<p>1. L'autodéclaration exige un questionnaire bien structuré, facile à suivre, comportant des instructions claires pour les répondants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relativement facile à administrer. - Utile pour des enquêtes détaillées où les répondants peuvent consulter leurs données personnelles. - Fardeau réduit puisque l'enquête peut être réalisée à toute heure du jour - Plus confidentiel — pas d'interaction avec un intervieweur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut exiger que les répondants soient mieux informés. - Le taux de réponse peut être plus faible. - Les périodes de collecte de données sont plus longues. - Exige souvent un suivi pour corriger les erreurs. - Biais de non-réponse.
<p>2. La collecte assistée par interview est particulièrement utile pour les concepts d'enquêtes ou pour des questionnaires complexes, ou encore à tout moment où l'autodénombrement pourrait être difficile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleurs taux de réponse. - Une formation étendue de l'intervieweur fournit une qualité de données plus élevée. - L'intervieweur peut traiter les vérifications et les incohérences immédiatement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des coûts plus élevés en salaires, en formation ainsi qu'en frais de voyage, de bureau et de téléphone pour les intervieweurs. - Une gestion d'enquête complexe. - La réticence potentielle de certains répondants à répondre à des questions délicates.
<p>2.1 Les interviews en personne sont menées sur place avec les répondants, généralement à leur lieu de résidence ou de travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleur taux de réponse. - Permettent de faire des observations directes. - Meilleur taux de réussite pour la conversion de refus en réponses. - Suscitent plus d'enthousiasme et de confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus coûteux. - Difficile de trouver des répondants. - Difficile de transférer des charges de travail. - Difficile de mettre en œuvre des mesures de contrôle de la qualité.
<p>2.2 Les interviews téléphoniques sont menées à partir d'un centre d'appel centralisé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleurs taux de réponse. - Moins coûteux que les interviews en personne. - Pas de temps de déplacement et des conditions de travail plus sûres. - Permettent des mesures de contrôle de la qualité en temps réel (surveillance). 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile d'obtenir une bonne base de sondage au téléphone. - Grande infrastructure de centre d'appel à maintenir. - Premier contact plus difficile à obtenir.

Voici d'autres formes de collecte de données : 1) les observations directes (Enquête canadienne sur les mesures de la santé ou Indice des prix à la consommation); 2) la déclaration électronique des données, utilisée pour les enquêtes sur les entreprises; 3) les données administratives; 4) les enquêtes supplémentaires, dans lesquelles des questions sont ajoutées aux enquêtes existantes; 5) les enquêtes omnibus, dans lesquelles plusieurs enquêtes sont combinées dans le même questionnaire.

Le graphique ci-dessous montre le pourcentage d'utilisation de chaque mode de collecte pour toutes les enquêtes (ménages et entreprises) en 2015 à Statistique Canada.

Pourcentage de chaque mode de collecte de données sur le total des activités de collecte de données (ménages et entreprises) en 2015 à Statistique Canada



Source : Statistique Canada, Direction de la collecte et des services régionaux, 2015.

Comme l'indique le graphique, les ITAO sont de loin le mode de collecte de données le plus utilisé (54 % du total), suivi du multimode (15 %), des IPAO (13 %), des appareils mobiles (7 %) et des questionnaires électroniques (4 %). À noter que, même si le pourcentage des questionnaires électroniques semble bas, 46 % des enquêtes auprès des entreprises sont passées aux questionnaires électroniques combinés à une forme ou une autre de suivi, par la poste, par télécopieur ou par ITAO.

Encadré 3.4.2

Défis dans l'optimisation de la collecte de données par l'Institut National de Statistique du Cap-Vert (INS-CV)

L'incidence de l'introduction des appareils mobiles sur le processus de collecte de données

L'INS-CV a utilisé des appareils mobiles pour la collecte de données dans le cadre du recensement général de la population et de l'habitat de 2010. Cette utilisation a marqué un tournant pour l'institution et aussi pour le continent africain dans son ensemble puisqu'il s'agissait du premier recensement électronique autant pour l'INS que pour le continent. L'investissement en innovation découlait du besoin de montrer qu'il était possible de mener un recensement de façon différente sur le continent, en innovant à toutes ses étapes, en améliorant la qualité de la collecte de données et en offrant de plus grandes possibilités d'analyse, grâce à la combinaison de composantes alphanumériques et géographiques. En outre, il était essentiel de réduire les coûts existants et de raccourcir le temps nécessaire pour terminer la collecte et la publication des résultats.

De façon générale, l'introduction d'appareils mobiles exige la restructuration de toutes les étapes de la collecte de données, plus précisément la cartographie, le plan d'enquête, la sensibilisation, le recensement pilote, la collecte, le traitement et la diffusion. Par conséquent, les membres de l'INS doivent être préparés et ouverts au changement.

Pendant la phase de cartographie, la numérotation des emplacements et la délimitation des districts de recensement selon un système de coordonnées latitudinales et longitudinales ont été nécessaires. Afin d'accroître l'efficacité, la majorité des logements ont été géoréférencés à partir du quartier général, et la validation, la description et la collecte des nouvelles caractéristiques ont eu lieu sur le terrain.

Pendant la phase de planification de l'enquête, des vérifications et des contrôles de la cohérence ont été pris en compte puisqu'ils pouvaient être intégrés à l'application installée sur l'appareil mobile, de façon à ce que cette partie de la vérification de données puisse se faire au moment de la collecte des données. Néanmoins, la possibilité de saisir plus de renseignements dans les appareils mobiles ne veut pas nécessairement dire qu'il y a une amélioration de la qualité. Par exemple, il serait possible d'inscrire l'occupation et l'activité économique directement dans le système puisque le recenseur aurait seulement à choisir le code ou la description appropriée. Par contre, la série de questions en vue d'une future codification a été retenue comme méthodologie plus précise puisque ces classifications ne se trouvaient pas dans l'application. Dans les opérations suivantes, des questions et des classifications ont été utilisées, et elles ont toutes deux contribué à un meilleur contrôle de la cohérence.

Pendant la phase de sensibilisation ou de relations publiques, la présentation des appareils de collecte de données a été importante puisque les téléphones intelligents n'étaient pas très courants en 2010. Une explication de leur utilité et de leur importance aux futurs répondants était nécessaire.

Le recensement pilote, d'autre part, exigeait une présence constante de la sous-section des TI parce que cette phase opérationnelle constituait une période d'essai importante pour l'application, aussi bien en ce qui concerne ses fonctions particulières que les fonctions méthodologiques (contrôles de la cohérence et saut automatique). La collecte exige aussi la présence des TI pour garantir le fonctionnement normal de l'application, par exemple, pour veiller à ce que l'information recueillie soit sauvegardée, étant donné que la transmission en continu des données a aussi permis un contrôle plus strict du progrès des opérations par l'intermédiaire d'un suivi constant de la collecte autant par le bureau central que par la population du Cap-Vert. Ce fut possible grâce au site Web mis sur pied dans ce but.

Le traitement des données a été plus facile étant donné qu'une partie de la vérification se faisait sur le terrain. Cela a réduit le temps consacré à cette phase. Il convient de mentionner que l'étape de l'entrée de données a été complètement éliminée (sauf pour 102 interviews avec des personnes itinérantes effectuées sur papier).

Finalement, pendant la phase de diffusion, des gains considérables en temps ont pu être réalisés dans la publication des résultats, étant donné que la collecte de données géoréférencées a permis une analyse géostatistique (p. ex., une étude sur un emplacement où se regroupent des enfants et des garderies, qui a permis aux agents locaux de cerner les besoins d'installations scolaires en fonction du nombre d'enfants). Il convient de souligner que, lors d'un recensement numérique, il est important d'investir de façon généralisée dans la formation des représentants sur le terrain et de mettre à l'essai l'application et la méthodologie.

Partenariats stratégiques

Afin de réaliser avec succès toutes les étapes du Recensement de 2010, l'INS a reçu l'appui de l'Institut brésilien de géographie et de statistiques (IBGE) sous la forme d'une expertise technique et de fourniture d'équipement utilisé pour la collecte de données, comme le précise l'entente de collaboration signée par l'INS et l'IBGE.

Le soutien continu de l'IBGE fut essentiel pour la réussite de l'opération. Néanmoins, le plus grand avantage s'est présenté plus tard : le modèle de collaboration a permis un transfert de connaissances dans le but de permettre l'indépendance technique des institutions dans le domaine de la programmation et de l'utilisation d'appareils mobiles. À la fin de 2011, la première application en vue d'une enquête planifiée a été utilisée sur le terrain et intégrait seulement un savoir-faire interne, ce qui a permis une amélioration continue. En outre, l'INS a travaillé avec des partenaires pour échanger les connaissances acquises et explorer de nouvelles possibilités.

Dans ce contexte, l'INS-CV a investi dans un partage d'expérience, particulièrement sur le plan de la coopération Sud-Sud. En 2013, l'INS a soutenu l'Agence Nationale de Statistique et de la Démographie du Sénégal pour effectuer son recensement général de la population et de l'habitat, de l'agriculture et de l'élevage. La collaboration technique était essentiellement fournie par l'INS, et la distribution d'appareils mobiles s'est effectuée sous la responsabilité de l'IBGE. Ces appareils ont ensuite été utilisés par l'INS en Côte d'Ivoire, ce qui démontre encore une fois la nécessité pour le continent africain de posséder ce type d'équipement couramment utilisé dans d'autres pays dans le cadre de la série de recensements de 2020, compte tenu de ses avantages démontrés.

Un grand nombre d'appareils mobiles est nécessaire au cours des séries de recensements; néanmoins, après ces recensements, l'utilisation de ces appareils est incertaine. Même si ces appareils sont en partie conservés par l'institution à des fins d'enquêtes, les enquêtes au Cap-Vert se tenant sur une échelle plus petite, il y aura un surplus d'appareils mobiles qui pourraient être gérés par le centre d'excellence et ainsi profiter au continent. De plus, le centre pourrait développer une expertise technologique pour la rendre accessible aux pays qui en ont besoin. C'est un énoncé que l'INS-CV soutient depuis le 5e Symposium sur le développement de la statistique en Afrique tenu au Sénégal en 2009.

Au cours des dernières années, des organismes de pays comme la Tunisie, l'Éthiopie, le Togo, le Burkina Faso, le Madagascar, la Mauritanie et le Niger ont fait des séjours à l'INS-CV entièrement consacrés à l'étude. La mise sur pied d'une structure formelle axée sur le soutien apporté à des homologues pourrait permettre un suivi plus étroit et plus efficace.

À noter que l'introduction de nouvelles technologies représente un défi pour tous les pays et que les pays africains n'y font pas exception. La réduction des coûts, tout comme la promotion et la formation permanente, est nécessaire, ce qui s'applique à tous les pays. Des investissements qui répondent aux besoins des INS en matière de statistiques offrent des gains importants.

Bibliographie

Laflamme, François et Milana Karaganis (2010). *Development and Implementation of responsive collection design for CATI surveys at Statistics Canada*. Conférence Européenne Qualité, Helsinki, Finlande.

Statistique Canada (2014). *Responsive Collection Design — Users Guide (version 1.4)*. Document préparé par la Division de la planification et de la recherche en matière de collecte. Document interne fourni sur demande.

Statistique Canada (2015). *Survey planning and management governance — User Guide (version 4.0)*. Document préparé par la Direction de la collecte et des services régionaux. Document interne fourni sur demande.

Chapitre 3.5 – Acquisition, utilisation et gestion des données administratives et des autres sources de données

Contexte

Les données administratives sont des renseignements recueillis par d'autres organismes et ministères, à leurs propres fins (habituellement à des fins non statistiques), et non par un institut national de la statistique (INS).

L'utilisation de données administratives permet aux INS :

- d'améliorer la qualité des produits statistiques (p. ex., réduire les erreurs d'échantillonnage ou non liées à l'échantillonnage);
- d'améliorer la pertinence des produits statistiques (p. ex., produire des estimations plus détaillées ou plus fréquentes);
- de combler les lacunes statistiques;
- de réduire les coûts des produits statistiques;
- de réduire le fardeau de réponse.

Les INS font usage de données administratives depuis longtemps, par exemple dans la compilation des comptes nationaux et l'enregistrement de statistiques sur l'état civil comme les naissances et les décès. Dans le contexte de la modernisation, certains INS ont commencé à intensifier leur utilisation des données administratives pour la production de renseignements statistiques.

La *Loi sur la statistique* canadienne de 1918 a créé un système statistique centralisé qui a ouvert la voie à la consolidation de la production de statistiques officielles. Une réalisation importante dans le domaine des statistiques sur l'état civil est survenue en 1926 : toutes les provinces canadiennes de l'époque se sont mises à soumettre leurs rapports au Bureau fédéral de la statistique. Dans les années 1980, Statistique Canada a mis sur pied le Registre des entreprises en ayant recours aux données des déclarations de revenus ainsi qu'aux données des comptes de retenues sur la paie de Revenu Canada. Dans les années 1990, l'organisme a commencé à mettre sur pied le Registre des adresses, qui a d'abord été utilisé comme outil d'amélioration de la couverture des programmes de recensement des années 1991, 1996 et 2001. Depuis 2006, le Registre des adresses sert de plus en plus de cadre pour le recensement et les enquêtes des ménages, ce qui a permis, par exemple, d'envoyer par la poste 80 % des questionnaires du Recensement de 2011 destinés aux logements privés.

Statistique Canada utilise depuis longtemps des données administratives dans ses programmes statistiques; cette façon de faire mène à un meilleur équilibre entre la pertinence, la qualité, les coûts et le fardeau des répondants. Néanmoins, dans sa vision à long terme, Statistique Canada compte adopter un modèle où les données administratives deviennent une source d'information fondamentale pour la production de renseignements statistiques, en l'utilisant chaque fois que c'est possible pour éviter d'avoir à poser des questions à la population canadienne.

Statistique Canada donne une définition assez large des données administratives qui comprend les données de sources traditionnelles, par exemple les ensembles de données provenant de l'Agence du revenu du Canada, et les données d'autres sources, comme les données générées par des appareils électroniques (p. ex., des satellites, des capteurs, des scanners et des téléphones mobiles).

La *Loi sur la statistique*⁷ autorise Statistique Canada à accéder à tous les dossiers de données administratives se rapportant à la société canadienne ou à l'économie canadienne qui sont entre les mains d'organismes et de ministères, en vertu des articles suivants :

- l'article 13, portant sur l'accès aux archives détenues par un ministère fédéral, provincial ou territorial, par un bureau municipal ou par une personne morale, une entreprise ou une organisation;
- les articles 24 à 29, portant sur l'accès spécial aux dossiers de revenus et de taxes d'accise et aux dossiers d'importations, d'exportations et des tribunaux.

7. Gouvernement du Canada, 2005.

Toutefois, même si l'organisme peut compter sur des autorisations légales, l'approche stratégique de persuasion et de partenariat gagnant-gagnant est privilégiée. Cette approche suppose de rechercher des ententes mutuellement bénéfiques pour faciliter l'échange de renseignements (p. ex., valeur ajoutée de la transformation de données) et l'échange d'expertises. Conséquemment, chaque INS s'affirme comme un acteur influent et joue un rôle proactif en préconisant des changements qui avantagent autant les organismes statistiques que les fournisseurs de données administratives.

Stratégies, mécanismes et outils

Cette section comprend quatre composantes importantes qui vont aider les INS à profiter davantage des données administratives dans leur processus de production de renseignements : 1) la définition d'une vision organisationnelle et d'objectifs stratégiques; 2) l'acquisition de données administratives; 3) l'utilisation de données administratives; 4) la gestion de données administratives.

1. Définition d'une vision organisationnelle et d'objectifs stratégiques

Les INS pourraient profiter de la définition d'une vision organisationnelle et d'objectifs stratégiques pour l'acquisition, l'utilisation et la gestion de données administratives. Pour ce faire, chaque INS doit comprendre son propre contexte et ses enjeux émergents.

Au Canada, comme on l'a mentionné plus tôt, Statistique Canada possède une longue tradition d'utilisation de données administratives dans ses programmes statistiques. Dans le document de 2009 intitulé *Une vision à long terme pour Statistique Canada*⁸, on faisait valoir qu'en raison du type de données que Statistique Canada recueille, il est nécessaire de continuer de réaliser des progrès dans l'utilisation des données administratives comme substituts aux données d'enquêtes, si possible. Pour approfondir cette vision, un comité de travail constitué de cadres supérieurs, dirigé par un statisticien en chef adjoint, a étudié le rôle des données administratives. Dans ce contexte, le comité a cerné et exploré une vaste gamme de facteurs d'ordre statistique et stratégique à prendre en compte concernant l'utilisation des données administratives, y compris la qualité des données administratives, les changements éventuels apportés aux législations et aux politiques gouvernementales, les préoccupations liées à la protection des renseignements personnels et à la perception du public, les questions de coûts et les répercussions de ces facteurs sur d'autres programmes gouvernementaux.

Après ces travaux, un certain nombre d'activités ont eu lieu à Statistique Canada pour accroître l'utilisation des données administratives, notamment l'élaboration d'une politique régissant l'utilisation des données administratives, la création d'un inventaire des données administratives, la mise sur pied d'un programme de recherche et l'élaboration d'une structure de gouvernance claire. Il s'agissait d'étapes cruciales en vue de la mise en œuvre d'un cadre formel pour l'utilisation des données administratives.

Le besoin d'améliorer l'utilisation des données administratives a aussi été dicté par des facteurs externes. Parmi les plus importants, on compte la création de la Commission sur la réduction de la paperasse par le premier ministre du Canada en 2011. La Commission a reçu le mandat de repérer les irritants pour les entreprises et de trouver des moyens d'alléger leur fardeau. Le *Rapport sur les plans et priorités* de Statistique Canada de 2012-2013 indiquait qu'une priorité essentielle était l'augmentation continue de l'utilisation de données administratives pour réduire le fardeau de réponse. D'autres facteurs, comme la demande croissante de nouvelles données, les contraintes fiscales et le besoin de trouver de meilleurs moyens d'exploiter les fonds de données existants, ont tous contribué à la création du Secrétariat des données administratives (SDA) en septembre 2012 pour élaborer et mettre en œuvre une approche intégrée visant à accroître l'utilisation des données administratives. Ce mandat a été transféré à la Division des données administratives suite à la fusion du SDA et de la Division des données fiscales en avril 2014.

Pour établir cette approche intégrée, le SDA a effectué un **examen des cadres internationaux** pour l'utilisation statistique des données administratives. S'inspirant d'une publication officielle de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe,⁹ cet examen a comparé le cadre légal, politique et organisationnel ainsi que l'utilisation statistique des données administratives du Canada à ceux de cinq autres pays (Irlande, Royaume-

8. Sheik, M.A., 2009.

9. Commission Économique des Nations Unies pour l'Europe, 2011.

Uni, Nouvelle-Zélande, Australie et États-Unis). Le rapport d'étude comprend 25 recommandations devant être prises en considération par Statistique Canada dans l'élaboration de son cadre de gouvernance de l'utilisation des données administratives. Ces recommandations sont articulées autour des aspects suivants : le cadre légal et organisationnel, les partenariats avec les administrateurs de données, les outils organisationnels, les méthodes et processus améliorés et les outils de communication. Ces recommandations ont aussi servi de base à l'établissement d'une stratégie organisationnelle et d'outils organisationnels pour Statistique Canada. Les principaux éléments de cette stratégie sont présentés dans les sections suivantes.

2. Acquisition de données administratives

2.1 Établir et consolider un cadre de gouvernance

- Législation, politiques et directives

Comme étape initiale, chaque INS doit analyser sa propre législation en ce qui concerne les dispositions garantissant le droit à l'accès, à l'influence et à l'utilisation de données administratives à des fins statistiques. Des politiques, des lignes directrices et des procédures fournissent un appui supplémentaire. La législation devrait mettre l'accent sur le fait que les INS devraient avoir accès aux données administratives et pouvoir les utiliser, si possible.

Dans le cas de Statistique Canada, ces dispositions légales comprennent la *Loi sur la statistique*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la Loi sur l'accès à l'information et d'autres lois qui reconnaissent l'autorité de la Loi sur la statistique, comme les législations provinciales ou fédérales. Ces cadres juridiques fournissent l'occasion de solidifier la capacité de l'organisme d'avoir accès aux données administratives ainsi que de les influencer et de les utiliser.

- Structure organisationnelle et structure de gouvernance

L'INS devrait envisager la mise sur pied d'une **fonction centralisée** pour l'acquisition de données administratives, au moins pour les ensembles de données largement utilisés par l'INS ou difficiles à obtenir. Les responsabilités de cette fonction et d'autres fonctions, distinctes mais centralisées, peuvent inclure les composantes suivantes :

- service de soutien juridique et gestion de l'information;
- coordination des données administratives pour la gestion des stratégies, des processus et des outils de l'organisme; supervision des opérations liées aux données administratives (saisie, formatage ou normalisation, codage et validation de tous les fichiers de données administratives entrants);
- création et maintenance des registres statistiques de base (population, entreprises et biens immobiliers), y compris le numéro d'identification statistique unique des unités des registres.

Que les données administratives soient entièrement ou partiellement centralisées, l'INS doit aussi définir et mettre en place le **concept d'administrateur central de données administratives**, c'est-à-dire la personne ou l'unité responsable des fonctions suivantes :

- assurer le lien avec le reste de l'organisation pour comprendre les besoins en matière de données administratives détenues par un fournisseur de données précis;
- négocier l'accès aux données administratives d'un fournisseur de données et disposer du pouvoir délégué de signer ou d'administrer l'entente (notamment en s'assurant que les modalités sont respectées) et obtenir les métadonnées associées aux données administratives;
- permettre à d'autres parties au sein de l'INS d'avoir accès aux données administratives, en accord avec le principe du besoin de connaître;
- recevoir et traiter les questions du fournisseur de données et des autres intervenants, au besoin.

En ce qui a trait à la **structure de gouvernance**, l'INS, en tant que lieu où le volume des données administratives ne cesse d'augmenter, devrait envisager la création d'un **Comité de gestion des données administratives** composé de représentants de secteurs clés de l'INS. Ce comité pourrait être responsable de ce qui suit :

- superviser l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie organisationnelle liée aux données administratives et la conformité à celle-ci;
- sélectionner l'administrateur de dossiers de données administratives largement utilisées ou faciles à obtenir;
- décider s'il convient de faire l'acquisition de fichiers de données administratives qui imposent des restrictions ou des coûts importants à l'INS;
- examiner les initiatives en matière de données administratives et recommander des changements qui favorisent la cohérence et l'efficacité au sein de l'organisme;
- renvoyer les décisions clés au comité de gestion de la haute direction le plus haut placé de l'organisme.

L'organe opérationnel du Comité de gestion des données administratives, y compris le soutien du secrétariat, assumera normalement la fonction centralisée décrite plus tôt.

2.2 Conception d'ententes d'acquisition de données

Comme pratique exemplaire, les INS devraient systématiquement documenter les conditions liées à l'acquisition, la gestion, l'utilisation et l'élimination des données administratives.

Cette documentation officielle peut prendre la forme suivante :

- des ententes officielles d'acquisitions de données, y compris des protocoles d'entente (même ordre de gouvernement) et des ententes (différents ordres de gouvernement ou secteur privé lorsqu'il n'y a aucuns frais);
- des contrats (avec le secteur privé lorsque des frais sont engagés);
- des communications écrites informelles (là où la loi le permet).

Il est important de veiller à ce que le document contienne au moins l'information suivante :

- le pouvoir légal de l'INS d'obtenir des données administratives;
- l'intention de l'INS d'utiliser les données administratives;
- l'obligation légale de l'INS de protéger les données administratives.

Les documents relatifs aux ententes devraient être entreposés dans un répertoire central.

2.3 Élaboration d'outils organisationnels

Un des objectifs des INS est d'élaborer des outils organisationnels et des outils communs qui cadrent avec les politiques et les directives existantes. Pour Statistique Canada, cet objectif est conforme à l'Architecture opérationnelle du Bureau; pour en savoir plus, consulter le *chapitre 3.1 — Architecture opérationnelle du Bureau*.

Voici les outils organisationnels les plus importants que les INS doivent élaborer et mettre en œuvre :

- **Un répertoire de données administratives pour enregistrer toutes les données administratives reçues.** L'objectif est de fournir un répertoire central d'information sur les fonds de données administratives qui puisse être consulté et utilisé par les employés de l'organisme. Par souci de cohérence et d'efficacité, la maintenance et la supervision devraient relever de la fonction centralisée des données administratives.
- **Des consultations visant à recueillir des renseignements sur les utilisations possibles des fichiers de données administratives avant qu'une entente ne soit négociée.** L'objectif est de s'assurer que les consultations, qui suivent un modèle prédéfini, sont menées par la fonction centralisée des données administratives avec le soutien des secteurs de programme. De cette façon, on s'assure que les besoins de l'INS en matière de données sont bien compris et que leur utilisation est optimisée. Cela permet aussi

d'éviter, tant du côté de l'INS que du côté des fournisseurs de données, de coûteux chevauchements des efforts, qui découlent d'une définition ambiguë des besoins.

- **Des outils d'évaluation de la qualité pour faciliter la prise de décisions en matière d'acquisitions.** L'administrateur des données administratives doit procéder à l'évaluation des résultats et les conserver au sein de la fonction centralisée des données administratives. Pour ce faire, il convient d'observer une approche en deux étapes : premièrement, utiliser les métadonnées et l'information disponible au sein de l'organisme pour déterminer si les données administratives peuvent répondre aux besoins de l'INS; deuxièmement, offrir un point de décision quant à la nécessité éventuelle de mener une analyse plus approfondie et de faire l'acquisition de données administratives, ou, à tout le moins, d'un échantillon ou d'une version d'essai des données. Le processus d'évaluation de la qualité doit prendre en compte le contexte institutionnel du fournisseur de données, c.-à-d. les facteurs organisationnels ou institutionnels qui pourraient influencer la capacité du fournisseur de données de fournir des données administratives de qualité au fil du temps, du point de vue de la fiabilité ou de la législation. Ces évaluations doivent systématiquement cadrer avec les divers aspects de la qualité (pertinence, exactitude, actualité, accessibilité, intelligibilité et cohérence). Statistique Canada se fonde sur son cadre de gestion de la qualité. Pour en savoir plus, consulter le *chapitre 4.3 – Gestion des métadonnées et accès aux métadonnées*.

2.4 Gestion de la collaboration et des partenariats stratégiques

La gestion de la collaboration stratégique est essentielle à l'utilisation statistique des données administratives. Cette approche peut permettre d'obtenir des données de meilleure qualité et d'améliorer les méthodes et les processus relativement à l'utilisation des données.

Les mesures suivantes peuvent améliorer l'accès à des données administratives de meilleure qualité :

- Établir des partenariats gagnant-gagnant avec les fournisseurs de données, dans le cadre desquels l'accès aux données par l'INS peut permettre de :
 - communiquer aux fournisseurs de données des résultats non confidentiels sur la qualité des données administratives;
 - proposer aux fournisseurs de données des moyens d'améliorer la collecte et le traitement des données administratives et la documentation connexe, ce qui favorisera par ricochet l'utilisation statistique des données administratives ultérieurement;
 - retourner les données administratives aux fournisseurs de données une fois celles-ci épurées (aucune donnée confidentielle ajoutée).
- Travailler de concert avec d'autres ministères ou organismes dans le cadre de changements apportés aux politiques à l'échelle du gouvernement qui faciliteront l'accès aux données administratives du gouvernement fédéral.
- Établir des comités bilatéraux avec d'importants fournisseurs de données (à différents niveaux) pour prévenir toute interruption dans la prestation des services et tout changement imprévu aux données.
- Élaborer des règles d'engagement avec les organisations du secteur privé pour garantir un accès stable à leurs sources de données en :
 - faisant connaître les avantages pour eux et leurs clients de réutiliser des renseignements existants plutôt que de tenir des enquêtes;
 - envisageant des marques de reconnaissance, par exemple leur communiquer des données agrégées non confidentielles établies à partir de leurs données administratives.

Enfin, le développement d'une collaboration à l'échelle nationale ou internationale avec d'autres INS, des organismes statistiques, le milieu universitaire et le secteur privé peut permettre d'obtenir de meilleurs processus et méthodes concernant l'utilisation des données administratives et plus particulièrement des mégadonnées, lesquelles présentent de nouveaux défis particuliers.

La gestion de la collaboration (à l'intérieur et à l'extérieur des organisations) et le maintien des partenariats nécessitent une **communication bilatérale efficace**. Cet objectif peut être atteint en élaborant des stratégies et des outils de communications efficaces pour expliquer la raison d'être de l'utilisation statistique des données administratives. Les voies de communication peuvent comprendre des modules de sites Web, des comités internes et des mécanismes de consultation qui aident à informer et à mobiliser les fournisseurs de données et les intervenants.

3. Utilisation des données administratives

Administrative data are collected by other organizations for their own purposes, which often are non-statistical purposes. Consequently, the usability of the administrative data will very much depend on the ability to align administrative concepts with statistical ones. This alignment may involve shaping the administrative data at the source, making compromises regarding statistical needs, or seeking innovative solutions.

L'utilisation des données administratives peut être divisée en deux catégories : utilisation directe et utilisation indirecte.

- **L'utilisation directe** désigne le lien immédiat entre les données administratives et le produit statistique. Parmi les exemples d'utilisation directe, on compte le calcul direct des totaux, des moyennes et des centiles comme utilisation indépendante des données administratives; la substitution et l'ajout aux fins de la collecte directe de renseignements pendant une enquête (concernant certaines variables, pour l'ensemble ou une partie des unités de l'échantillon); la production de résultats analytiques.
- **L'utilisation indirecte** désigne les cas où les données administratives ne jouent qu'un rôle de soutien dans la création du produit statistique. Parmi les exemples d'utilisation indirecte, on compte la création et la tenue à jour des bases de sondage; l'élaboration de plans d'échantillonnage (stratification, répartition de l'échantillon, sélection de l'échantillon); la vérification et l'imputation; l'estimation; la validation ou la comparaison des données.

Peu importe l'utilisation faite des données administratives, l'INS devra documenter le produit statistique et rendre compte de sa qualité (voir le *chapitre 1.5 – Gestion de la qualité*).

4. Gestion des données administratives

Les INS doivent gérer les données administratives, tout en veillant à ce que les pratiques de gestion suivantes soient prises en considération et mises en œuvre de façon systématique et uniforme :

- **Veiller à la confidentialité et à la sécurité** — Les ententes, les lois, les politiques et les directives sont pleinement respectées. La réutilisation des renseignements existants (c'est-à-dire les données administratives) porte atteinte à la vie privée. C'est pourquoi il existe des mesures de protection supplémentaires concernant le couplage des données administratives, par exemple la divulgation à un tiers. Pour en savoir plus, veuillez consulter le *chapitre 4.6 – Respecter les renseignements personnels et protéger la confidentialité*.
- **Consulter et préserver les fonds de données** — Il est essentiel de limiter l'accès aux fonds de données administratives aux employés de l'INS qui ont un besoin de connaître. En outre, la préservation de la bonne gestion de l'information pendant tout le cycle de vie de l'information exige des stratégies efficaces de gestion de l'information.
- **Divulguer l'information à un tiers dans des conditions strictes** — Autoriser l'accès à l'information dans des conditions strictes seulement, tout en soulignant les risques accrus de divulgation par recoupements. Pour en savoir plus, veuillez consulter le *chapitre 4.6 – Respect de la vie privée et protection de la confidentialité*.
- **Communiquer avec le public et les intervenants** — Informer et mobiliser le public et les intervenants de façon transparente et efficace, dans le but de bâtir une relation de confiance avec les fournisseurs de données, les intervenants concernés par la protection des renseignements personnels et, enfin, les utilisateurs de données.

Facteurs clés de réussite

En plus des lois appropriées appuyant l'accès aux données administratives et leur utilisation, la collaboration avec les organisations qui fournissent des données et la mobilisation de celles-ci ainsi que la recherche de stratégies favorables à chaque partie en présence sont essentielles afin d'accroître l'acquisition et l'utilisation des données administratives. Cette approche de partenariat doit être établie et renforcée au moyen de politiques et d'une gouvernance intergouvernementale ou pangouvernementale (en s'assurant que tous les partenaires contribuent à l'établissement des priorités ainsi qu'à la détermination et à la résolution des problèmes). Cela est particulièrement utile lorsqu'une personne traite avec de multiples partenaires (secteurs de compétence multiples).

Enfin, étant donné que l'utilisation des données administratives est une priorité pour les INS, des orientations claires doivent provenir de l'échelon supérieur et des facilitateurs — tels que les personnes mentionnées dans ce chapitre — doivent être nommés.

Défis

Certains INS peinent toujours à élaborer leurs propres lois habilitantes relatives à l'acquisition et à l'utilisation des données administratives. L'établissement d'un cadre juridique habilitant et le développement de la capacité organisationnelle appropriée constituent les premiers défis auxquels sont confrontés les INS.

En outre, la gestion des relations et des partenariats exige une attention constante, une capacité de négociation, de l'influence et de la persévérance, puisque les fournisseurs de données n'ont pas les mêmes priorités que les INS. De plus, les processus et les ententes d'acquisition de données pourraient constituer une tâche longue et difficile.

Au bout du compte, une infrastructure, une expertise, des ressources et des fonds exclusifs doivent être mis en place pour appuyer la fonction des données administratives, ainsi que les outils et processus organisationnels offerts aux secteurs de programmes, et ce, dans le but de garantir la cohérence et l'efficacité.

Perspectives d'avenir

Pour Statistique Canada, la prochaine étape consiste à appuyer, au moyen d'une stratégie spéciale, un rôle clé pour les données administratives dans la façon dont les INS produiront des statistiques à l'avenir. En adoptant cette approche, l'organisme vise à favoriser une approche pangouvernementale de collecte de renseignements une fois, puis à l'utiliser à maintes reprises.

Bibliographie

Gouvernement du Canada (2005). *Loi sur la statistique*. L.R.C. (1985), ch. S-19, avec les modifications suivantes : 1988, ch. 65, art. 146; 1990, ch. 45, art. 54; 1992, ch. 1, art. 130 et 131; 2005, ch. 31; 2005, ch. 38. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-19/TexteCompleet.html>.

Sheikh, M.A. (2009). *Une vision à long terme pour Statistique Canada*. Document interne de Statistique Canada.

Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (2011). *Using Administrative and Secondary Sources for Official Statistics: A Handbook of Principles and Practices*. Nations Unies : New York et Genève. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/Using_Administrative_Sources_Final_for_web.pdf.

Chapitre 3.6 – Statistiques selon le sexe

Contexte

Alors que l'amélioration et la modernisation de la façon dont les statistiques sont produites contribuent à en accroître l'efficacité, la qualité et l'exactitude, la pertinence des organismes statistiques dépend toujours de leur capacité à mesurer adéquatement les phénomènes sociaux et économiques dans le but d'informer les décideurs et le grand public.

Afin d'améliorer la disponibilité des statistiques visant à éclairer l'élaboration de politiques, les organismes statistiques doivent :

- comprendre les besoins des utilisateurs et les traduire en concepts statistiques mesurables;
- consulter les fournisseurs de données, les décideurs et les intervenants et travailler de concert avec eux;
- développer des connaissances spécialisées et une capacité de concevoir des produits statistiques répondants aux besoins des utilisateurs;
- évaluer l'adéquation des données disponibles pour étudier les phénomènes et relever les lacunes statistiques;
- établir une méthodologie adéquate en vue de recueillir l'information manquante et mettre en place la structure de gouvernance nécessaire pour en soutenir l'application;
- permettre aux utilisateurs d'avoir accès aux données produites et aux résultats d'analyse.

Le présent chapitre se fonde sur l'exemple des programmes statistiques selon les sexes pour illustrer comment les instituts nationaux de la statistique (INS) peuvent mobiliser cette approche afin de mieux répondre aux besoins des décideurs.

Stratégies, mécanismes et outils

1. Comprendre les besoins des utilisateurs et les traduire en concepts statistiques mesurables

Une fois établi le besoin de statistiques nouvelles ou améliorées, les organismes statistiques doivent inciter les utilisateurs à définir leurs besoins détaillés en matière de statistiques, à proposer des solutions de haut niveau et à élaborer des analyses de rentabilisation pour répondre à ces besoins. À cette étape, l'organisme :

- définit la nécessité des statistiques en question;
- confirme de façon plus détaillée les besoins des intervenants en matière de statistiques;
- établit des objectifs de haut niveau quant aux résultats statistiques;
- détermine les concepts et les variables pertinents pour lesquels des données sont nécessaires.

La nécessité de statistiques selon le sexe est motivée par des enjeux très importants sur le plan des politiques. Au Canada, l'égalité entre les sexes est garantie par la *Charte canadienne des droits et libertés* et la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Depuis 1995, tous les ministères et organismes fédéraux doivent mettre en œuvre des analyses comparatives entre les sexes (ACS), notamment des méthodes pour ce type d'analyse, et inclure l'ACS dans les présentations au Conseil du trésor et les mémoires au Cabinet. En 2010, le gouvernement fédéral a élaboré le *Plan d'action ministériel pour l'analyse comparative entre les sexes*, qui offre une structure permettant aux ministères et aux organismes d'encadrer l'ACS et de mettre en œuvre des pratiques fondées sur cette analyse dans la prestation de leurs services.

Les sujets suivants seront abordés afin de mieux comprendre et répondre aux inégalités entre les sexes :

- la participation au marché du travail, la participation aux processus décisionnels dans les lieux de travail et les occasions d'affaires;
- les revenus, le travail non rémunéré et la conciliation travail-famille;

- l'accès aux ressources, à l'éducation et aux services de santé;
- les attitudes et la violence fondées sur le sexe;
- l'exclusion sociale et le traitement des minorités.

Une distinction claire doit être faite entre le concept d'égalité entre les sexes et la simple mesure d'un phénomène selon le sexe. Le point de départ d'une telle analyse est l'établissement d'une distinction entre deux termes : le « sexe » et le « genre ». Le « sexe » renvoie aux caractéristiques biologiques et physiologiques relativement fixes qui définissent les femmes et les hommes. Le « genre » renvoie aux rôles, comportements, activités et attributs socialement construits qu'une société donnée considère comme appropriés pour chacun des sexes.

Les données ventilées selon le sexe sont nécessaires pour faire ressortir les différences entre les femmes et les hommes dans une société en particulier. Les données doivent être ventilées selon le sexe afin de pouvoir mener l'ACS. Toutefois, ces seules données ne suffisent pas au moment de réaliser une ACS. En ce sens, les statistiques selon le sexe requièrent bien plus qu'une simple ventilation des données selon le sexe : elles nécessitent aussi des approches orientées sur le développement de politiques, qui contribuent à déterminer quelle information permettra de documenter et de comprendre la problématique¹⁰. Les ACS contribuent à façonner des politiques, des programmes, des initiatives et des services propres aux situations différentes que vivent les femmes et les hommes et à faire avancer l'évaluation des lois et des initiatives en vigueur.

Les statistiques selon le sexe ne constituent pas un domaine exclusif ou isolé. Il est lié à tous les autres domaines de statistique et recoupe les domaines traditionnels de façon à déterminer, produire et diffuser des statistiques qui reflètent les réalités que vivent les femmes et les hommes. Il est indispensable de tenir compte du recoupement du sexe avec d'autres facteurs identitaires comme l'âge, le niveau de scolarité, la langue, la géographie, la culture et le revenu. Pour une différenciation complète selon le sexe, les statistiques doivent tenir compte de la problématique hommes-femmes au pays et traiter de questions, comme la mortalité maternelle ou les troubles de la prostate, qui ne touchent qu'un seul sexe.

2. Consulter les fournisseurs de données, les décideurs et les intervenants et travailler de concert avec eux

La collaboration avec les fournisseurs de données, les décideurs et d'autres intervenants ainsi que les consultations auprès de ceux-ci permettent d'améliorer la disponibilité, la pertinence et la qualité de l'information produite. Par exemple, dans le contexte des statistiques selon le sexe, les producteurs de données doivent entretenir des liens plus étroits avec les fournisseurs de données et les utilisateurs en vue d'apporter une amélioration dans les domaines suivants :

- l'identification de questions connues et potentielles relativement à l'égalité entre les sexes dans la société et la nécessité qui en découle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ces questions;
- la production de statistiques selon le sexe, en insistant sur les déterminants des résultats;
- les activités de marketing et la diffusion de statistiques selon le sexe;
- l'ACS et l'analyse des politiques;
- le recours à l'ACS pour orienter les mesures politiques;
- la reconnaissance des lacunes en matière de données et d'instruments (concepts, questions, etc.) afin d'y remédier.

La première Enquête sur la violence envers les femmes (EVEF) (voir l'Encadré 3.6.1) a permis à l'organisme de constater que les projets menés dans ce domaine nécessitent l'élaboration et l'amélioration de solutions adaptées et novatrices. Elle a aussi révélé l'importance d'obtenir le soutien d'experts pour répondre aux besoins de données nouvelles, ou à ceux qui n'ont pas été comblés jusqu'ici, afin d'acquérir rapidement des connaissances spécialisées et d'adopter une stratégie adaptée pour répondre aux détracteurs.

10. Commission Économique des Nations Unies pour l'Europe, 2010.

3. Développer des connaissances spécialisées et une capacité de concevoir des produits statistiques répondant aux besoins des utilisateurs

Les stratégies pour acquérir et accroître les connaissances spécialisées et les capacités statistiques au sein d'un INS comprennent le recrutement ciblé, la formation formelle et informelle, la revue approfondie de la documentation, la consultation d'experts externes et la participation à des groupes de travail.

Les statistiques selon le sexe étant un thème transversal, on sait d'expérience qu'il est important de se concentrer sur la sensibilisation et la formation. Une formation portant sur l'ACS offerte à l'ensemble des employés de l'organisme peut se révéler plus efficace que l'établissement de points de contrôle bureaucratiques ou de bureaux de vérification.

Les campagnes de sensibilisation doivent insister sur les obligations et les responsabilités des gens et de l'organisme lors de l'analyse de la problématique hommes-femmes. De telles campagnes permettent de mieux comprendre et de soutenir les analyses comparatives entre les sexes, et elles sont de ce fait très utiles.

Les domaines de formation pourraient toucher des fonctions spécifiques (p. ex. l'élaboration de politiques, la recherche, l'évaluation, les communications, les consultations et la prestation de programmes); d'autres formations jugées importantes à l'issue d'une évaluation des besoins pourraient également être offertes. Le réseautage et l'échange de connaissances peuvent également représenter d'importantes occasions de formation informelle. À l'échelle internationale notamment, Statistique Canada participe à des groupes de travail et à des conférences internationales comme le Groupe d'experts interinstitutions sur les statistiques sexospécifiques, pour échanger des renseignements et établir des réseaux.

Au Canada, le gouvernement fédéral a créé un outil d'ACS et de formation en ligne accessible à l'ensemble des fonctionnaires fédéraux, mais aussi à ceux qui sont à l'extérieur de la fonction publique¹¹. Partie intégrante des outils de formation fournis par le gouvernement, l'ACS *plus* (ACS+) est un outil d'analyse utilisé par le gouvernement fédéral pour promouvoir l'égalité entre les sexes au pays. Le « plus » du nom vise à souligner que l'ACS va au-delà de la question de l'égalité entre les sexes et tient compte d'un éventail d'autres facteurs identitaires (p. ex. l'âge, le niveau de scolarité, l'identité autochtone, l'appartenance à une minorité visible, la langue, la géographie, la culture et le revenu). L'outil est utilisé pour évaluer les effets potentiels des politiques, des programmes ou des initiatives sur différents groupes de femmes et d'hommes, de filles et de garçons, en tenant compte des rapports entre les hommes et les femmes et d'autres facteurs identitaires. L'ACS+ permet de reconnaître les différentes situations et les besoins de la population canadienne et de mieux y répondre.

4. Évaluer l'adéquation des données disponibles pour étudier les phénomènes et relever les lacunes statistiques

Une fois que les besoins des utilisateurs ont été définis et que les organismes savent ce qui doit être mesuré, la prochaine étape consiste à vérifier dans quelle mesure les sources actuelles de données peuvent répondre à ces besoins et, le cas échéant, de préparer une analyse de rentabilisation (en l'occurrence pour produire les statistiques) aux fins d'approbation. Cela nécessite non seulement le fait d'évaluer les données comprises dans plusieurs sources, mais aussi les conditions dans lesquelles elles ont été produites, de façon à s'assurer qu'elles répondent aux normes minimales de qualité.

Les données appuyant une ACS proviennent de plusieurs sources, y compris, mais sans s'y restreindre, les recensements, les données administratives et les enquêtes. Les différents types de données comportent chacun leurs forces et leurs faiblesses. Le principal défi de l'utilisation de données administratives pour les ACS réside dans la fiabilité des bases de données existantes — les données sont souvent tirées de bases de données administratives déjà existantes qui peuvent ou non avoir enregistré des renseignements ayant trait au sexe. Lorsque cela est le cas, les données ne sont pas mises en contexte d'une façon qui permette d'analyser les déterminants des résultats en tenant compte des différences entre les sexes. Au Canada par exemple, en ce qui concerne la statistique juridique, l'information sur le sexe du contrevenant est recueillie alors que celle relative à la victime ne l'est pas. Ce manque d'information limite l'analyse comparative entre les sexes sur la victimisation.

11. Pour en savoir plus sur le cadre d'ACS, veuillez consulter le site Web de Condition féminine Canada à l'adresse <http://www.swc-cfc.gc.ca/gba-ac/s-intro-fr.html>.

En revanche, les recensements ainsi que les données sur la population canadienne excluent souvent certains groupes, notamment en raison :

- Des barrières linguistiques auxquelles font face les immigrants, particulièrement les nouveaux arrivants, lorsque les enquêtes sont menées en français ou en anglais;
- de l'exclusion des populations vivant en établissement — les sans-abri, les personnes vivant dans des refuges, les détenus et les personnes résidant dans des établissements de soins de longue durée.

Le fait d'intégrer différentes sources de données par un couplage d'enregistrements peut renforcer l'ACS et combler les lacunes statistiques; toutefois, une telle intégration nécessite des capacités techniques avancées et des variables d'appariement fiables.

Comblant les lacunes statistiques par l'introduction d'une nouvelle enquête ou le remaniement d'une enquête déjà existante comporte des coûts. Dans certains cas toutefois, il s'agit de la seule option permettant d'analyser les phénomènes, qui autrement ne seraient pas mesurés, comme il a été démontré lors de la tenue de l'EVEF de Statistique Canada (voir l'Encadré 3.1).

5. Établir une méthodologie adéquate en vue de recueillir l'information manquante et mettre en place la structure de gouvernance nécessaire pour en soutenir l'application

Lorsque les INS tentent de mesurer de nouveaux phénomènes sociaux ou économiques, la revue de la documentation portant sur les cadres statistiques disponibles reconnus à l'échelle internationale doit être l'une des premières étapes à considérer afin de déterminer la méthodologie la mieux adaptée pour conceptualiser, colliger et analyser l'information. Non seulement ces cadres fournissent-ils une certaine garantie que nos données seront comparables à l'échelle internationale, mais ils contribuent aussi grandement à améliorer leur qualité (voir le chapitre 1.3 — *Utilisation des normes internationales*).

Le processus de production de statistiques selon le sexe est similaire à celui d'autres domaines de statistiques. Il suppose généralement un certain nombre d'étapes clés comprises dans le Modèle générique du processus de production statistique, qui intègre un point de vue tenant compte des différences entre les sexes¹². Les étapes suivantes représentent des activités qui contribuent tout particulièrement à améliorer la disponibilité générale et la qualité des statistiques selon le sexe :

- la sélection de thèmes nécessitant d'être étudiés et l'identification des données requises pour comprendre les différences entre les sexes, le rôle des femmes et celui des hommes ainsi que leurs contributions dans les différentes sphères de la vie;
- l'évaluation de concepts existants, de définitions et de méthodes en vue de produire une information non biaisée et pertinente sur la question de l'égalité entre les sexes;
- la méthodologie et les techniques de production prenant en compte les stéréotypes et les facteurs socioculturels qui pourraient mener à un manque d'impartialité sur la question de l'égalité entre les sexes;
- le choix d'une unité de dénombrement appropriée pour laquelle il faut recueillir de l'information et la conception d'enquête appropriée, comme la définition du plan d'échantillonnage et la taille de l'échantillon. Le meilleur moyen d'atteindre cet objectif est d'avoir une idée claire des types d'analyses que les données doivent appuyer. En ce sens, il est recommandé d'établir à l'avance un cadre d'analyse général qui comblera la collecte de données ventilées selon le sexe et les questions qualitatives pertinentes en matière d'élaboration de politiques.
- l'élaboration d'instruments de collecte de données, d'approches et de mécanismes appropriés, considérant la confidentialité de la matière (p. ex. les formations confidentielles et le sexe des intervieweurs), qui pourront aussi garantir une approche normalisée de la collecte de données et éviter des préjugés sexistes;
- le traitement de données reposant sur des pratiques permettant de produire des résultats fiables;

12. Commission Économique des Nations Unies pour l'Europe, 2010.

- des analyses et des présentations régulières de statistiques ventilées selon le sexe dans des formats simples d'utilisation; la diffusion de statistiques relatives à la problématique hommes-femmes à un grand nombre d'utilisateurs de données, y compris aux responsables des politiques et de la planification; l'élaboration d'analyses et la présentation de données sous forme accessible aux décideurs et au public le plus vaste possible.

La structure de gouvernance encadrant l'élaboration, la production et la diffusion de produits ou de programmes statistiques nouveaux ou améliorés doit aussi mener à un changement favorable. Par exemple, compte tenu de la nature transversale des statistiques selon le sexe, un INS doit prendre en considération plusieurs options au moment d'établir sa structure de gouvernance.

La création de postes de coordonnateurs responsables des questions de l'égalité entre les sexes ou d'un centre d'expertise relative à ces questions au sein d'un organisme constitue un moyen idéal de promouvoir l'intégration de statistiques selon le sexe dans les divisions spécialisées. Le coordonnateur responsable des questions de l'égalité entre les sexes peut travailler dans une unité organisationnelle précise (p. ex. une division) ou relever directement du statisticien en chef. Le positionnement organisationnel au sein de l'INS est cependant moins important que la capacité réelle d'influencer l'organisme dans son ensemble.

Statistique Canada a pour objectif d'intégrer les principes liés aux questions de l'égalité entre les sexes dans les activités des divisions spécialisées en développant la sensibilisation et l'expertise relativement à ces questions. L'organisme ne possède pas d'unité officielle spécialisée dans les statistiques selon le sexe; il y a toutefois un coordonnateur responsable des questions de l'égalité entre les sexes à la Division de la statistique sociale et autochtone. Celui-ci est chargé de produire les rapports d'ACS et de compiler les données de la publication *Femmes au Canada*, un recueil d'articles d'ACS, qui est publiée tous les cinq ans. Cette publication requiert la contribution spécialisée de l'ensemble de l'organisme afin de souligner les améliorations apportées et les défis en matière d'égalité entre les sexes¹³.

6. Permettre aux utilisateurs d'avoir accès aux données produites et aux résultats d'analyse

Comme il a été mentionné à la section 4 du présent chapitre, il existe plusieurs façons de rendre les produits statistiques accessibles aux utilisateurs (p. ex. la diffusion officielle, l'utilisation de différents moyens de communication ainsi que l'utilisation d'installations permettant d'accéder aux microdonnées). Les INS doivent veiller à ce que les utilisateurs connaissent bien le type d'information qui est à leur disposition et sachent comment y accéder. La participation des INS à divers réseaux, y compris des réseaux d'experts, de chercheurs universitaires et de décideurs, peut contribuer à diffuser l'information disponible et faire en sorte que les INS tirent profit des fonds de données.

Le programme des statistiques selon le sexe de Statistique Canada comprend notamment un large éventail de totalisations ventilées selon le sexe, des rapports périodiques fondés sur le sexe, des documents analytiques ainsi qu'une vaste collection de fichiers de microdonnées accessibles au public. Au fil du temps, l'organisme a participé à divers groupes d'étude et de travail en vue d'échanger des connaissances, des expériences et des renseignements. À l'occasion, les travaux de Statistique Canada avec certains de ces groupes ont été publiés, notamment *À la recherche de données sur les femmes : les principales sources à Statistique Canada*¹⁴. Cette publication, produite par Statistique Canada pour le compte de Condition féminine Canada, offre aux analystes de politiques, aux groupes de femmes, aux organismes, aux chercheurs et aux autres utilisateurs de données, un portrait détaillé de la portée et de la diversité des données disponibles sur les femmes et les hommes du Canada, en plus de présenter des façons d'utiliser ces données. La publication a en outre permis d'accroître l'utilisation des données de Statistique Canada dans la recherche sur les politiques liées à l'égalité des sexes.

13. Statistique Canada, 2012.

14. Statistique Canada, 2007.

Facteurs clés de réussite

Les facteurs clés de réussite en vue d'améliorer les programmes statistiques sont, en général, propres aux différents programmes. Tout d'abord, afin d'apporter une amélioration aux programmes de statistiques selon le sexe, il est important d'utiliser les outils et les mécanismes appropriés tout au long du processus statistique et de prendre en compte la différenciation entre les sexes pour chaque aspect du processus statistique. Ensuite, la mobilisation continue des intervenants et des détracteurs potentiels, tout au long du processus, est importante pour veiller à l'utilité et à la pertinence des données produites ainsi qu'à leur acceptation subséquente. De plus, la sensibilisation et la formation des employés relativement à la problématique hommes-femmes sont essentielles afin d'assurer une mise en œuvre stratégique.

Enfin, à Statistique Canada, la manière la plus efficace de procéder est de traiter les statistiques selon le sexe de façon systémique et intégrée. Le coordonnateur responsable des questions de l'égalité entre les sexes, peu importe où il se situe dans la structure organisationnelle, s'assure que ces questions sont prises en considération au sein de l'organisme et que les éléments suivants sont abordés :

- l'acquisition ou le développement d'une expertise axée sur les questions de l'égalité entre les sexes;
- une formation continue et des voies de communication solides;
- la collaboration, au sujet de questions précises liées à l'égalité entre les sexes, avec des responsables de politiques, des chercheurs universitaires, des fournisseurs de données et d'autres intervenants.

Défis et perspectives d'avenir

Dans leurs efforts visant à améliorer continuellement leurs programmes statistiques, les INS sont confrontés à de nombreux défis (les ressources et les capacités statistiques limitées, l'acceptation de politiques, les priorités concurrentes, etc.) En ce qui concerne plus précisément les statistiques selon le sexe, il peut être difficile :

- d'attirer, de conserver et de maintenir une expertise dans le domaine;
- d'obtenir un financement pour la formation continue sur les statistiques selon le sexe et les programmes qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes; une formation doit être envisagée à l'échelle de l'organisme;
- de concevoir des enquêtes et des programmes qui tiennent compte de l'égalité entre les sexes;
- de s'engager à promouvoir l'égalité entre les sexes au nom des décideurs;
- de recevoir l'aide du gouvernement, de la société civile et des donateurs.

Les INS doivent développer des stratégies pour surmonter ces défis. Le meilleur moment de faire la promotion des statistiques selon le sexe est peut-être lors de la publication des nouveaux objectifs de développement durable (ODD), en particulier l'ODD 5, qui est de *parvenir à l'égalité entre les sexes et de donner les moyens aux femmes et aux filles de parvenir à l'autonomie*¹⁵.

15. Nations Unies, 2015.

Encadré 3.6.1

La première enquête menée sur la violence envers les femmes : l'expérience canadienne, 1993

La violence envers les femmes est un problème persistant au Canada et partout dans le monde. Ce problème touche l'égalité des femmes d'un point de vue social et économique, la santé physique et mentale, le bien-être et la sécurité économique. Malheureusement, même si les actes de violence font l'objet de poursuites judiciaires, ils sont souvent sous-déclarés et, pour cette raison, ne peuvent être adéquatement mesurés et analysés au moyen des dossiers administratifs de la police ou du système judiciaire.

Comme les décideurs ont besoin d'avoir une compréhension claire de la nature et de la gravité des problèmes sociaux pour élaborer des interventions efficaces, Santé Canada a donné à Statistique Canada le mandat de mener la première Enquête sur la violence envers les femmes (EVEF) en 1993.

Défis que comporte la réalisation de la première EVEF et stratégies employées pour les surmonter

La première EVEF a connu son lot de défis lors de sa réalisation. À ce moment, les spécialistes du domaine ne possédaient pas de renseignements exhaustifs sur les types de crimes auxquels les femmes étaient particulièrement vulnérables. Pour recueillir cette information, les spécialistes du domaine devaient choisir parmi plusieurs définitions du concept de violence et établir au préalable un cadre d'analyse qui permettrait de produire des renseignements pertinents en matière de politiques, et pas seulement des chiffres. Pour ce faire, Statistique Canada a établi d'entrée de jeu un processus de consultation transparent auprès des intervenants, des experts du milieu universitaire et des détracteurs potentiels pour veiller à l'utilité et à la pertinence des données. En particulier, ces consultations ont mis en évidence l'importance de recourir à des définitions reconnues, comme celles figurant dans le *Code criminel du Canada*, pour mesurer le phénomène de violence.

De plus, en raison de la nature de l'enquête, il a fallu tenir compte de considérations particulières : 1) pour gagner la confiance des répondants afin d'éviter des réponses biaisées; 2) pour garantir la sécurité des répondants; 3) pour composer avec les traumatismes émotionnels potentiels des répondantes. En ce sens, Statistique Canada a adopté des méthodes et des mécanismes de collecte de données qui étaient appropriés à la nature délicate du sujet traité. Par exemple, les interviews ont eu lieu au téléphone, et ont été effectuées uniquement par des femmes. Les intervieweuses ont été sensibilisées au fait de comprendre et de reconnaître les signes de détresse émotionnelle ou de risque pour la sécurité des répondantes. En outre, on leur a fourni divers outils permettant d'approfondir les réponses des répondantes au sujet de risques potentiels pour la sécurité liés à l'interview téléphonique (la conversation pouvant être entendue par d'autres) et du besoin de trouver une autre méthode pour recueillir les renseignements personnels. Les intervieweuses ont aussi reçu une liste de refuges et de services pour femmes victimes de violence afin de venir en aide aux répondantes qui le demandaient. En outre, les intervieweuses ont reçu le soutien d'un psychologue lors de la période de collecte de données afin de pouvoir composer avec certaines situations difficiles.

Anticiper les réactions et les critiques à l'égard des résultats de l'enquête est un autre défi à relever lorsque le sujet à traiter est de nature délicate. Afin d'éviter des accusations de sensationnalisme ou d'exagération, la prévalence d'un phénomène doit être soutenue par une stratégie de communication solide. Statistique Canada a appris de cette enquête que la mise sur pied d'un comité directeur au début du processus — pour conseiller l'organisme sur les façons de répondre aux critiques dans des domaines statistiques innovateurs — a été très utile, car la tâche était très lourde à gérer pour les gestionnaires de l'enquête.

Résultats et leçons tirées de l'EVEF

Au total, 12 300 femmes ont été interviewées dans le cadre de l'EVEF. Les résultats de l'enquête ont démontré que :

- 50 % des femmes canadiennes ont été victimes d'un incident de violence physique ou sexuelle depuis l'âge de 16 ans;
- 29 % des femmes ont été dans une relation où elles ont subi la violence de leur partenaire intime;
- 3 % des femmes ont été victimes de violence conjugale chaque année.

Plus important encore, l'un des principaux résultats de l'enquête a révélé que 25 % des répondantes, qui ont déclaré avoir été victimes de violence, ont utilisé cette enquête pour faire un premier signalement; il s'agit d'un résultat qui souligne la prévalence de violence non signalée dans le cadre de l'utilisation unique de dossiers administratifs.

Ces résultats ont accru considérablement la sensibilisation du public à l'égard de ce problème social. Les données détaillées sur la prévalence, la corrélation avec les facteurs de risque, les répercussions, le signalement à la police

et l'utilisation des services sociaux ont été produites et transmises aux praticiens, aux fournisseurs de services, aux chercheurs et aux législateurs.

La réalisation de l'EVEF a toutefois fait ressortir la nécessité :

- de compter sur une expertise permanente en matière d'égalité entre les sexes et sa promotion au sein de l'INS, à savoir que les INS doivent trouver des moyens d'attirer, d'embaucher et de conserver l'expertise;
- d'avoir une formation sur les statistiques selon le sexe et la conception de programmes et d'enquêtes intégrant l'ACS;
- de dresser un portrait plus complet des différences entre la violence vécue par les hommes et les femmes ainsi que par les groupes de sous-populations comme les jeunes, la population autochtone, les membres de minorités visibles et les personnes ayant une incapacité.

Pour régler ce dernier problème, un module sur la victimisation a été ajouté à l'Enquête sociale générale de Statistique Canada, qui a lieu tous les cinq ans et vise les femmes et les hommes âgés de 15 ans et plus. Cette approche plus inclusive permet aux analystes de mieux comprendre la différence entre la nature et l'incidence de la violence vécue par les femmes et les hommes de même que par les sous-groupes de populations¹⁶.

16. STATISTIQUE CANADA, 2013.

Bibliographie

Statistique Canada (2007). *À la recherche de données sur les femmes : les principales sources à Statistique Canada*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://publications.gc.ca/collections/Collection/SW21-22-2007F.pdf>.

Statistique Canada (2012). *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www5.statcan.gc.ca/olc-cel/olc.action?ObjId=89-503-X&ObjType=2&lang=fr&limit=0>.

Statistique Canada (2013). *Juristat — Mesure de la violence faite aux femmes : tendances statistiques*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www5.statcan.gc.ca/olc-cel/olc.action?ObjId=85-002-X201300111766&ObjType=47&lang=fr&limit=0>.

Nations Unies (2015). *Transforming Our World — The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>.

Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU) (2010). *Developing Gender Statistics: A practical tool*. Manuel de référence élaboré par le groupe d'étude de la CEE-ONU sur la formation sur les statistiques liées au sexe. Genève. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/Developing_Gender_Statistics.pdf.

Organisation mondiale de la santé (2015). *Gender, equity and human rights*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.who.int/gender/whatisgender/fr/index.html>.

Section 4 – Communiquer avec les intervenants clé

Introduction

Après avoir passé en revue (1) les caractéristiques clés d'un système statistique efficace, (2) les pratiques importantes de gestion qu'un organisme statistique devrait considérer et mettre en œuvre et (3) les projets de modernisation et d'amélioration continue à entreprendre pour maintenir la qualité et la pertinence des données, la dernière section de ce compendium porte sur les stratégies relatives aux utilisateurs des données et aux répondants aux enquêtes. Comment les informer, communiquer avec eux, les mobiliser, leur offrir différentes formes d'accès aux données? Comment établir des stratégies efficaces qui répondent à leurs besoins et qui, en même temps, respectent les règles sur le respect de la vie privée et la protection de la confidentialité des renseignements?

Avant de préciser ces stratégies, il faudrait rappeler qu'il est primordial, pour tout organisme statistique, d'accorder une place centrale aux relations avec les répondants aux enquêtes et aux utilisateurs de données. En effet, sans la contribution des répondants aux enquêtes, il n'y aurait tout simplement pas de résultats viables et donc pas de réalisation de mandat; et sans les utilisateurs de données, il n'y aurait aucune finalité ni pertinence à la mission de l'organisme statistique.

Le chapitre 4.1 fait le point sur l'importance, pour un organisme statistique, de considérer son site Web comme un pilier majeur pour donner accès à ses données de manière efficace, pertinente et en temps opportun. Fondé sur l'expérience de Statistique Canada, ce chapitre met l'accent sur les stratégies adoptées pour recueillir de la rétroaction des utilisateurs et pour orienter le développement du site Web vers un modèle de diffusion basé sur des données gratuites, une navigation plus conviviale et l'adoption des principes de données ouvertes.

Le chapitre 4.2 met l'accent sur les fondements de base des stratégies de communication externes efficaces à élaborer auprès des différents types d'utilisateurs de données. Ce chapitre présente des exemples de la façon dont Statistique Canada informe le public des résultats des programmes, offre une image positive et continue de consolider sa réputation d'excellence. Enfin, il présente des initiatives entreprises par l'organisme pour susciter l'intérêt et encourager les particuliers et les entreprises à participer à ses enquêtes (à l'aide des outils Web 2.0).

Le chapitre 4.3 traite de l'accès aux métadonnées et de leur importance dans le développement d'une compréhension commune et d'une gestion cohérente pour ce qui est de la terminologie et des concepts clés des enquêtes et des statistiques officielles.

Le chapitre 4.4 porte sur l'amélioration de l'accès aux microdonnées en offrant un continuum de services variés à un auditoire plus spécialisé et plus « averti » en ce qui a trait à l'utilisation et à la compréhension des données. Par auditoire « averti », il est question notamment des chercheurs et des responsables des politiques au sein des ministères et organismes fédéraux.

Le chapitre 4.5 met en exergue l'importance pour un organisme statistique de constamment améliorer ses relations avec les répondants aux enquêtes, que ce soit des ménages ou des entreprises. Le chapitre comprend une analyse d'un certain nombre de stratégies élaborées par Statistique Canada pour susciter l'intérêt et encourager davantage les répondants à participer aux enquêtes, notamment les enquêtes sociales.

Enfin, le chapitre 4.6 rappelle la priorité pour un organisme statistique de considérer le respect de la vie privée et de la confidentialité des renseignements comme le fondement de ses activités. Sans respect rigoureux de la confidentialité, l'organisme statistique ne peut bâtir de crédibilité ni de confiance aux yeux de ses répondants et du public; par conséquent, son image de marque et sa réputation peuvent être facilement ternies. Le chapitre fournit les différents mécanismes et stratégies utilisés par Statistique Canada pour garantir la confidentialité et le respect de la vie privée.

Chapitre 4.1 – Diffusion de données par l'intermédiaire du site web

Contexte

Pour les instituts nationaux de la statistique, un site Web est beaucoup plus qu'un simple outil d'information : il s'agit d'un puissant moyen de communication. Étant donné que les sites Web doivent évoluer en parallèle avec les nouvelles technologies, ils nécessitent des mises à jour et des améliorations constantes pour demeurer accessibles et répondre aux besoins de leurs divers utilisateurs.

Le site Web de Statistique Canada est un exemple à suivre, sur la scène nationale et internationale, en ce qui a trait à la diffusion de données statistiques. Le site Web est le principal outil de diffusion de Statistique Canada; il fournit l'accès à des renseignements statistiques actuels, pertinents et de grande qualité sur l'économie et la société du pays, qui répondent aux besoins des Canadiens.

Statistique Canada a été l'un des premiers ministères et organismes fédéraux au pays à s'aventurer sur Internet. Son site Web a été lancé en 1996 et *Le Quotidien* en constituait le contenu unique. Au fil du temps, du contenu a été ajouté au site, à mesure que l'utilisation d'Internet augmentait.

Comptant plus de 25 millions de visites par année au cours des dernières années, le site Web de Statistique Canada figure parmi les sites les plus visités du gouvernement du Canada. L'organisme publie des renseignements statistiques, y compris des études, des rapports, des documents de recherche, des tableaux statistiques, des documents de méthodologie et d'autres renseignements sur divers sujets afin de fournir aux Canadiens un portrait détaillé de la société et de l'économie du pays.

Le site Web comprend ce qui suit :

- le bulletin de diffusion officielle de l'organisme : *Le Quotidien*;
- deux grandes bases de données (Système canadien d'information socioéconomique [CANSIM] et Importations et exportations);
- des milliers de tableaux de données;
- les modules du Programme du recensement, y compris les profils des communautés, les faits saillants en tableaux, les tableaux thématiques et les outils de visualisation des données;
- les principaux modules de consultation de l'information : « Parcourir par sujet »; « Information pour les analystes et chercheurs »; « Information pour les participants aux enquêtes »; « Restez branchés » (entre autres les blogues, les séances de clavardage avec des experts, et le centre vidéo).

Le site Web répond aux besoins très diversifiés des utilisateurs sur le plan de la portée et de la profondeur de l'expertise statistique. Les journalistes, les économistes, les chercheurs, les décideurs, les étudiants des écoles secondaires, les entreprises, les organismes non gouvernementaux et le grand public consultent le site Web chaque jour. L'organisme doit s'assurer que l'information est présentée d'une façon qui correspond à leurs besoins et à leurs niveaux d'expertise.

L'utilisation généralisée d'Internet confirme que, bien que les modèles traditionnels de diffusion soient efficaces pour certains auditoires, les éditeurs d'information sont passés des formats de publication plus traditionnels à des approches axées sur les données. Dans la foulée d'autres initiatives nationales (au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie) visant à offrir un accès gratuit aux données dans un format réutilisable, le gouvernement du Canada a lancé le Portail de données ouvertes en mars 2011. Statistique Canada appuie pleinement l'initiative des données ouvertes, et le portail comprend des ensembles de données de Statistique Canada qui représentent une partie importante des données diffusées par l'organisme. En fait, Statistique Canada a mis au point cette version du Portail des données ouvertes et le gère pour le compte du Secrétariat du Conseil du Trésor¹. L'initiative des données ouvertes nécessite la diffusion de données dans des formats lisibles par machine et réutilisables, des licences non restrictives et des normes ouvertes. Statistique Canada est en train d'harmoniser ses objectifs de diffusion avec les principes des données ouvertes (veuillez consulter la section 3 du présent chapitre, qui sur le Nouveau modèle de diffusion).

1. Le Conseil du Trésor du Canada est un organisme central du gouvernement.

Aujourd'hui, toutes les données agrégées de Statistique Canada figurent non seulement sur le site Web de l'organisme, mais aussi sur le Portail de données ouvertes du gouvernement du Canada.

Stratégies, mécanismes et outils

Étant donné l'importance de ce moyen de diffusion, de communication et de sensibilisation, les organismes statistiques doivent appliquer les stratégies suivantes lorsqu'ils examinent, surveillent et améliorent le contenu et la convivialité de leurs sites Web, ainsi que leurs pratiques et opérations de gestion relatives à la diffusion des données :

- recueillir les commentaires des utilisateurs au moyen de consultations et d'autres méthodes;
- faire la transition aux données gratuites et faciliter l'accès aux données;
- moderniser sans cesse la façon dont les renseignements statistiques sont communiqués.

1. Outils de consultation, de rétroaction et de mesures

Pour assurer la pertinence et l'efficacité de leurs sites Web, les organismes statistiques doivent continuellement connaître et comprendre les besoins de leurs différents auditoires. À cette fin, ils peuvent mener des consultations et recueillir les commentaires de leurs utilisateurs par divers moyens. Statistique Canada s'appuie sur quatre sources complémentaires d'information pour comprendre la raison d'être de sa présence sur le Web et recueillir des données probantes sur les visiteurs ainsi que sur leurs attentes et leurs habitudes de navigation sur le site Web.

- **Consultations auprès des utilisateurs** — Statistique Canada utilise systématiquement un programme rigoureux de consultations des utilisateurs. Ce programme met l'accent sur les essais de convivialité pour les principaux développements Web, y compris la refonte du module Web, la fonction de recherche, le nouveau contenu Web ainsi que l'amélioration et la simplification de la navigation.
- **Enquête d'évaluation du site Web** — Des enquêtes en ligne ont été menées périodiquement depuis 1997 pour évaluer la satisfaction des utilisateurs à l'égard du site Web, déterminer les réussites et les possibilités et obtenir des commentaires sur les améliorations récentes. En outre, depuis 2010, cette enquête mesure le taux d'achèvement de la tâche pour ses répondants. Il est important de prendre note que cette enquête est menée auprès d'un échantillon autosélectionné de visiteurs du site. Au moyen de cette enquête, Statistique Canada reçoit des commentaires de 10 000 visiteurs du site Web chaque année.
- **Analyse des habitudes des internautes** — Statistique Canada a mené plusieurs analyses des habitudes des internautes afin de mieux comprendre le comportement des visiteurs du site Web. Les analyses des habitudes des internautes utilisent des données quantitatives (fichiers journaux au cours d'une période de 6 mois en 2009 et de 12 mois en 2010) pour obtenir des renseignements pertinents sur les profils des visiteurs, la durée de la visite, les principaux sites visités, les préférences en matière de contenu, la reconnaissance de la marque distinctive, etc.
- **Mesures du site Web** — Des informations quantitatives sont recueillies chaque jour depuis 1997 à partir des fichiers journaux des serveurs Web. L'information est organisée au moyen de l'outil interactif Webtrends, qui permet de produire des rapports sommaires sur les visites, les téléchargements et l'utilisation globale du site Web.

2. Transition aux données gratuites et facilitation de l'accès aux données

Le Web permet aux organismes statistiques de fournir un meilleur accès aux statistiques et aux métadonnées, et ce, à moindre coût. Les renseignements supplémentaires fournis ne sont plus limités par la taille de la publication, comme c'était le cas pour les publications imprimées. La diffusion de produits statistiques au moyen d'un site Web permet à des organismes statistiques de s'orienter vers un accès plus souple, interactif, impartial, opportun et rentable à l'information.

Au Canada, une importante mesure en vue de rendre gratuites davantage de données a été adoptée en février 2012, lorsque la base de données CANSIM et les produits normalisés libre-service sont devenus gratuits. Les restrictions relatives aux licences ont été également supprimées. Cette initiative importante de Statistique Canada est conforme à l'approche des données ouvertes maintenue par le gouvernement du Canada, qui a aussi été adoptée avec succès par de nombreux autres pays.

Le fait de rendre ce vaste dépôt central d'information gratuit a permis d'accroître son utilisation par l'un des principaux auditoires du site : le grand public. Afin de répondre à un autre besoin de longue date des utilisateurs (faciliter l'accès aux données pour les utilisateurs) et d'améliorer l'achèvement des tâches des nouveaux visiteurs du site, une nouvelle interface utilisateur pour CANSIM a été créée et lancée en février 2012 également. L'interface se fonde sur les pratiques exemplaires de publication des données en ligne afin de fournir aux visiteurs du site un aperçu initial des données, et ce, en moins de trois clics. À partir de cet aperçu initial, les visiteurs ont l'occasion de personnaliser leurs tableaux (affichage et information) en fonction de leurs besoins particuliers. Les décisions concernant la nouvelle interface ont été prises à la suite de consultations auprès des utilisateurs et des résultats des essais de convivialité.

Afin d'accroître l'accès aux renseignements statistiques par les Canadiens, Statistique Canada a effectué un examen exhaustif de ses produits normalisés pour établir de nouveaux critères et de nouvelles règles opérationnelles visant à déterminer les produits qui devraient être diffusés sur le site Web. Les critères tiennent compte des besoins des utilisateurs, de la disponibilité des produits destinés à la diffusion sur le Web et du niveau d'efforts nécessaires pour adopter le service en ligne.

3. Modernisation continue de la façon dont les renseignements statistiques sont diffusés : adoption du Nouveau modèle de diffusion de Statistique Canada

L'avènement des technologies de l'information et des communications a offert de plus en plus de possibilités aux fournisseurs et aux utilisateurs de statistiques. Pour assurer la pertinence et tirer parti des nouvelles technologies, les organismes statistiques doivent veiller à ce que leurs services et leurs outils de diffusion évoluent aussi au fil du temps. Dans certains cas, cette évolution peut nécessiter une refonte importante de leurs outils actuels.

Au Canada, cette refonte est effectuée au moyen d'une initiative de modernisation nommée le Nouveau modèle de diffusion. L'objectif de ce projet est d'élaborer des méthodes et un cadre qui permettent une meilleure diffusion des données au public, en mettant l'accent sur les statistiques agrégées. Ce grand projet a été approuvé et géré comme projet de l'Architecture opérationnelle du Bureau (AOB) et est supervisé par un comité de gouvernance multidisciplinaire, notamment un comité consultatif externe adapté à l'utilisateur.

3.1 Il y a cinq facteurs déterminants fondamentaux dans ce nouveau modèle :

- le besoin de prendre en compte une approche axée davantage sur les données, qui se concentre moins sur les formats de publication traditionnels;
- la nécessité de régler le manque de cohérence du mode d'agrégation des données à des fins de diffusion et d'uniformité dans la façon dont les données sont présentées;
- la nécessité de répondre à la pression exercée afin d'évoluer vers des données ouvertes, c'est-à-dire de diffuser davantage de données gratuitement, libres de restrictions liées aux licences et dans des formats lisibles par machine qui permettent d'en accroître l'utilisation;

- la nécessité d'avoir un catalogue ou un registre unique des produits de Statistique Canada qui permettra une meilleure navigation dans les fonds de données de l'organisme;
- la nécessité d'avoir une plus grande efficacité en optimisant les systèmes, les technologies et les normes de base.

3.2 Avantages du Nouveau modèle de diffusion

Les avantages du Nouveau modèle de diffusion de Statistique Canada sont les suivants :

- Une nouvelle base de diffusion des données obligatoire et unique pour présenter et diffuser les données au public, qui offre une interface commune et cohérente pour tous les produits de données.
- Une simplification radicale de la gamme de produits (contenants et processus normalisés adoptés de manière homogène dans tout l'organisme) en lien avec la méthode d'organisation des données. Cette simplification intègre les éléments suivants :
 - une présentation, des fonctionnalités et des interconnexions (liens) uniformes dans tout le site;
 - un point d'accueil principal : une recherche par sujet ou une recherche par région géographique ayant recours à une application de cartographie;
 - des indicateurs clés à nombre unique (taux de chômage, Indice des prix à la consommation, produit intérieur brut, par exemple);
 - des tableaux sommaires et des analyses de haut niveau, le jour même de la diffusion.
- Un accès plus facile ainsi qu'une organisation et une navigation améliorées.
- Un cadre de diffusion des métadonnées.

3.3 Portée du projet

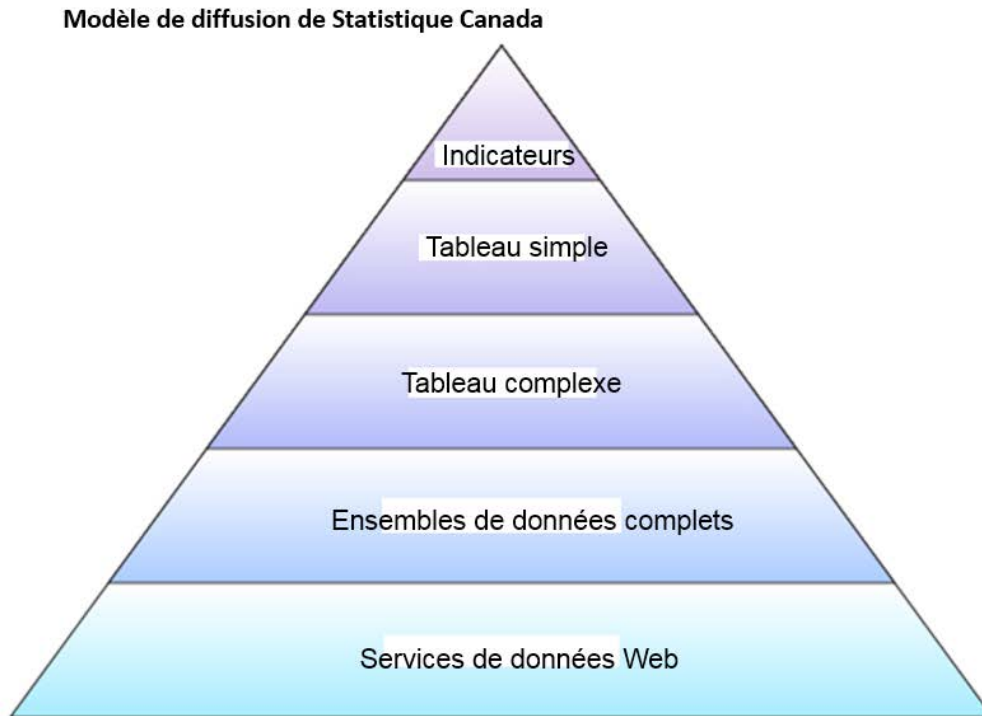
La première année (2012-2013) a été axée sur la préparation d'un plan détaillé pour le nouveau modèle, fondé sur l'expérience organisationnelle, les mesures existantes et les commentaires des utilisateurs ainsi que sur de vastes consultations menées auprès des utilisateurs de Statistique Canada (de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisme).

Au cours des années subséquentes (2013-2014 et 2014-2015), l'accent a été mis sur l'élaboration, la vérification et la mise en œuvre du Nouveau modèle de diffusion, tel qu'il est exposé dans le plan. La quatrième et la cinquième année sont consacrées au déploiement complet et à la mise en œuvre (2015-2016 et 2016-2017).

3.4 Le concept de pyramide : offrir différents types de produits à un large éventail d'utilisateurs

L'approche pyramidale (voir le graphique 4.1) consiste à offrir différents types de produits à un large éventail d'utilisateurs de données, allant des indicateurs simples à des données plus complexes, des utilisateurs qui cherchent un seul nombre à ceux qui cherchent un tableau de référence de base ou des données plus détaillées.

Figure 4.1.1
Approche pyramidale de Statistique Canada en ce qui a trait à son modèle de diffusion



3.5 Activités de consultation et rétroaction des utilisateurs

Pour garantir l'adoption d'une stratégie de diffusion qui répond le mieux aux besoins des utilisateurs, des consultations ont été menées sous différentes formes :

- en personne, dans des groupes, selon un guide de discussion contenant des points précis à aborder avec les utilisateurs;
- en ligne, avec différents groupes d'utilisateurs;
- dans le cadre d'essais de convivialité afin de recueillir des commentaires sur l'expérience des utilisateurs (recherche et navigation).

On a également effectué une analyse des renseignements commerciaux et d'autres recherches, sous la forme d'une analyse des mesures du site Web et de recherches des meilleures pratiques utilisées dans d'autres instituts nationaux de la statistique.

3.6 Structure de gouvernance

Entreprendre une refonte complète des principaux moyens de diffusion d'un organisme statistique nécessite une gouvernance solide afin d'exercer un contrôle efficace du projet, tout en s'assurant que sa mise en œuvre et ses résultats finaux sont cohérents avec ses pratiques et politiques. À Statistique Canada, comme il est expliqué dans les Lignes directrices sur le Cadre de gestion des projets de l'organisme, la gouvernance des projets de l'AOB, y compris du Nouveau modèle de diffusion, est assurée par plusieurs comités de gouvernance :

- le Conseil exécutif de gestion est l'entité de gouvernance la plus élevée de l'organisme (elle est formée du statisticien en chef et des cinq statisticiens en chef adjoints de l'organisme);
- le Comité directeur de projet est chargé des questions opérationnelles liées aux projets;
- Le Conseil de planification du secteur surveille l'exécution des projets et produit des rapports trimestriels;

- le Comité de gestion de l'AOB surveille la mise en œuvre des plans approuvés par l'AOB;
- le Conseil d'examen de l'architecture des systèmes se concentre sur les projets qui comprennent une composante de la technologie de l'information (TI). Ce conseil s'assure que les systèmes de TI sont élaborés suivant des principes architecturaux rigoureux, à l'aide d'une série d'outils et de méthodes, de façon à répondre aux besoins opérationnels de l'organisme et à respecter ses politiques et celles du gouvernement du Canada en matière de sécurité des TI.

Un panel consultatif d'experts externes a aussi été créé afin d'obtenir les données et les conseils d'experts provenant de divers groupes d'utilisateurs clés ainsi que d'experts des domaines de l'information et de la statistique.

Facteurs clés de réussite

Selon l'expérience de Statistique Canada, la planification et la mise en œuvre d'activités de communication ciblées, pertinentes et à jour sont primordiales pour la réussite de la planification et de la mise en œuvre du Nouveau modèle de diffusion. Grâce à un travail d'équipe efficace, aux efforts, à la coordination et à la synergie des équipes de diffusion et de communication, des consultations et des communications concernant la portée, les étapes importantes et les échéanciers sont en cours. Les équipes ont aussi contribué à ce que l'information pertinente soit communiquée, à l'intérieur de l'organisme auprès des employés et à l'extérieur, auprès des intervenants et des utilisateurs.

De plus, l'utilisation des outils de collaboration Web 2.0 (comme les blogues ou les séances de clavardage en ligne avec des experts) et les médias sociaux (plateformes YouTube et Twitter) ont été très efficaces pour accroître les interactions avec les utilisateurs et l'achalandage sur le site Web.

Enfin, la diffusion de toutes les données agrégées de Statistique Canada sur le Portail de données ouvertes du gouvernement du Canada a été facilitée de deux façons :

- par l'adoption rapide des principes de base des données ouvertes et par le respect des nouvelles directives du gouvernement relatives à la diffusion de renseignements sur le site Web;
- en agissant, dans les coulisses, comme organisme chargé de la maintenance du Portail de données ouvertes du gouvernement du Canada.

Défis

Les sites Web peuvent devenir volumineux et complexes. Afin que le site Web de Statistique Canada demeure pertinent pour une grande variété d'utilisateurs qui ont des besoins différents et qui utilisent les données de différentes façons, le contenu doit être constamment examiné et géré. Le site Web doit diffuser non seulement des informations statiques, mais aussi un contenu plus dynamique, notamment des outils interactifs (comme des outils de visualisation des données, des cartes interactives et de l'infographie).

De plus, compte tenu de l'évolution rapide des appareils électroniques, le site Web doit être accessible à partir de plusieurs types d'appareils électroniques de manière à pouvoir s'harmoniser avec les préférences des utilisateurs pour ce qui est de l'accès aux données de l'organisme et de l'utilisation de celles-ci.

Enfin, les sites Web des organismes statistiques doivent souvent respecter les règlements gouvernementaux. Dans ce cas, ils pourraient devoir adopter une présentation uniforme, répondre à des exigences d'accessibilité (p. ex., pour les personnes ayant une déficience visuelle) et composer avec les contraintes d'interconnectivité de l'ensemble du site, entre autres. Une solide gouvernance est encore une fois essentielle pour maintenir la connaissance des règlements et les faire respecter.

Perspectives d'avenir

Les organismes statistiques doivent continuer de chercher des occasions de répondre aux besoins changeants des utilisateurs de données. Ils doivent le faire en adoptant de nouveaux formats de données, des normes gouvernementales sur l'accessibilité et des outils de visualisation des données, tout en veillant à la sécurité et à la souplesse de leurs infrastructures de diffusion respectives. Il est important de mentionner que, compte tenu de l'évolution importante des besoins et de l'utilisation abondante d'Internet à diverses fins, le défi sera d'établir des priorités stratégiques en ce sens et de déterminer ce qui doit être fait relativement aux fonctions de base de l'organisme pour permettre un accès libre et plus facile aux données, tout en encourageant les autres à prendre les devants en réutilisant et redistribuant les données dans leurs propres réseaux.

Bibliographie

Beaudoin, Gabrielle (2009). *Politique sur l'archivage du contenu Web*. Document interne, fourni sur demande. Statistique Canada, Ottawa.

Gouvernement du Canada. *Portail de données ouvertes*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://ouvert.canada.ca/fr>.

Statistique Canada. *Plan stratégique pour le site Web de Statistique Canada (2013-2014 à 2015-2016)*. Division de la diffusion. Document interne, fourni sur demande. Ottawa.

Statistique Canada. Site web de Statistique Canada. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de www.statcan.gc.ca

Chapitre 4.2 – Les communications externes et le rayonnement

Contexte

Toute organisation, qu'elle appartienne au secteur public ou bien au secteur privé, se doit de faire connaître les programmes et les services qu'elle offre, dans le but de les promouvoir auprès de ses cibles et d'en encourager l'utilisation. Ce sont les piliers de base de la communication externe et du rayonnement. Compte tenu du contexte dans lequel elles évoluent, les organisations ciblent et mettent en œuvre les stratégies et les activités qui vont leur permettre d'atteindre leurs objectifs et de créer un impact positif auprès de leurs audiences.

Pour Statistique Canada, les communications externes sont cruciales pour s'assurer que les Canadiens ont accès à des renseignements statistiques actuels, pertinents et de qualité sur l'économie et la société canadiennes en pleine évolution; ces mêmes renseignements servent à alimenter les débats de fonds, la recherche et la prise de décision sur les questions sociales et économiques.

Afin de mener à bien ses communications, Statistique Canada se doit, comme tous les autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, de respecter les exigences de la *Politique de communication du gouvernement du Canada*. Tel que le préconise cette Politique, tout ministère ou organisme fédéral doit s'assurer d'utiliser différents moyens ou mécanismes de communication, afin de permettre à la population canadienne, quels que soient ses besoins et ses préférences en matière d'information, d'être informée en temps opportun au sujet des produits et services qui lui sont offerts.

Compte tenu de l'étendue des données recueillies et publiées par Statistique Canada, ou de toute autre agence statistique, l'organisme fait face à un large éventail d'auditoires d'utilisateurs de données et de partenaires. Ces auditoires incluent les paliers de gouvernement (fédéral, provincial, territorial, et municipal), le secteur privé, le secteur académique, les médias, les organismes à but non lucratif, le public en général et les partenaires internationaux.

Stratégies, mécanismes et outils utilisés

Une bonne stratégie en matière de communications externes est l'adoption d'une approche ciblée, utilisant des mécanismes et des outils variés, combinant à la fois des pratiques de communication conventionnelles et d'autres innovatrices, basées sur les nouvelles technologies de l'information et l'évolution du web. L'organisme s'assure ainsi de respecter les objectifs suivants :

- Informer le public de manière efficace au sujet des résultats des programmes, des statistiques officielles et d'analyses portant sur l'état de l'économie et de la société;
- Offrir une image positive de l'organisme afin de consolider sa réputation d'excellence;
- Susciter l'intérêt et encourager les particuliers et les entreprises à répondre aux enquêtes de l'organisme.

La section qui suit présente les mécanismes et les outils qui ont permis à Statistique Canada de mettre en œuvre cette stratégie.

1. Le site Internet de Statistique Canada - L'outil centralisé de diffusion

Au Canada, le site web de Statistique Canada constitue le mécanisme principal de diffusion de données. Il compte plus de 25 millions de visites et plus de 150 millions de pages vues, en moyenne, par année. Vu son importance dans la diffusion des données statistiques, le chapitre 4.1 de ce compendium, intitulé *Diffuser les données à partir du site web*, lui est exclusivement consacré. Ce chapitre présente l'évolution du site Internet de Statistique Canada et des stratégies utilisées pour une diffusion optimale des données.

2. Le Quotidien – Le bulletin de diffusion officielle

Le Quotidien est le bulletin de diffusion officielle des données de Statistique Canada, le premier lien de communication de l'organisme avec les médias et le public.

Ce bulletin soutient le mandat de l'organisme, soit la publication de renseignements statistiques sur l'économie et la société canadiennes. Publié depuis 1932, il paraît sur le site Web de Statistique Canada depuis 1995.

Seul bulletin du genre publié par un organisme statistique, *Le Quotidien* offre un accès égal à tous les Canadiens, sans frais, à tous les nouveaux ensembles de données, produits analytiques et produits d'information de Statistique Canada. Il constitue un rendez-vous quotidien pour les utilisateurs chevronnés, qui le retrouvent sur le site tous les jours ouvrables à 8 h 30, heure normale de l'Est.

Afin de s'assurer de protéger de manière efficace et continue la confidentialité des données avant la diffusion, Statistique Canada a mis en place des mécanismes et des processus officiels et rigoureux. *La Politique sur la diffusion officielle*, conforme à la Loi sur la statistique, régit ces exigences dans la diffusion officielle du *Quotidien*.

Par ailleurs, de la formation sur la rédaction de communiqués est offerte de manière continue aux analystes des divisions spécialisées qui soumettent des articles pour diffusion dans *Le Quotidien*. Cela renforce la ligne éditoriale du *Quotidien* à travers une rédaction uniforme et cohérente.

Statistique Canada a également établi un processus de correction officiel en vue de corriger et donner suite aux corrections apportées avant et après diffusion des communiqués officiels. Ainsi la *Directive sur les corrections apportées aux communiqués du Quotidien et aux produits statistiques* établit les dispositions nécessaires pour l'application d'une approche normalisée et cohérente d'identification, de communication, d'approbation et d'affichage des corrections après diffusion.

Le calendrier des dates de publication dans le *Quotidien* des indicateurs économiques (par ex. le PIB, l'IPC, le taux de chômage, etc.) est publié une année à l'avance. Cela permet à tous les utilisateurs de connaître à l'avance les dates de diffusion. De plus, un calendrier de diffusion des communiqués à venir est publié chaque semaine. En agissant de la sorte, Statistique Canada s'assure d'informer de façon proactive les Canadiens de la diffusion des résultats d'enquête, d'indicateurs ou de produits. Cette pratique est aussi conforme aux exigences des *Special Data Dissemination Standards* qui ont été établis par le Fonds monétaire international et qui sont appliqués par un grand nombre d'organismes statistiques nationaux.

3. Les relations avec les médias

Les communications avec les médias devraient être un engagement important pour toute organisation statistique sachant que la couverture des diffusions faites par les médias va permettre un plus grand rayonnement des données disponibles. Les relations avec les médias ont pour objectifs de non seulement contribuer à une large diffusion des données et des analyses de l'organisme mais également promouvoir l'ouverture et la transparence en participant à des entrevues avec les médias, faciliter l'accès aux données et aux analyses et enfin maintenir une bonne image publique de l'organisme.

Au Canada, les activités de relations avec les médias sont gérées de manière conforme avec la *Directive sur les relations avec les médias* de Statistique Canada. Une grande importance est accordée à l'accessibilité du matériel qui est fourni aux médias par Statistique Canada afin de leur en faciliter l'utilisation et la redistribution. L'organisation a parfois recours à des personnes du milieu médiatique pour donner de la formation à ses employés sur la meilleure façon de présenter les informations aux médias afin de faciliter la retransmission de cette information par les médias. À l'occasion, on offre aussi au personnel des médias des ateliers sur l'analyse et interprétation des données produites par Statistique Canada.

La ligne téléphonique Info-médias reste le premier point de contact des journalistes en quête d'information. La ligne opère du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 17 heures (heure de l'Est) et permet de répondre aux requêtes des médias, au nombre de 2 000 à 2 500 par année. Un service après les heures est également offert pour les demandes urgentes des médias.

Certaines requêtes des journalistes font appel à une demande **de données personnalisées** c'est-à-dire que ces données ne sont pas directement accessibles sur le site Web mais nécessitent d'être préparées par les experts du domaine et ce, sans frais, pour les demandes qui nécessitent moins de trois heures de travail. Lorsque les demandes requièrent plus de temps de préparation, elles sont alors traitées comme des activités à coûts recouvrables (l'utilisateur doit payer des frais pour en avoir accès).

Pour la diffusion d'indicateurs économiques d'importance, Statistique Canada offre également **des séances à huis clos** aux journalistes accrédités de 7 h 30 à 8 h 30 (heure de l'Est), à raison de 12 à 15 fois par mois. De plus, en période de diffusion des données du recensement, les huis clos avec les médias ont eu lieu de minuit à 8 h 30 et ce, pour chaque diffusion (l'horaire des huis clos du programme de recensement pourrait varier d'un cycle à l'autre). Ces séances à huis clos sont organisées dans des conditions contrôlées puisque les journalistes ont accès aux nouvelles données et analyses avant leur diffusion. Pour ce faire, les journalistes doivent se rendre dans les locaux de Statistique Canada, dans une pièce sécurisée (à l'intérieure de laquelle les lignes de communications Internet sont coupées durant la période de huis clos), et doivent au préalable remettre leurs téléphones et tout autre appareil électronique. Les journalistes qui participent au huis clos ont accès aux documents et à un ordinateur, rédigent des articles et demandent des éclaircissements sur les données et les concepts aux porte-parole et ils ne peuvent transmettre leurs reportages qu'après la diffusion officielle par Statistique Canada, soit après 8 h 30 (heure de l'Est).

À la demande des médias, des **entrevues** peuvent également être organisées sous forme de séances individuelles avec des journalistes, en direct ou destinées à la télévision, la radio ou dans d'autres médias.

Les porte-parole de l'organisme lors des huis clos et des entrevues avec les médias sont généralement des experts sujet-matière désignés par l'organisation et non des spécialistes en communication. Statistique Canada s'assure ainsi que les médias ont accès aux personnes les mieux habilitées à répondre à leurs questions. Cependant, ils reçoivent au préalable une formation médiatique obligatoire de la part des spécialistes en communication afin de pouvoir répondre stratégiquement et efficacement aux questions des journalistes que ce soit pour les séances à huis clos ou pour les entrevues.

Le module Internet du *Quotidien* constitue également un lien de diffusion important pour rejoindre les médias. Il présente un calendrier qui inclut toutes les dates de publication des diffusions à venir, la liste des porte-parole par sujet ainsi que les avis aux médias. Par ailleurs, la rubrique « En chiffres » est un module qui représente une source d'information pour les médias en quête de renseignements et de données disponibles sur divers sujets et occasions spéciales; par exemple, à l'occasion du Nouvel An lunaire, de la fête de la Saint-Valentin, pour le printemps, la fête des Mères, la fête des Pères, la Journée nationale des Autochtones et autres.

Afin de gérer de manière proactive des enjeux potentiels dans les médias, Statistique Canada procède à la **surveillance (ou monitoring en anglais) des médias, des reportages et de l'exactitude de la couverture médiatique**. L'objectif est de s'assurer de détecter en temps opportun et de répondre de manière appropriée aux enjeux liés aux médias. Une personne de l'équipe des relations avec les médias est attitrée à la surveillance médiatique. Cette fonction consiste à surveiller et à analyser ce qui se dit sur l'organisme, à travers les journaux les plus connus, mais aussi à travers le Web (incluant les principaux blogues et médias sociaux). Des outils ou applications spécifiques de *media monitoring* (utilisant des mots clé tels que statistiques, Statistique Canada, diffusion officielle de statistiques, taux de chômage, indice des prix,...) permettent de filtrer ce qui se dit sur le web ou dans les medias traditionnels à partir des transcriptions. L'idée de la surveillance des médias n'est pas de contrôler tout ce qui se dit sur l'organisme mais plutôt de s'assurer que l'information diffusée est exacte et interprétée à bon escient.

Lorsqu'une erreur ou mauvaise interprétation de l'information publiée par Statistique Canada est détectée, une demande officielle de rectification est envoyée au média concerné et ce, afin que l'exactitude des renseignements soit rétablie.

En cas d'enjeux avec les médias, la décision de faire intervenir le Directeur général des communications ou d'autres cadres supérieurs est liée à la nature de l'enjeu et de l'impact possible sur les opérations et la réputation de l'organisation. C'est une analyse qui est faite au cas par cas, sous la gouverne de la Division des communications, après consultation auprès des experts des programmes en question.

4. Le Service de renseignements statistiques

Le Service de renseignements statistiques est considéré comme le point d'entrée des utilisateurs actuels et potentiels de Statistique Canada qui souhaitent trouver de l'information statistique sur le pays.

Le Centre opère du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 16 h 30 (pour tous les fuseaux horaires du Canada). Les agents d'information répondent aux questions du public via téléphone (ligne sans frais) et également par courriel.

En plus de favoriser un accès impartial à l'information de Statistique Canada, le but de ce service est de répondre aux demandes d'information de manière organisée et optimale. En effet, le personnel qui y travaille est formé de façon, d'une part, à répondre directement aux questions de base qui peuvent être satisfaites à partir des publications et tableaux analytiques déjà existants, et d'autre part, à effectuer le tri des demandes plus complexes pour un acheminement vers des services plus spécialisés. Ceci permet non seulement un traitement plus égal des demandes mais également une réduction de fardeau de travail pour les programmes spécialisés.

5. Les activités de rayonnement

Les activités de rayonnement visent à susciter l'intérêt et ajouter de la valeur aux produits et services de Statistique Canada. En faisant connaître les statistiques officielles, le rayonnement permet non seulement d'accroître la sensibilisation, la compréhension et l'utilisation des données de Statistique Canada par le public, mais également de susciter l'intérêt et d'encourager les entreprises et les particuliers à répondre en grand nombre aux enquêtes de l'organisme.

Statistique Canada offre la possibilité aux Canadiens de recevoir des courriels **d'avis de diffusion personnalisé** par le portail **Mon StatCan**. À partir du portail *Mon StatCan*, les personnes intéressées peuvent s'inscrire gratuitement, choisir les diffusions, publications ou autres produits de leur choix pour lesquels elles souhaiteraient recevoir des avis. Ce service permet de personnaliser l'information en fonction des choix et des besoins d'information des Canadiens. L'avis de diffusion de *Mon StatCan* est envoyé chaque matin.

Statistique Canada offre également des activités destinées à des cibles plus spécialisées telles **le programme de rayonnement auprès des communautés et des entreprises. Ce programme inclut :**

- **Des bulletins d'information** sur les données les plus récemment publiées, envoyés de manière mensuelle aux municipalités, au secteur privé (plus spécifiquement les petites et moyennes entreprises) et à des groupes ethnoculturels à travers tout le Canada. Ces bulletins permettent à ces groupes d'utilisateurs de données de se tenir au fait de l'information publiée ayant un impact sur leurs activités; d'autant plus que ces groupes sont considérés comme ceux ayant de grands besoins en information statistique.
- **Des séances d'information** pour ces mêmes groupes leur permettant de comprendre de manière pratique comment accéder aux données disponibles sur le site Web de Statistique Canada et comment les utiliser. Ces séances utilisent la technologie WebEx et permettent ainsi à des participants à travers le Canada de participer et d'échanger sur des sujets déterminés à l'avance.
- **Des articles dans des magazines et des blogs externes** : depuis 2011, des partenariats ont été mis en place pour la publication d'articles dans des magazines ou des blogs spécialisés. Le rôle stratégique du rayonnement est de s'insérer dans des mécanismes ou des outils de communication déjà utilisés par des groupes d'utilisateurs afin de répondre directement à leurs questions et à leurs préoccupations. Statistique Canada cherche continuellement à développer des partenariats ciblés afin de continuer à maximiser la portée de ses données et d'en encourager l'utilisation optimale.

Finalement, depuis 2013, Statistique Canada organise régulièrement **des évènements d'une demi-journée** avec le grand public et ce, dans différentes villes canadiennes. Cette **série de rencontres – discussions « Parlons statistiques »** offre l'occasion pour Statistique Canada de rencontrer et d'échanger avec des utilisateurs de données et d'autres intervenants, afin de mieux comprendre l'évolution de leurs besoins en données et de recueillir leur rétroaction. Ces rencontres-discussions portent sur des sujets variés. Elles débutent par une présentation de renseignements statistiques, d'analyse et de tendances observées portant sur le sujet en question et offerte par le Statisticien en chef, qui est l'hôte de la rencontre, suivie d'une discussion entre les experts membres du panel et finalement d'une période de réponses aux questions du public.

6. Les nouveaux médias

Statistique Canada est reconnu pour adapter de manière stratégique ses programmes et ses services dans le but de répondre aux attentes des Canadiens qui évoluent rapidement au fil des années, notamment avec l'évolution du Web et l'expansion des nouveaux médias.

Dès 2007, Statistique Canada s'est lancé dans l'exploration du Web 2.0 dans le but de connecter, d'interagir et de dialoguer avec le public. Sa première expérience d'outils de collaboration consiste alors dans le développement d'un forum de discussion en ligne au sujet des données du recensement de 2006.

Mais c'est à partir de 2011 que l'organisme se dote d'une véritable stratégie de présence active dans **les plateformes de médias sociaux**.

Pour s'y préparer, Statistique Canada a lancé son premier compte de médias sociaux sur la plateforme **Twitter** dès 2010, afin de mesurer l'intérêt du public. En moins de douze mois, l'organisme comptait plus de 1000 «followers», sans même publier quoi que ce soit. Fort de ce gage d'intérêt, Statistique Canada s'est lancé dans la diffusion d'information tirée des communiqués du *Quotidien* ainsi que de l'information sur les enquêtes, sans véritable engagement avec le public. Enrichi de son expérience sur **Twitter**, Statistique Canada a lancé ses comptes officiels sur les plateformes **Facebook et YouTube** et a engagé le public en répondant aux questions ou commentaires des utilisateurs. La présence dans les médias sociaux est devenue alors active et engageante. Le compte de Twitter de Statistique Canada se classe parmi les plus importants comptes officiels au sein de la fonction publique canadienne, en termes de nombre d'abonnés. Sur Facebook, l'information publiée a trait aux statistiques au sujet de faits saillants de la société canadienne en général. Le compte YouTube est, quant à lui, continuellement alimenté par la diffusion de vidéos développées par Statistique Canada.

Au cours de la dernière décennie, les vidéos sont devenues un moyen populaire et très apprécié de partager de l'information. Notant cet appétit croissant, Statistique Canada s'est lancé, dès 2009, dans **la production et la diffusion de vidéos et de tutoriels**. Celle-ci se veut un complément aux données détaillées et plus complexes disponibles sur le site Web.

Statistique Canada produit et diffuse quatre types de vidéos visant des objectifs distincts :

- Démystifier le rôle de l'organisme et/ou de certains programmes;
- Sensibiliser et encourager les répondants aux enquêtes à y participer;
- Présenter les faits saillants des plus récentes diffusions;
- Faciliter l'accès et la navigation aux utilisateurs sur le site Web. Peu coûteux à développer, les vidéos-tutoriels restent un moyen accessible, pratique et visuel pour guider les utilisateurs dans l'utilisation des données.

En plus des vidéos, Statistique Canada offre des outils de collaboration en ligne accessibles à partir de son site Web. Ainsi, pour la première fois en février 2012, Statistique Canada a tenu **une séance de clavardage en direct avec le public**, au sujet des données du Recensement de 2011, portant sur la population et les logements. Le démographe porte-parole de la diffusion a ainsi répondu en direct, en ligne, aux questions du public. Cette expérience a été répétée pour les autres diffusions du recensement et ultérieurement dès 2014 pour cinq diffusions importantes de l'organisme par année. Les participants s'inscrivent à la séance en acceptant de suivre certaines règles d'engagement d'ordre éthique et dialoguent directement en temps réel avec l'expert du domaine. Cette activité permet de soutenir ainsi l'orientation stratégique de Statistique Canada d'engager davantage la population sur la compréhension et l'utilisation des données via les outils Web 2.0.

Finalement, **le Blogue de Statistique Canada et le Blogue du chercheur** sont également le moyen d'atteindre un public plus averti lui offrant l'opportunité de trouver de l'information sur les initiatives actuelles et à venir de l'organisme et de faire des commentaires pertinents au sujet de la direction et du contenu de ces programmes.

Facteurs clé de succès

La mesure du succès des communications externes réside dans le développement d'activités de communication qui soient jugées pertinentes et apportent une réelle valeur ajoutée aux utilisateurs de données et aux partenaires de l'organisme statistique; il s'agit de mieux comprendre les besoins des auditoires clé de l'organisme et d'y répondre de manière stratégique, ciblée et avec les moyens de communication appropriée. Pour ce faire, les organisations statistiques peuvent s'appuyer sur et consolider un certain nombre de facteurs clé de succès.

Premièrement, il s'agit de toujours veiller à connaître et mesurer la satisfaction de sa clientèle. Au Canada, par exemple, Statistique Canada a mis en place des mécanismes de consultation pour l'amélioration de ses produits et de ses services. Les activités de consultation sont publiées en ligne dans le portail de consultation du site Web. Elles ont trait entre autres, à l'évaluation du site Web, des nouveaux produits ou outils de communication,

des services du Service de renseignements statistiques, des tests de convivialité. La rétroaction obtenue grâce à ces mécanismes de consultation permet à l'organisme de mieux comprendre les besoins et les attentes des Canadiens et d'améliorer ou de modifier au besoin ses programmes et ses services.

Le succès des activités de communication repose également sur une collaboration étroite et continue entre les spécialistes des communications et les experts des programmes. Dans chaque projet de communication, les programmes sujet-matière concernés doivent être intégrés dès le début du processus et le travail se fait en équipe dans l'intérêt de l'organisation.

Par ailleurs, les projets de communication d'envergure doivent être systématiquement soumis à une gouvernance appropriée. Au Canada, le Comité de la diffusion et des communications présidé par un Statisticien en chef adjoint et plusieurs cadres supérieurs assume ultimement cette responsabilité. Il a pour mandat de réviser et d'approuver les initiatives de communication, existantes ou nouvelles. Cela permet de centraliser la prise de décisions et de s'assurer, dans le temps, que les communications externes répondent à des règles, des processus et des objectifs cohérents, stratégiques et qui suscitent l'adhésion des personnes concernées.

Finalement, l'adhésion à des règles claires et appropriées est également valable pour les utilisateurs et partenaires externes. En ce sens, lorsque Statistique Canada s'est investi activement dans l'utilisation des nouveaux médias, l'engagement du public en ligne est devenu une composante quotidienne de ses communications externes. Statistique Canada s'est doté donc de règles d'engagement claires et adaptées à chacune des plateformes utilisées en ligne afin d'assurer que les interactions avec le public s'effectuent selon certaines normes éthiques et professionnelles.

Défis

Avec l'évolution constante des nouvelles technologies et la prolifération des nouvelles plateformes en nouveaux médias, le public est de plus en plus friand d'information sur le qui-vive. Les utilisateurs veulent un accès rapide, et qui réponde directement à leurs besoins. Pour ce faire, les organismes statistiques doivent prioriser les activités de communication et demeurer flexibles aux attentes des Canadiens.

A l'avenir

Toute agence statistique a le défi continu de toujours viser l'optimisation de la compréhension et de l'utilisation des données statistiques qu'elle publie. L'organisation doit continuer à être souple et flexible dans l'adoption de technologies nouvelles, qui complètent les moyens de communication conventionnels, lui permettant d'offrir des services utiles et pertinents aux yeux des utilisateurs de données.

Encadré 4.2.1

Réseaux sociaux : De l'information à la communication - L'expérience de l'Équateur

L'Institut national de la statistique et du recensement (INEC)

L'existence et l'utilisation des nouvelles technologies ont incontestablement changé les façons dont l'Équateur et le monde communiquent et interagissent. Elles ont aussi créé de nouveaux utilisateurs de l'information : des utilisateurs exigeants, analytiques et engagés qui ont besoin non seulement d'information, mais d'information précise de façon rapide et continue.

Pour rejoindre ces utilisateurs et promouvoir l'utilisation de l'information, l'Institut national de la statistique et du recensement (INEC) s'est tourné vers de nouveaux outils technologiques, y compris les réseaux sociaux. Nous sommes passés de simples producteurs d'information et d'une simple source à un système de journalisme de données, ce qui nous a aidés à établir une relation directe avec les utilisateurs.

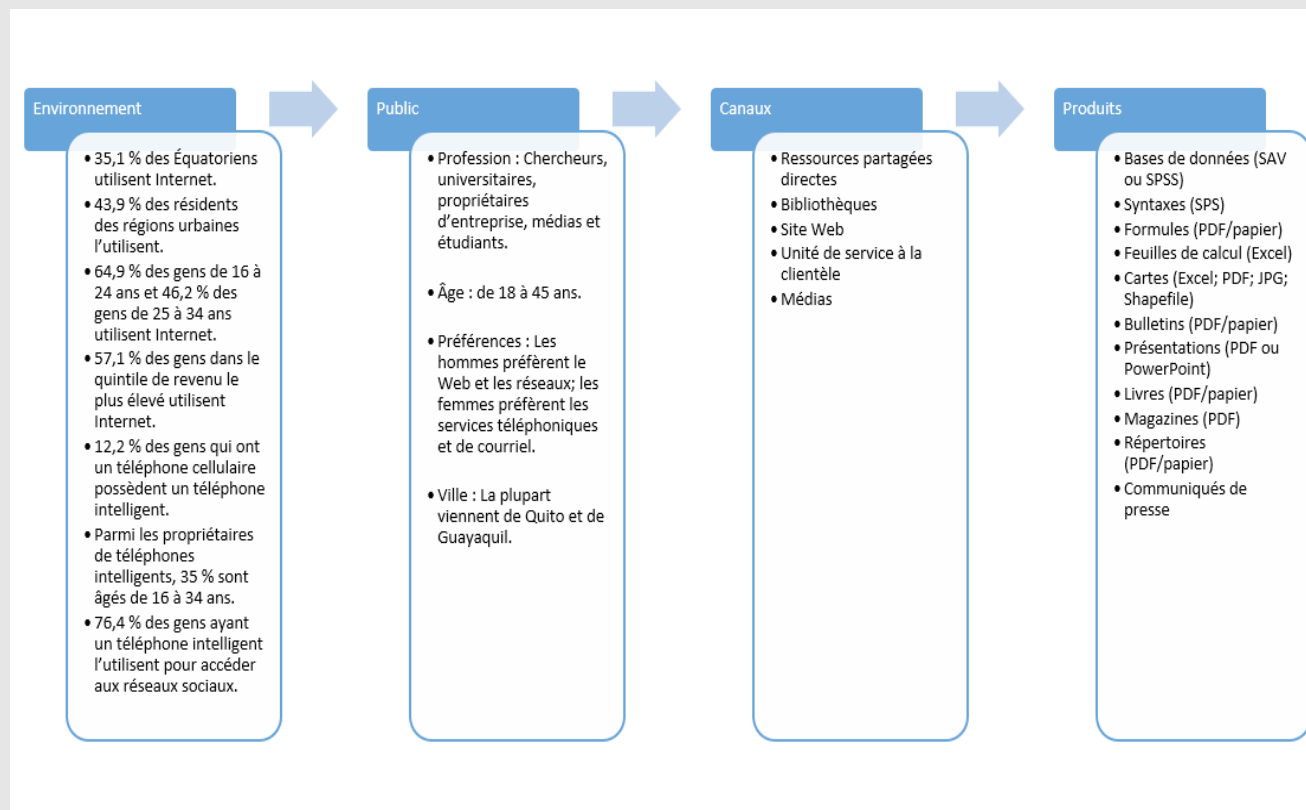
L'INEC dans le monde des réseaux

L'utilisateur d'aujourd'hui décide comment, où, quand et quoi consommer. Cette nouvelle forme de communication nous a fait passer de la diffusion de données suivant une stratégie de communication à la diffusion de données suivant une stratégie de marketing.

Afin de mettre en œuvre cette nouvelle stratégie, nous avons commencé par analyser notre environnement, nos utilisateurs, nos canaux et nos produits. Nous nous sommes rendu compte que beaucoup de nos utilisateurs (les universitaires, les chercheurs, les médias et les étudiants âgés de 18 à 45 ans) sont très actifs sur Internet et sur les réseaux sociaux, et que nos canaux devenaient désuets.







Figure 4.2.1

L'INEC et son environnement, ses utilisateurs, ses canaux et ses produits



C'est pourquoi nous avons dû nous tourner vers les réseaux sociaux et améliorer certains canaux, comme le Web, en créant des applications pour faciliter l'accès aux données.

Tableau 4.2.1
L'INEC et les réseaux sociaux

Réseau	Date de création	Statistiques principales	Statistiques secondaires	Public cible	Objectif
	Fortalecimiento [Renforcement], 2009	Moyenne de 70 000 visites par mois	En 2007, il y avait 300 visites par mois	66 % des utilisateurs sont âgés de 18 à 35 ans; 61 % sont des hommes et 39 % sont des femmes. 71 % ont utilisé le site à des fins d'études ou de recherche. 35 % ont visité le site Web plus de cinq fois par mois.	Même s'il ne s'agit pas d'un réseau social, notre site Web est devenu un canal Web 2.0. C'est notre entrepôt principal pour l'ensemble des enquêtes et des chiffres de l'INEC.
	Mars 2010	75 162 abonnés	16 000 nouveaux abonnés par année	Journalistes, leaders d'opinion et étudiants âgés de 24 à 35 ans.	Ce réseau social permet d'établir un contact direct avec nos principaux utilisateurs. Il est devenu un canal pour les réponses simples et rapides.
	Novembre 2009	27 714 mentions « J'aime »	4 500 nouvelles mentions « J'aime » par année	Personnes de 18 à 24 ans, dont 56 % sont des femmes. 74 % des mentions « J'aime » viennent de l'Équateur, suivi par le Nigéria, le Costa Rica et le Canada.	C'est un espace qui nous permet de rejoindre des utilisateurs qui n'utilisent pas Twitter. Il nous permet aussi de publier de plus longs messages.
	Avril 2010	3 647 photos	246 357 visites		Ce site a été créé principalement pour illustrer le travail institutionnel de l'INEC en images. Nous sommes en train de le repenser.
	Juin 2010	368 vidéos	54 448 copies	54,1 % des utilisateurs de YouTube sont des hommes, tandis que 45,9 % sont des femmes.	Ce réseau nous permet d'expliquer les chiffres et les travaux de l'INEC d'une façon pédagogique. Il vient appuyer nos autres réseaux.
	Janvier 2015	78 abonnés	12 photos		Ce site a été créé pour illustrer les travaux de l'INEC graphiquement. Nous cherchons la meilleure manière de l'utiliser.

Réseau	Date de création	Statistiques principales	Statistiques secondaires	Public cible	Objectif
	Janvier 2015	26 membres		Journalistes	Ce réseau nous permet d'établir un contact direct et rapide avec les journalistes en cas d'urgence.
	Avril 2014	18 billets			Ce site a été créé afin de positionner nos réseaux dans les moteurs de recherche et d'avoir une plus grande présence sur Internet. Le blogue vise à publier différents renseignements statistiques.

Première étape : Attirer les utilisateurs

- Nous avons identifié nos meilleurs clients pour en faire des ambassadeurs de notre marque et de nos services.
- Nous avons créé un profil de nos abonnés afin de les segmenter et de les utiliser de façon appropriée pour nos diverses campagnes, ou de diffuser des données ou de l'information.
- Nous avons cherché des leaders d'opinion et des personnes ayant une grande influence sur leur public. Nous les avons convaincus de collaborer avec nous grâce à des conversations continues par messages directs.
- Nous avons surveillé les sujets qui avaient le plus grand impact dans chaque réseau, avons déterminé en quoi les données et les chiffres contribuaient à cet impact, et avons mis un accent particulier sur les leaders dans ces domaines.
- Nous avons établi une politique sur la gestion des réseaux sous forme de guide de l'utilisateur.

Nous positionner

- Nous avons commencé à publier des diagrammes, des photographies, des infographies et des vidéos. Au début, il n'y avait pas un grand lien graphique, ce n'était qu'une photo accompagnée d'une légende.
- Nous avons commencé à publier des messages le jour marquant l'indépendance d'une province ou la fondation d'un district, par exemple.
- Nous avons aussi profité des journées spéciales pour fournir des renseignements sur des sujets d'intérêt, comme la Journée de la santé, la Journée des animaux de compagnie, la Journée de l'homme, la Journée de l'enfance, etc.
- Il y a eu des initiatives sur les données historiques et la promotion des données sur les districts du pays, surtout sur Facebook et Instagram. Le but était d'imiter Google, qui change constamment son logo pour souligner les occasions spéciales.
- Nous avons diffusé des termes techniques par le biais de graphiques et de vidéos, et nous avons expliqué la méthodologie et les chiffres.

Fidéliser les gens

- À l'heure actuelle, les réseaux représentent non seulement un moyen de diffusion, mais aussi un instrument permettant de mesurer l'opinion publique sur des sujets précis. À cette fin, nous avons dressé une liste de twitteurs influents qui organisent la discussion sur les réseaux et nous les surveillons continuellement.
- Au fil des ans, nous avons gagné des abonnés qui nous défendent sur les réseaux et qui sont capables de répondre à n'importe quelle attaque pour nous.
- Le but a été de maintenir un compte de service qui fournit des renseignements statistiques dans un format convivial, avec des formulations simples et des messages qui contribuent aux conversations.

- Nous avons graduellement introduit de nouvelles façons de présenter les infographies, allant de simples dessins à des concepts plus populaires. Nous avons aussi arrêté d'utiliser seulement des graphiques et les avons combinés avec des photographies.
- Maintenant, nous réfléchissons aux produits destinés à chaque événement de l'INEC et nous préparons un ensemble de micro-infographies qui suivent une certaine ligne de graphiques. Le but est d'utiliser l'ordre des espaces de diffusion de données pour aborder un sujet avant que d'autres comptes ne le fassent et de le faire au moyen de graphiques.

Obtenir des résultats

Notre entrée dans le monde des réseaux sociaux nous a conduits vers de nouveaux défis et de nouvelles façons de communiquer, en faisant de nous des producteurs de journalisme de données. Ce domaine est en progression depuis 2007, année de la démocratisation de l'information à la suite de la création et de l'amélioration de divers canaux, de la segmentation des utilisateurs et de la création de produits facilitant l'utilisation de l'information.

Grâce à cette transition, nous pouvons affirmer que :

1. nous avons réduit les mauvaises interprétations des données;
2. nous avons réduit les délais de diffusion de l'information;
3. nous sommes une source directe d'information;
4. nous sommes le chef de file du pays en statistiques.

Cette stratégie de communication a incontestablement accru notre impact médiatique de 481 %, en nous faisant passer d'une moyenne de 74 impacts mensuels en 2007 à 430 en 2015 jusqu'à présent. Cette stratégie de communication a incontestablement accru notre impact médiatique de 481 %, en nous faisant passer d'une moyenne de 74 impacts mensuels en 2007 à 430 en 2015 jusqu'à présent.

Nous avons aussi observé une augmentation considérable du trafic sur notre site Web, qui est passé d'une moyenne de 300 visites par mois en 2007 à 70 000 par mois à l'heure actuelle. Enfin, nous avons su positionner nos réseaux en tant que producteurs de statistiques.

Bibliographie

Gouvernement du Canada (2012). *Politique de communication du gouvernement du Canada*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12316>

Statistique Canada (2016). *Restez branché*, Statistique Canada. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/rb/index?MM=>

Fonds monétaire international. *Special Data Dissemination Standards*. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://dsbb.imf.org/pages/sdds/home.aspx>

Chapitre 4.3 – Gestion des métadonnées et accès aux métadonnées

Contexte

Il incombe aux instituts nationaux de la statistique (INS) d'offrir aux utilisateurs des renseignements sur la nature et les caractéristiques des données diffusées et de les aider à évaluer la qualité des données et leur pertinence en regard de leurs besoins. Ces renseignements, communément appelés **métadonnées**, sont fournis pour s'assurer que les composantes des données, notamment les concepts, les variables et les classifications, les méthodes statistiques sous-jacentes et les principaux aspects de la qualité des données, sont bien comprises.

En fournissant de façon proactive l'accès aux métadonnées, les INS s'assurent que leurs utilisateurs comprennent bien l'ensemble des attributs des statistiques (intelligibilité), y compris les limitations des données, de manière à pouvoir prendre des décisions éclairées. Offrir l'accès à des métadonnées exactes et à jour permet également aux INS de maintenir la confiance du public en ce qui a trait à la qualité des données, ce qui contribue à renforcer leur crédibilité et leur réputation.

Au cours des dernières années, la gestion des métadonnées et l'accès aux données ont été guidés par deux grands **principes** :

- **Les métadonnées sont essentielles tout au long du processus d'enquête** : elles sont le moteur du processus d'enquête, dès l'étape de la collecte de données, en garantissant que l'information sur les données est réutilisée de façon cohérente tout au long du cycle de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion. (Pour en savoir plus, veuillez consulter le *chapitre 3.1 – Architecture opérationnelle du Bureau* et le *chapitre 3.4 – Améliorer la manière de mener les enquêtes*.)
- **L'interopérabilité** : des outils et des modèles communs sont utilisés pour gérer les métadonnées tout au long du cycle d'enquête, ce qui garantit que les métadonnées sont accessibles et peuvent être utilisées et importées en tant que contenu à chaque étape du processus d'enquête.

Stratégies et outils

Comme l'expérience de Statistique Canada l'a démontré, deux mesures importantes peuvent grandement faciliter l'accessibilité des métadonnées aux utilisateurs : 1) la création d'une base de métadonnées intégrée pour conserver et centraliser toutes les métadonnées publiques; 2) la mise en place d'une structure de gouvernance appropriée. La prochaine section décrira comment cela a été réalisé au Canada.

1. La Base de métadonnées intégrée : un dépôt central de renseignements sur les enquêtes et les programmes

Le processus de mise sur pied d'un dépôt de métadonnées n'est pas intuitif; il est souvent perçu comme une étape supplémentaire dans le processus de production de données. Au Canada, ce processus a commencé en 2000. La Base de métadonnées intégrée de Statistique Canada est un outil essentiel pour les utilisateurs de données : elle leur permet d'accéder au dépôt organisationnel central de métadonnées statistiques pour obtenir des renseignements exacts sur la méthodologie d'enquête, les variables et la qualité des données. Statistique Canada a produit les renseignements figurant dans la base de données en conformité avec les normes internationales, dont celles de l'initiative d'échange de données et de métadonnées statistiques (SDMX), de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et de la Data Documentation Initiative (DDI).

Les métadonnées publiques de l'ensemble des enquêtes et des programmes statistiques sont accessibles sur le site Web de Statistique Canada, sous le module Définitions, sources de données et méthodes. À partir de ce module, les utilisateurs peuvent facilement accéder aux renseignements suivants :

- une description de chaque enquête et de chaque programme statistique de Statistique Canada, ce qui comprend des renseignements sur les sources de données et la méthodologie;
- les questionnaires utilisés pour recueillir les données des enquêtes ou des programmes statistiques;

- les définitions des concepts, des variables et des classifications standards (également appelés **métadonnées structurées**);
- des considérations et des indicateurs touchant la qualité des données.

À Statistique Canada, les métadonnées sont gérées par un secteur de programme précis (la Division des normes). Toutefois, les spécialistes de chaque enquête et de chaque secteur de programme statistique sont tenus de fournir les métadonnées de leurs enquêtes ou programmes statistiques et de suivre un modèle et des lignes directrices établis par les différents programmes de normalisation.

Les métadonnées des enquêtes et des programmes statistiques sont maintenant intégrées au processus de prescription d'enquête pour la collecte de données, de sorte que les métadonnées de base des enquêtes et des programmes sont désormais accessibles sur le site Web de Statistique Canada, dès le début de la période de collecte de données jusqu'au moment de leur diffusion. Ainsi, les répondants aux enquêtes sont tenus informés des activités de collecte à laquelle ils participent, ce qui favorise l'augmentation des taux de participation. Cette initiative fait ressortir l'importance de diffuser les métadonnées tout au long du cycle d'enquête et non seulement à l'étape de la diffusion.

La maintenance d'une base de métadonnées statistiques fait partie du programme d'Architecture opérationnelle du Bureau de Statistique Canada, qui comporte, entre autres principes, la création et le maintien d'un processus fondé sur les métadonnées permettant de produire et d'utiliser des métadonnées tout au long du cycle d'enquête. (Pour en savoir plus, veuillez consulter le *chapitre 3.1 — Architecture opérationnelle du Bureau*).

2. Structure de gouvernance

Il est important pour les INS de préciser le secteur de programme qui sera chargé des métadonnées centralisées. Comme on l'a mentionné précédemment, ce secteur de programme devrait être responsable de l'élaboration et de la maintenance d'un dépôt central de métadonnées dans lequel seront consignées les normes et les exceptions ayant été approuvées. Dans la mesure du possible, l'élaboration de ce dépôt se fera en se fondant sur les normes de classification, les concepts, les variables et les définitions reconnus à l'échelle internationale. Les dérogations seront acceptables uniquement si elles sont indispensables à une description et une mesure appropriées des réalités propres au pays.

Statistique Canada est doté d'une structure de gouvernance et de gestion éprouvée et efficace qui lui permet d'assurer une gestion appropriée des métadonnées. Les responsabilités qui y sont liées sont partagées entre trois entités : la Division des normes, le Comité des méthodes et des normes et les secteurs de programme.

Le mandat de la **Division des normes** est de créer, mettre à jour et communiquer les normes statistiques, de promouvoir et surveiller leur mise en œuvre selon les modalités prévues par la *Politique concernant les normes* et d'offrir des conseils quant à leur interprétation. La Division des normes a aussi pour mandat de créer, de mettre à jour et de diffuser des métadonnées statistiques pour les enquêtes et les programmes de l'organisme, conformément aux modalités de la *Politique visant à informer les utilisateurs sur la qualité des données et la méthodologie*.

La *Politique concernant les normes* impose le recours à des désignations et des définitions normalisées pour les populations, les unités statistiques, les concepts, des variables et les classifications des programmes statistiques, et fournit un cadre pour l'examen, la documentation, l'autorisation et le suivi de ces désignations et de ces définitions dans les programmes de Statistique Canada. Cette politique prévoit que, là où des normes ont été établies, les secteurs de programme doivent les suivre, à moins qu'une exemption particulière n'ait été obtenue en vertu des dispositions de la politique. La politique décrit des processus et des rôles et responsabilités distincts liés aux éléments suivants :

- la création et la définition de désignations et de définitions normalisées;
- l'obtention d'une approbation pour la création et l'enregistrement des nouvelles normes de l'organisme;
- l'obtention d'une exemption dans les cas exceptionnels où une norme existante ne peut être adoptée.

La *Politique visant à informer les utilisateurs sur la qualité des données et la méthodologie* détermine le type d'information qui doit être mis à la disposition des utilisateurs de données parmi les produits de données diffusés par l'organisme. Cette politique régit l'ensemble des données statistiques et des résultats d'analyse diffusés par Statistique Canada. Elle offre aussi des lignes directrices quant au type d'information devant être publié, en fournit des exemples et désigne la Base de métadonnées intégrée comme le dépôt de métadonnées de l'organisme.

La Division des normes est encadrée principalement par le **Comité des méthodes et des normes**. Ce comité, formé de directeurs issus des différents secteurs de l'organisme, est présidé par un statisticien en chef adjoint. Le comité a pour rôle :

- de gérer les métadonnées de l'organisme;
- de fournir de l'assistance et des conseils sur l'élaboration et l'application de normes statistiques et de métadonnées au sein des programmes de l'organisme;
- d'approuver l'adoption de concepts, de variables et de classifications statistiques en tant que normes organisationnelles, tout en s'assurant de leur comparabilité avec les normes à l'échelle internationale et de leur conformité à celles-ci;
- d'approuver les exemptions aux normes organisationnelles lorsque la situation le justifie;
- de produire des rapports périodiques sur l'application de la *Politique concernant les normes* et de revoir la politique et les normes qui s'y rapportent, au besoin;
- de fournir des conseils sur l'élaboration et l'utilisation de méthodes statistiques rigoureuses;
- de fournir de l'encadrement sur les priorités en matière de recherche statistique et d'innovation;
- d'agir à titre de coordonnateur pour l'examen et le suivi des pratiques et des questions touchant la qualité des données à l'échelle de l'organisme.

Le Comité des méthodes et des normes relève directement du Conseil exécutif de gestion, présidé par le statisticien en chef du Canada.

Enfin, les **secteurs de programme** sont responsables de la documentation des métadonnées en conformité avec les exigences de la *Politique visant à informer les utilisateurs sur la qualité des données et la méthodologie*.

Facteurs clés de réussite

Un certain nombre de facteurs assurent la gestion efficace des métadonnées et de l'accès à celles-ci à Statistique Canada.

Premièrement, la création, l'entreposage, la gestion et la diffusion des métadonnées sont régis par des exigences obligatoires claires, énoncées explicitement dans les politiques de Statistique Canada, et sont surveillés par le Comité des méthodes et des normes. Des exigences claires issues des politiques et l'appui des cadres supérieurs de différents secteurs de l'organisme fournissent un cadre permettant d'assurer la qualité de l'élaboration, de la documentation et de la diffusion des métadonnées de Statistique Canada. Ils garantissent également que le personnel est mobilisé et sensibilisé à l'importance de tenir à jour et de diffuser des métadonnées actuelles, exactes, pertinentes et faciles à interpréter.

Deuxièmement, l'utilisation d'un dépôt organisationnel central de métadonnées, la Base de métadonnées intégrée, signifie qu'il existe une source principale de métadonnées diffusées à Statistique Canada. Ce dépôt garantit une surveillance étroite du respect des politiques et des lignes directrices, y compris les lignes directrices à l'échelle internationale, et permet que les changements, lorsqu'ils s'avèrent nécessaires, soient mis en œuvre de façon efficace et coordonnée à travers tous les secteurs de programme.

Troisièmement, grâce à l'intégration des métadonnées au processus de prescription d'enquête, à savoir un processus selon lequel les métadonnées des programmes d'enquête sont affichées sur le site Web de Statistique Canada avant même que ne commence la collecte des données, les métadonnées sont devenues partie intégrante et normalisée du processus d'enquête, non seulement à l'étape de diffusion, mais du début à la fin du cycle d'enquête.

De plus en plus de métadonnées sont mises à la disposition du public sur le site Web de l'organisme, et Statistique Canada a été en mesure d'assurer la qualité des renseignements diffusés et de répondre efficacement aux besoins de ses clients. En retour, les clients s'attendent désormais à des métadonnées de grande qualité, qu'ils utilisent régulièrement pour interpréter leurs données et leurs analyses et les replacer dans leur contexte.

Défis et perspectives d'avenir

La création et la diffusion de métadonnées détaillées ne sont pas sans présenter des défis.

Les exigences en matière de ressources sont un enjeu, à la fois pour la création des métadonnées dans les secteurs de programme et pour leur mise à jour et leur diffusion au moyen de la Base de métadonnées intégrée de Statistique Canada. Le nombre de concepts, de variables et de classifications utilisés dans les enquêtes et programmes statistiques de l'organisme se chiffre par milliers. De plus, il peut parfois être difficile de parvenir à un consensus sur leur nomenclature entre les différents secteurs de programme, qui peuvent utiliser des versions similaires mais non identiques de la même variable.

Il est dès lors important d'insister constamment, auprès de tout le personnel, sur les retombées positives qu'ont de bonnes métadonnées sur l'efficacité et la cohérence de la production statistique ainsi que sur la capacité des utilisateurs de bien comprendre et utiliser les données. Promouvoir l'interopérabilité, assurer le respect des normes internationales et élaborer et mettre en œuvre une approche cohérente à l'égard des métadonnées ne peuvent qu'améliorer la pertinence et l'efficacité des statistiques officielles.

Bibliographie

Statistique Canada (2004). *Politique sur les standards*, Ottawa. Document interne, fourni sur demande.

Statistique Canada (2000). *Politique visant à informer les utilisateurs sur la qualité des données et la méthodologie*, Ottawa. Document interne, fourni sur demande.

Statistique Canada. *Site Web de Statistique Canada*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fr/concepts/index?MM=>.

Statistique Canada. *Statistical Data and Metadata Exchange*, Ottawa. Document interne, fourni sur demande.

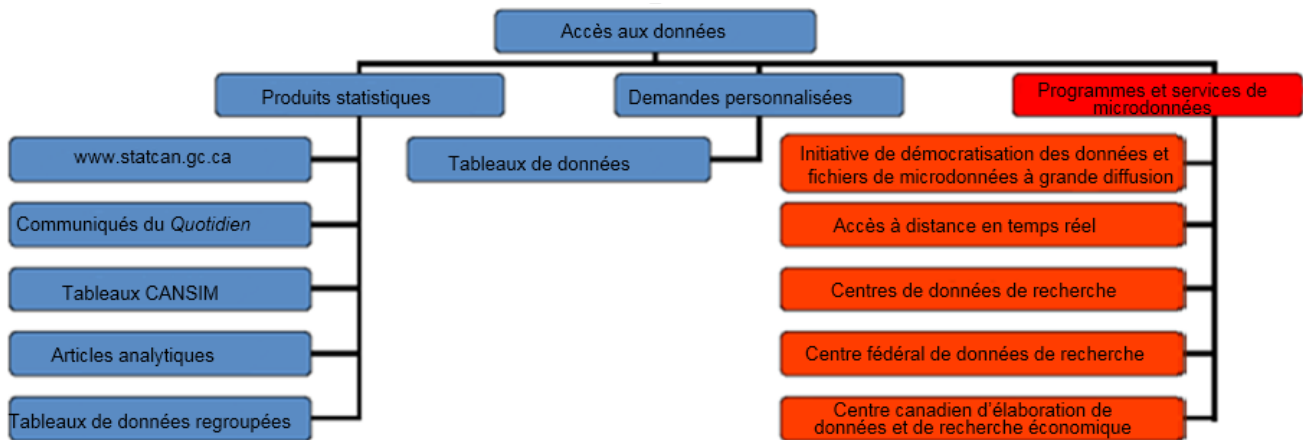
Chapitre 4.4 – Accès aux microdonnées

Contexte

Les utilisateurs de données et les instituts nationaux de la statistique (INS) reconnaissent l'importance d'avoir un accès maximal à l'information statistique. Du point de vue de l'utilisateur de données, les renseignements fournis par les organismes statistiques doivent être facilement accessibles, pour assurer leur utilisation optimale. Du point de vue des INS, les données doivent être communiquées au public afin de maximiser leur utilité et, par conséquent, leur pertinence. Les INS doivent fournir une gamme complète d'options ou de services permettant différents niveaux d'accès pour divers besoins, tout en assurant une protection appropriée de la confidentialité. À Statistique Canada, comme l'indique la figure 4.4.1, il est possible de consulter les données d'enquête de trois façons :

- L'ensemble des **produits statistiques** destinés à la diffusion auprès du grand public est accessible au moyen du dépôt central de l'organisme, lequel renferme les données courantes et les données tirées de séries chronologiques les plus accessibles au public. En outre, le site Web de l'organisme comporte des articles analytiques, d'autres tableaux de données agrégées et d'autres métadonnées qui sont diffusés et accessibles aux fins d'utilisation par le public. (Pour en savoir davantage sur la diffusion des données au moyen du site Web, veuillez consulter le *chapitre 4.1 – Diffusion de données par l'intermédiaire du site Web*.)
- Des **données personnalisées produites à la demande des clients**, y compris des tableaux de données, sont offertes par le Service de renseignements statistiques et par quelques divisions spécialisées et divisions de services. (Pour en savoir davantage sur ces services, veuillez consulter le **chapitre 4.2 – Communications externes et rayonnement**.)
- Les **programmes et les services de microdonnées** constituent l'élément central de ce chapitre.

Figure 4.4.1
 Mécanismes d'accès aux données à Statistique Canada



Ce diagramme montre les trois façons d'accéder aux données à Statistique Canada. Les trois lignes du bas indiquent que les produits statistiques sont habituellement des données agrégées auxquelles on peut avoir accès librement sur le site Web (sauf pour les demandes personnalisées), alors que l'accès aux programmes de microdonnées est limité afin de protéger la confidentialité.

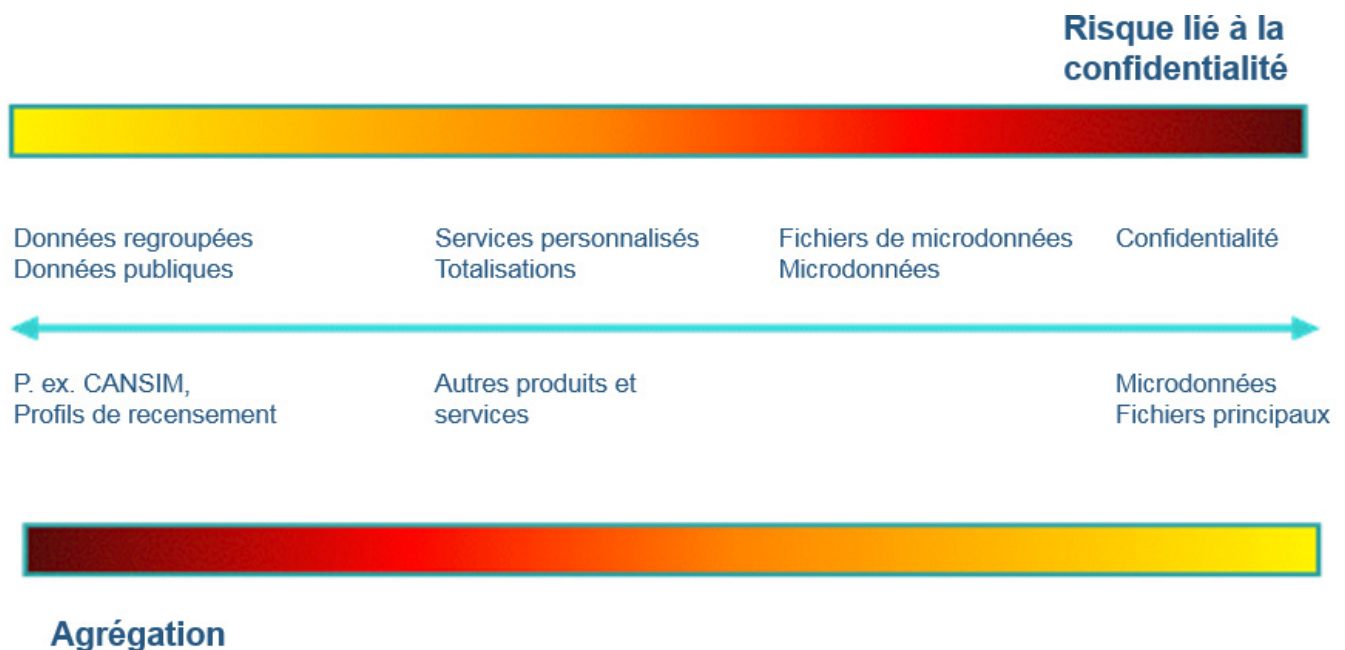
De plus en plus, une recherche stratégique rigoureuse et fondée sur des données probantes nécessite un accès non seulement aux statistiques agrégées, mais aussi aux données anonymisées relatives à une entreprise, un ménage ou une personne donnée.

Tout en fournissant un continuum d'accès aux données, Statistique Canada veille aussi à ce que les principes suivants soient appliqués :

- La vie privée et la confidentialité des répondants doivent être protégées dans toutes les ententes d'accès aux microdonnées.
- Des options d'accès multiples sont offertes dans le cadre d'un continuum.
- L'accès aux microdonnées est fourni aux fins de recherche, dans l'intérêt public.
- Les coûts d'accès seront acquittés par le chercheur ou la communauté de la recherche.

La figure 4.4.2 illustre l'interaction entre la facilité d'accès et le niveau de détail ou le niveau de confidentialité des données consultées.

Figure 4.4.2
Continuum d'accès et défi lié à la confidentialité



À Statistique Canada, la prestation des services d'accès aux microdonnées est centralisée dans le secteur (Division de l'accès aux microdonnées) qui agit à titre de coordonnateur des demandes externes d'accès aux microdonnées selon le principe de recouvrement des coûts. Cette prestation de services offre aussi des possibilités de réaliser des économies de coûts au moyen de l'harmonisation, du partage des ressources et de la réduction au minimum du chevauchement.

Stratégies et outils

Afin de répondre aux besoins distincts des chercheurs, Statistique Canada a mis en œuvre un programme diversifié d'accès aux microdonnées qui offre différentes options. Ces options peuvent être regroupées en trois types de services :

- Accès aux fichiers de microdonnées à grande diffusion (FMGD) — accès à la Collection de FMDG et à l'Initiative de démocratisation des données.
- Accès direct aux microdonnées détaillées dans un environnement physique sécurisé (centres de données de recherche, Centre fédéral de données de recherche et Centre canadien d'élaboration des données et de recherche économique).
- Accès à distance en temps réel.

1. Accès aux fichiers de microdonnées à grande diffusion

Deux types de services permettent l'utilisation publique des fichiers de microdonnées : l'accès à la Collection de fichiers de microdonnées à grande diffusion et l'Initiative de démocratisation des données.

1.1 Accès à la Collection de fichiers de microdonnées à grande diffusion

Les fichiers de microdonnées à grande diffusion (FMGD) contiennent des microdonnées anonymisées. L'accès individuel aux FMGD est offert gratuitement au public. Les personnes souhaitant accéder à un FMGD doivent seulement communiquer avec Statistique Canada et signer un contrat de licence pour recevoir le fichier (à utiliser à des fins statistiques).

La Collection de FMGD est un service par abonnement qui offre à des établissements la possibilité d'accéder à la collection de fichiers de microdonnées accessibles au public. Après avoir payé des frais annuels, les personnes désignées des établissements abonnés disposent d'un accès illimité à toutes les microdonnées et à toute la documentation faisant partie de la Collection des FMGD.

1.2 Accès à l'Initiative de démocratisation des données

L'Initiative de démocratisation des données (IDD) est un partenariat entre les établissements d'enseignement postsecondaire et Statistique Canada pour améliorer l'accès aux ressources de données canadiennes par les chercheurs, les professeurs et les étudiants universitaires. L'IDD offre une vaste gamme de données et de métadonnées aux établissements d'enseignement postsecondaire participants, donnant au corps professoral et aux étudiants un accès illimité à un grand nombre de FMGD, de bases de données et de fichiers géographiques. Les établissements universitaires paient des frais de service pour obtenir un soutien en matière d'IDD.

L'utilisation publique des fichiers de microdonnées (la Collection de FMGD et l'IDD) est régie par les mêmes règles juridiques, notamment les règles suivantes :

- La Politique sur la diffusion des microdonnées régit l'accès aux microdonnées de Statistique Canada en fournissant un cadre visant à autoriser la diffusion des fichiers de microdonnées de Statistique Canada à des fins statistiques, tout en veillant à ce que la confidentialité des renseignements soit protégée. La politique présente de façon détaillée les structures de gouvernance, les ressources et les mécanismes mis en place pour assurer la gestion continue et efficace des fonds de microdonnées de Statistique Canada.
- Tous les FMGD exigent qu'un **contrat de licence** soit mis en place afin qu'un utilisateur puisse obtenir un fichier. Ce contrat stipule que l'organisme octroie à l'utilisateur une licence mondiale, libre de redevances et non exclusive, lui permettant d'utiliser, de reproduire, de publier, de distribuer librement ou de vendre les renseignements. Entre-temps, l'utilisation doit se conformer à certaines règles, y compris l'exigence de reproduire de manière exacte les renseignements et l'obligation de ne pas fusionner ou sinon d'utiliser ces renseignements en même temps que les renseignements des autres bases de données dans le but de tenter d'identifier une personne, une entreprise ou un organisme.

2. Accès direct aux microdonnées détaillées dans un environnement physique sécurisé

2.1 Programme des centres de données de recherche

Les centres de données de recherche (CDR) offrent aux chercheurs un accès direct à une vaste gamme d'enquêtes auprès de la population et des ménages ainsi que des fichiers de microdonnées administratives, dans un établissement sécurisé, géré et encadré par Statistique Canada, mais situé dans un environnement universitaire. Ces centres emploient du personnel composé d'analystes de Statistique Canada et ne sont accessibles qu'aux chercheurs dont le projet a été approuvé et qui ont prêté serment en vertu de la *Loi sur la statistique* en tant que « personnes réputées être employées ». Le fait d'être assermenté en vertu de la Loi assure non seulement le respect des exigences en matière de confidentialité, mais aussi l'application des sanctions juridiques figurant dans la *Loi*. Les chercheurs doivent soumettre les propositions de recherche et les exigences d'accès aux microdonnées connexes. Les propositions sont approuvées par Statistique Canada aux fins de conformité avec les critères liés à l'intérêt public qui sous-tendent le Programme des CDR.

Les CDR sont situés partout au pays, de sorte que les chercheurs ne sont pas tenus de se rendre à Ottawa pour avoir accès aux microdonnées de Statistique Canada. Le réseau des CDR est un programme à recouvrement des coûts financé par les universités et les organismes de financement universitaires. Dans certaines situations, des frais d'accès peuvent être perçus auprès des chercheurs non affiliés à une université dans le réseau.

2.2 Programme du Centre fédéral de données de recherche

Le Programme du Centre fédéral de données de recherche (CFDR) est semblable au Programme des CDR en ce sens que son service d'accès est simplifié pour les besoins de recherche des ministères et organismes du gouvernement fédéral. Le CFDR offre un site sécurisé où les fonctionnaires fédéraux peuvent effectuer des analyses statistiques complexes. Tout comme les CDR, le CFDR fournit aux chercheurs l'accès à un large éventail d'enquêtes sur la population et les ménages ainsi qu'à des fichiers de microdonnées administratives dans un environnement sécurisé. Le Programme du CFDR a deux emplacements dans la région de la capitale nationale; les deux emploient du personnel composé d'employés de Statistique Canada et ne sont accessibles qu'aux chercheurs dont le projet a été approuvé et qui ont prêté serment en vertu de la *Loi sur la statistique* en tant que « personnes réputées être employées ». Le CFDR mène ses activités selon le principe du recouvrement des coûts.

2.3 Centre canadien d'élaboration de données et de recherche économique

Le Centre canadien d'élaboration de données et de recherche économique (CDRE) offre aux chercheurs un accès direct à une vaste gamme de fichiers de microdonnées sur les entreprises et de fichiers de microdonnées économiques à des fins de recherche analytique. Le Centre est situé dans le bureau central de Statistique Canada (dans la région de la capitale nationale). Il mène l'ensemble de ses activités selon le principe du recouvrement des coûts. Les fichiers de microdonnées utilisés dans le cadre de projets approuvés sont accessibles uniquement aux chercheurs dont le projet a été approuvé et qui ont prêté serment en vertu de la *Loi sur la statistique* en tant que « personnes réputées être employées ».

Le Programme des CDR, le Programme du CFDR, et le CDRE reposent sur les cadres stratégiques qui suivent.

- La *Directive sur l'utilisation de personnes réputées être employées* définit les exigences de la *Loi sur la statistique* qui permettent aux chercheurs d'accéder aux microdonnées confidentielles des CDR, du CFDR, et du CDRE. Cette directive établit une distinction entre les chercheurs accédant aux microdonnées aux fins d'analyse et ceux accédant aux données à d'autres fins, comme la validation du contrôle de la qualité.
- La *Politique sur l'accès aux microdonnées* fournit un cadre pour favoriser un accès efficient et efficace aux microdonnées de Statistique Canada à des fins statistiques, tout en veillant à ce que la confidentialité des renseignements soit protégée.

3. Système d'accès à distance en temps réel

Le système d'accès à distance en temps réel (ADTR) est un service d'accès à distance en ligne permettant aux utilisateurs, au moyen d'un logiciel statistique utilisé aux fins de totalisation (SAS), de traiter en temps réel les fichiers de microdonnées situés dans un emplacement central et sécurisé. Les chercheurs qui utilisent le système d'ADTR n'ont pas un accès direct aux microdonnées et ne peuvent voir le contenu des fichiers de microdonnées. Les utilisateurs se servent plutôt des programmes SAS pour extraire les résultats sous forme de tableaux de fréquences. Étant donné qu'ils ne peuvent voir les microdonnées, les chercheurs qui utilisent le système d'ADTR n'ont pas à devenir des personnes réputées être employées de Statistique Canada. Des frais d'abonnement doivent être acquittés pour obtenir l'accès au service d'ADTR et il n'est pas nécessaire de soumettre de propositions.

Pour obtenir un compte d'ADTR, chaque utilisateur doit être associé à un organisme; chaque utilisateur doit aussi reconnaître par écrit les conditions d'utilisation du service d'ADTR. L'accès aux microdonnées au moyen de l'ADTR permet aux chercheurs de soumettre un programme et de recevoir le résultat qui a été automatiquement approuvé aux fins de confidentialité. Tous les produits agrégés ou statistiques provenant du service d'ADTR sont visés par la licence de données ouvertes et peuvent être diffusés librement.

4. Gouvernance des services d'accès aux microdonnées

Le Comité de gestion sur l'accès aux microdonnées joue un rôle important dans la gouvernance de l'accès aux microdonnées. Son mandat consiste à fournir des conseils, des directives et des orientations concernant l'accès aux microdonnées et les questions relatives aux obligations en matière d'accès à l'information, de protection des renseignements personnels et de confidentialité en vertu de la *Loi sur la statistique* et d'autres lois et politiques fédérales en procédant comme suit :

- passer en revue toutes les demandes de changements aux politiques et processus d'accès aux microdonnées et assurer l'orientation stratégique de la Division de l'accès aux microdonnées pour les questions relatives à l'accès aux données, conformément à la *Politique sur l'accès aux microdonnées*;
- superviser l'examen et l'approbation des soumissions pour la diffusion anticipée (y compris les travaux en cours aux fins de validation de données et les programmes de collaboration);
- approuver toutes les propositions de recherche lancées ou parrainées par Statistique Canada et recourir aux services de chercheurs à titre de personnes réputées être employées;
- appuyer la recherche fondée sur des données probantes au Canada, en s'employant à accroître les données disponibles dans les CDR, le CFDR, et le CDRE et en s'efforçant d'élargir les modes d'accès sécurisé aux données par la mise au point de nouvelles technologies.

Facteurs clés de réussite

L'utilisation accrue de ces programmes et services par les universités, le gouvernement, les établissements, et le secteur privé est un facteur clé de réussite concernant l'accès aux microdonnées. Cette augmentation de l'utilisation est également continue; cette situation s'observe non seulement par le nombre d'universités et de ministères et organismes fédéraux ayant accès aux fichiers, mais aussi par le nombre de fichiers de microdonnées offerts dans les universités canadiennes, les CDR et les autres établissements.

Il est important de reconnaître que ces services d'accès ont été mis en place et améliorés en raison de partenariats avec les fournisseurs de données et les chercheurs du gouvernement, des institutions non gouvernementales, des universités, et du secteur privé.

Plus précisément, les modèles de l'IDD et du Programme des CDR sont considérés comme des expériences réussies; les partenariats fructueux mis en œuvre avec la communauté des chercheurs et le milieu universitaire sont devenus des « marques » reconnues internationalement. D'autres instituts nationaux de la statistique et le milieu de la recherche internationale ont exprimé leur intérêt quant à l'adoption d'un modèle semblable à celui de l'IDD, ce qui rendrait leurs propres données accessibles aux chercheurs du monde entier.

Bien que l'IDD et le Programme des CDR soient des programmes d'accès distincts, ils ont développé des synergies au fil des années par l'amélioration de l'échange d'information, des gains d'efficacité, des pratiques exemplaires et d'une étroite collaboration entre eux.

Le CDRE, bien qu'il soit un nouveau modèle, est une autre expérience réussie qui a ouvert la voie à davantage de recherches au moyen de fichiers de microdonnées des enquêtes-entreprises. Le CDRE modélise aussi bon nombre de ses pratiques avec celles utilisées dans les CDR afin de garantir la cohérence des approches.

En parallèle, le système d'ADTR est le programme d'accès le plus récent offert au milieu de la recherche et connaît déjà un certain succès, lequel peut être attribuable à la vitesse à laquelle les chercheurs peuvent accéder à un grand volume de fichiers de données pour les totalisations. Étant donné que le système d'ADTR n'exige pas un processus d'examen rigoureux ou ne limite pas l'accès aux fichiers particuliers indiqués dans une proposition, les chercheurs peuvent créer très rapidement des tableaux à partir de multiples fichiers de microdonnées. Le service permet de combler un écart entre les CDR, où les chercheurs peuvent utiliser de nombreuses méthodes pour analyser les microdonnées détaillées, mais sont limités à un seul objet, et les FMGD, qui permettent une utilisation plus vaste des microdonnées, mais ont un contenu plus limité.

Défis

L'IDD se heurte surtout à des obstacles de nature technique, qui sont liés à l'accès des utilisateurs, au téléchargement ou à la manipulation des données. Statistique Canada investit actuellement dans la mise à jour de l'infrastructure technique et l'amélioration de la plateforme de recherche.

En ce qui concerne les CDR et le CDRE, les défis qu'ils doivent surmonter ont trait à la disponibilité des ressources. La portée du programme a augmenté plus rapidement que son financement; les principaux intervenants ont manifesté le besoin d'accéder à un nombre et une variété accrus de types de données. D'autres ressources sont nécessaires pour appuyer la croissance escomptée : de l'amélioration des infrastructures liées aux technologies de l'information à la protection de la confidentialité, en passant par une meilleure satisfaction des besoins des chercheurs.

Les défis que doit relever le service d'ADTR concernent essentiellement les statistiques que le système peut produire, lesquelles se limitent actuellement aux statistiques descriptives. Des travaux de recherche sont en cours pour déterminer si davantage de statistiques analytiques, par exemple des analyses de régression, pourraient faire partie du système d'ADTR.

Perspectives d'avenir

Au cours des années à venir, les programmes d'accès aux microdonnées de Statistique Canada viseront à accroître le nombre et les types de fichiers de données diffusés et à faciliter l'accès aux données, en améliorant les métadonnées, en mettant au point des outils et en améliorant leurs infrastructures technologiques.

Les programmes d'accès continueront à accroître leurs collections en rendant accessibles les enquêtes de statistiques et les données administratives nouvelles et existantes par l'intermédiaire de l'IDD, de la Collection des FMGD, du système d'ADTR, des CDR, et du CDRE. Les programmes du CDR et du CDRE élargiront leurs fonds de données en faisant porter leurs efforts sur l'élaboration de données, sur les projets pilotes et les projets de couplage ainsi que sur les données administratives acquises auprès d'organismes de l'extérieur de Statistique Canada.

À l'avenir, le CDRE continuera à améliorer sa documentation des données et ses bases de données qui prennent en considération le caractère longitudinal. En outre, le CDRE continuera à examiner comment il peut mettre en œuvre un accès plus vaste tout en maintenant les conditions de contrôle nécessaires.

Bibliographie

Statistique Canada. *Plan d'entreprise, 2014-2015 à 2015-2016*, Ottawa. Document interne fourni sur demande.

Statistique Canada (1985). *Loi sur la statistique (L.R.C. (1985), ch. S -19)*. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-19/TexteCompleet.html>.

Statistique Canada (1987). *Politique sur la diffusion des microdonnées*, Ottawa. Document interne fourni sur demande.

Statistique Canada (2012). *Politique sur l'accès aux microdonnées*, Ottawa. Document interne fourni sur demande.

Statistique Canada (2013). *Directive sur l'utilisation de personnes réputées être employées*, Ottawa. Document interne fourni sur demande.

Chapitre 4.5 – Les relations avec les répondants aux enquêtes

Contexte

Même si le fait de recueillir des données statistiques est, en définitive, dans l'intérêt du public, il n'en demeure pas moins que cela constitue une intrusion dans la vie privée des répondants ainsi qu'un fardeau pour ces derniers. Dans ce sens, les organismes nationaux de la statistique ont la responsabilité morale, éthique et professionnelle d'agir de façon respectueuse et bienveillante envers les répondants, tout en protégeant la confidentialité des renseignements recueillis.

Les activités de collecte de données doivent se faire de manière efficace, exemplaire et en temps opportun. Elles visent une participation optimale (quantité et qualité) des répondants, afin d'obtenir les résultats d'enquêtes les plus complets. Les activités de collecte doivent se faire à l'aide d'outils d'enquête conviviaux et utiliser des concepts et une terminologie que les répondants comprennent bien. Ces outils devraient être testés, au préalable, auprès d'un échantillon représentatif de répondants (particuliers, ménages ou entreprises), afin d'assurer que ces critères soient respectés.

Dans le cadre de la gestion de son programme de relations avec les répondants, Statistique Canada a élaboré la *Directive sur l'information des répondants aux enquêtes* qui définit clairement les rôles et les responsabilités des divisions qui recueillent des renseignements directement auprès des répondants en ce qui a trait à la gestion de la collecte de données et aux relations avec les répondants.

À l'exception du Recensement de la population, de l'Enquête sur la population active et de l'Enquête nationale canadienne sur la santé, qui sont des enquêtes à participation obligatoire en raison du rôle important qu'elles jouent au sein de la population canadienne et surtout en raison de l'étendue de l'utilisation de leurs résultats, l'ensemble des enquêtes sociales sont à participation volontaire. Il est donc important d'encourager les répondants à participer à ces dernières. Des analyses sont actuellement en cours pour déterminer si d'autres enquêtes sociales devraient être à participation obligatoire.

Pour ce qui est des enquêtes menées auprès des entreprises et des exploitations agricoles incluant le recensement de l'agriculture, elles sont principalement à participation obligatoire (seules certaines enquêtes spéciales auprès des entreprises sont à participation volontaire). Cela s'explique par le fait que les résultats de la plupart des enquêtes-entreprises et des enquêtes agricoles sont nécessaires pour établir les comptes nationaux ou parce qu'ils sont liés directement ou indirectement à des programmes autorisés par la loi.

Dans le cadre de la gestion de son programme de relations avec les répondants, Statistique Canada met l'accent sur les piliers stratégiques suivants :

- L'image positive et la crédibilité de l'organisme : ces éléments représentent la marque de commerce de Statistique Canada, ce qui l'aide grandement à mener à bien ses enquêtes.
- Le fait d'assurer la confidentialité des renseignements des répondants : Statistique Canada y accorde une importance primordiale. La *Loi sur la statistique* garantit l'engagement de Statistique Canada à protéger la confidentialité des renseignements obtenus auprès de la population canadienne. Cette politique est profondément ancrée dans la culture de l'organisme (*le chapitre 4.6* du présent rapport porte exclusivement sur le *respect de la vie privée et la protection de la confidentialité*).
- Les efforts qui sont faits de façon constante pour **alléger** le plus possible le **fardeau de réponse**. Cela se fait en exerçant une gestion rigoureuse et systématique du fardeau de réponse, en utilisant des outils de collecte conviviaux, à l'aide d'une méthode de plus en plus intégrée pour les enquêtes, ainsi qu'en favorisant une bonne formation du personnel responsable de la collecte, tant à l'égard des aspects techniques de la formation qu'à l'égard de la sensibilisation à la culture de l'organisme.
- Le fait d'encourager les répondants à participer aux enquêtes. Cela se fait en montrant aux répondants que les résultats d'enquête sont importants et utiles pour les particuliers et les collectivités.
- Le fait de porter une attention particulière à l'acceptation des répondants à participer aux enquêtes afin de maintenir des taux de réponse acceptables, notamment dans le cas des enquêtes à participation volontaire.

Les stratégies, mécanismes et outils utilisés

Les stratégies, mécanismes et outils utilisés pour interagir avec les répondants peuvent être répartis en trois catégories :

- les stratégies et outils communs aux ménages et aux entreprises
- les stratégies et outils propres aux ménages
- les stratégies et outils propres aux entreprises

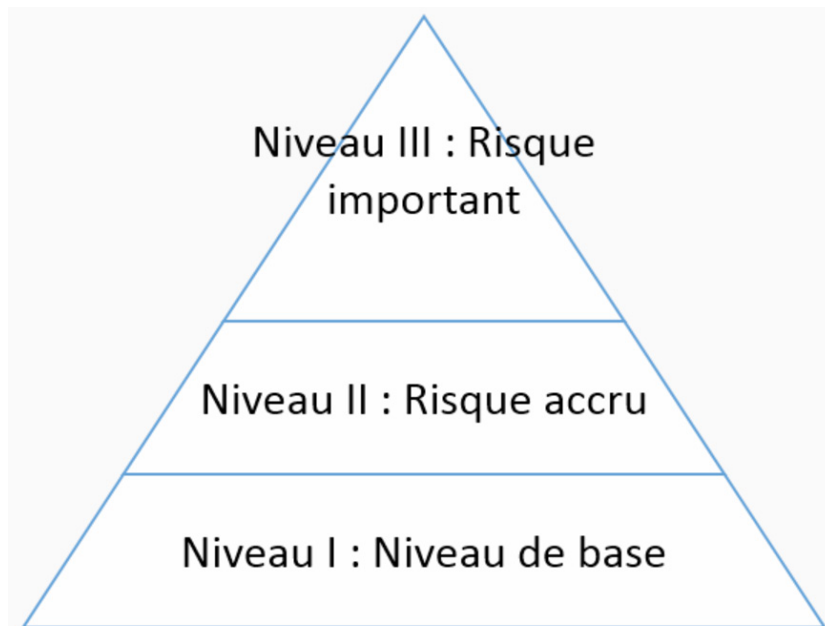
1. Les stratégies et outils communs aux ménages et aux entreprises

Statistique Canada a élaboré un plan stratégique de communication pour l'ensemble de ses répondants, l'objectif étant de créer et d'utiliser des produits de communication qui aideront à promouvoir l'importance des enquêtes de Statistique Canada et à susciter la participation des répondants.

Les enquêtes de Statistique Canada ne font pas toutes face aux mêmes enjeux en ce qui a trait à la collecte de données auprès de répondants. Afin de cibler les besoins en communication de manière efficace, Statistique Canada a élaboré une approche stratégique, soit *La pyramide des besoins en communication des répondants aux enquêtes*, qui est illustrée ci-dessous. Cette approche permet de classer les enquêtes en deux groupes : fardeau de réponse et risque de non-réponse. La pyramide présentée à la figure 4.5.1 compte trois niveaux de communication :

Figure 4.5.1

La pyramide des besoins en communication des répondants aux enquêtes de Statistique Canada.



Le niveau I représente le niveau de base des besoins en communication et comprend les activités et les produits de communication qui sont offerts systématiquement avec toutes les enquêtes :

- Des lettres ou des courriels standards : Il s'agit de correspondance comme des lettres ou des courriels d'invitation, de rappel ou de refus dont les gabarits relatifs au design et au contenu sont régulièrement révisés afin qu'ils soient les plus conviviaux et les plus incitatifs possible. Le contenu met l'accent sur l'utilité des données, l'importance accordée à la confidentialité et l'information liée à la collecte.

L'ensemble des lettres et des courriels destinés aux répondants des enquêtes sont rédigés, révisés et approuvés par le Comité de rédaction de la Division des communications. On s'assure ainsi d'appliquer les éléments de la Directive sur l'information des répondants, d'utiliser les gabarits et les procédures les plus récents, et d'avoir une qualité de langue uniforme.

Le contenu des lettres d'invitation fait régulièrement l'objet d'essais qualitatifs et de techniques de persuasion en communication écrite, afin de déterminer ce qui pourrait influencer les participants à répondre davantage à nos enquêtes.

- Un module de renseignements pour les participants aux enquêtes sur Internet : Ce module est accessible sur le site Web de Statistique Canada et fournit de l'information concernant la collecte de données de ses enquêtes, notamment les périodes de collecte, les modes de collecte, la participation volontaire ou obligatoire, l'importance de la confidentialité, les accords de partage et d'appariement, ainsi que les questions fréquemment posées.
- Une formation et du matériel de référence pour les intervieweurs : Cette formation permet aux intervieweurs d'utiliser des méthodes de collecte de données cohérentes, efficaces et de qualité. La formation est conçue et offerte par le personnel de la Direction de la collecte et des services régionaux (pour obtenir plus de renseignements, voir le *Chapitre 3.4 – Planification et gestion de la collecte des données*). La formation comprend un volet offert à l'échelle nationale qui s'applique à toutes les enquêtes ainsi qu'un module sur le partage des meilleures pratiques. La Direction offre également de la formation qui est spécifique à certaines enquêtes et qui comprend de l'information détaillée sur les méthodes de collecte et les concepts propres à ces enquêtes.

Le niveau II de la pyramide s'applique aux enquêtes qui présentent un risque accru de fardeau de réponse (durée de l'entrevue, nombre de questionnaires, nombre de répondants dans le ménage) ou un risque accru de non-réponse lié à des situations particulières (importance de l'enquête dans le système national de statistique, sujet de l'enquête, groupe d'âge, etc.). Ces enquêtes requièrent donc des efforts supplémentaires pour ce qui est de la communication auprès des répondants. Les activités de communication du niveau II pouvant être offertes en plus des activités de communication du niveau I sont :

- Des lettres d'information, des dépliants et des infographies qui accompagnent les lettres d'invitation. Ces produits de communication sont offerts dans un format attrayant et fournissent de l'information pertinente sur les enquêtes, notamment les objectifs, des exemples de l'utilisation des données, de l'information sur la confidentialité et le partage des données (s'il y a lieu), et un lien vers le module sur les renseignements pour les participants aux enquêtes du site Web de Statistique Canada (principalement les enquêtes auprès des ménages).
- Les médias sociaux qui sont utilisés pour les campagnes et les messages sur Twitter ou Facebook : Le contenu est présenté sous forme d'info-capsules du style *Saviez-vous que* mettant en évidence les faits saillants sur les résultats d'enquêtes publiés récemment.
- Une série d'articles dans les médias : Ces articles sont généralement destinés à des groupes de petites et moyennes entreprises et mettent l'accent sur les données qui sont d'intérêt pour ces groupes.
- Des messages affichés sur les blogues : Ces blogues, qui sont gérés par des ministères fédéraux ou des associations d'entreprises, publient de l'information visant à susciter l'intérêt des répondants pour les enquêtes de Statistique Canada et à promouvoir l'utilité de participer à ses enquêtes.

Le niveau III s'adresse aux enquêtes à haut risque en raison de leur grande visibilité ou de leur nature délicate. En plus des activités des niveaux I et II, le niveau III peut comprendre les activités de communication suivantes :

- L'élaboration d'une stratégie de communication qui offre une analyse plus approfondie des besoins en communication de l'enquête. On y trouve, entre autres, un examen de l'environnement public, des objectifs de communication mesurables, une approche de communication adaptée à l'auditoire, des activités de communication ciblées afin d'accroître les taux de réponse. L'équipe des communications avec les répondants assure la mise en œuvre des activités, ainsi que leur suivi, en collaboration avec les partenaires concernés.
- Des vidéos publiées sur le site Web de Statistique Canada et sur la chaîne YouTube de Statistique Canada. Ces vidéos ont pour but de démystifier certaines enquêtes ou de traiter de sujets d'intérêt pour les répondants. En voici quelques exemples :
 - *Nous sommes Statistique Canada*
 - *Enquêtes de StatCan : Votre participation est importante*

- *Enquêtes-entreprises de Statistique Canada*
- *Vue d'ensemble de l'Indice des prix à la consommation (IPC) du Canada*
- *Qu'est-ce que le Produit intérieur brut ?*
- *Parlons affaires : l'industrie manufacturière*
- *L'Enquête canadienne sur les mesures de la santé*
- *Découvrez votre secteur d'activité et son marché*
- *Principes fondamentaux de la statistique officielle*

Ces vidéos ainsi que bien d'autres peuvent être visualisées sur la chaîne YouTube de Statistique Canada ou sur la page de vidéos de Statistique Canada qui est disponible sur le site Web de l'organisme.

- Des articles dans les médias régionaux ou locaux : Lorsque Statistique Canada éprouve des difficultés relativement à la collecte de données dans certaines régions, il est possible d'identifier ces villes et de proposer aux médias régionaux et locaux de publier un article décrivant l'enquête qui est en cours dans leur région. On peut ainsi fournir de l'information pertinente sur l'enquête à un plus grand public. Cela augmente la visibilité des enquêtes, ce qui facilite l'obtention de participants aux enquêtes auprès des ménages.
- Une collaboration avec des partenaires externes : On fait parvenir une lettre et de l'information pertinente sous différentes formes (brochure, infographie, tweets, etc.) relativement à une enquête aux administrations municipales, aux associations visées par le sujet d'une enquête ou aux services policiers de certaines villes, et on leur propose de promouvoir l'enquête auprès de leurs membres ou dans leur communauté au moyen de leurs réseaux de communication. L'information fournie permet aussi à ces organismes et groupes de répondre aux questions du public et de confirmer la validité des enquêtes de Statistique Canada.

Par ailleurs, pour ce qui est des outils de collecte, le Système intégré de collecte et des opérations (SICO) permettra une utilisation plus intensive de la gestion dynamique de la collecte, une approche axée sur la surveillance en temps réel des taux de réponse selon la région géographique ou le type de répondant. Cela permet de cibler les efforts et les ressources de collecte de façon continue afin d'obtenir des taux de réponse qui optimisent la qualité des estimations (voir *Chapitre 3.4 — Planification et gestion de la collecte des données pour plus d'information*).

2. Les stratégies et outils propres aux ménages

Étant donné que les enquêtes auprès des ménages sont principalement à participation volontaire, la méthode de collecte utilisée doit être plus accommodante à l'égard des répondants. Les intervieweurs doivent également faire preuve de patience et être persuasifs. Ces derniers doivent démontrer de l'entregent en personne et au téléphone. Les nombreux suivis doivent être effectués avec diplomatie. Les cas les plus délicats ou difficiles sont traités par des employés spécialisés ou occupant des postes à des niveaux supérieurs.

Afin d'encourager les répondants à participer aux enquêtes, il est important de les remercier de nous accorder leur temps. Lorsque c'est possible, on fournit aux participants les résultats de l'enquête ou d'autres renseignements qu'ils pourront utiliser pour leurs besoins de planification personnelle ou pour comparer leur situation avec celle du reste de la population.

3. Les stratégies et outils propres aux entreprises

Statistique Canada a élaboré un certain nombre d'outils pour faciliter la collecte de données auprès des entreprises et réduire le fardeau de réponse de ces dernières.

La stratégie de collecte s'appuie sur la gouvernance du portefeuille d'enquêtes à l'échelle de l'organisme : il s'agit, d'une part, de gérer le processus de sélection d'un échantillon pour éviter que les petites entreprises ne participent à plus de deux enquêtes et, d'autre part, de mettre en œuvre un processus d'examen des « collisions entre les enquêtes », afin d'éviter de recueillir les mêmes renseignements, souvent au même moment, dans des

questionnaires différents. Le registre des entreprises (dont l'utilisation est obligatoire) et l'approche intégrée pour les enquêtes auprès des entreprises sont des éléments qui contribuent au succès de cette stratégie (pour obtenir plus de renseignements, voir le *Chapitre 3.5 — La planification et la gestion de la collecte*).

Dans le cadre de ses efforts visant à réduire le fardeau de réponse, Statistique Canada offre les services d'un ombudsman aux participants aux enquêtes-entreprises. Le rôle de l'ombudsman est d'étudier les plaintes des participants qui croient avoir un fardeau de réponse trop élevé ou qui ont des réserves par rapport à leurs interactions avec le personnel de Statistique Canada. Les services de l'ombudsman sont impartiaux et gratuits.

Le Programme de gestion de portefeuille d'entreprises est responsable de la gestion des relations avec les répondants avec un sous-ensemble des grandes entreprises au Canada et du maintien de la structure des entreprises dans le Registre des entreprises et de la gestion des réponses aux enquêtes-entreprises. Ces activités sont effectuées par les gestionnaires de portefeuille d'entreprises avec l'aide d'analystes spécialisés de recherche dans les secteurs pertinents.

La collecte électronique de données est le mode de collecte privilégié par Statistique Canada pour la majorité des enquêtes auprès des entreprises puisqu'il facilite la participation aux enquêtes pour les répondants. Il s'agit d'une composante importante du système SICO.

Dans le cadre de son engagement auprès des entreprises et des associations d'entreprises, Statistique Canada effectue également d'autres démarches afin de mieux comprendre les préoccupations des entreprises et de mettre l'accent sur le fait qu'elles sont aussi des utilisatrices de données. Cela est particulièrement vrai pour ce qui est des grandes entreprises — les utilisateurs de données et les répondants aux enquêtes sont rarement les mêmes personnes. Les utilisateurs travaillent dans les secteurs de planification ou du marketing alors que les répondants travaillent plutôt dans les secteurs de comptabilité ou administratifs. Il ne faut pas croire que les utilisateurs discutent avec les répondants de l'importance d'avoir de bonnes données statistiques.

Par conséquent, il faut prendre des mesures pour favoriser ce type de communication au sein des entreprises.

Depuis 2007, Statistique Canada contribue activement à l'initiative gouvernementale d'allègement du fardeau de la paperasserie pour les petites entreprises du Canada. Cette initiative élabore des stratégies visant à éliminer la réglementation excessive, les chevauchements, les dédoublements et la redondance, et à rendre la conformité aux règles plus facile. Statistique Canada a comme objectif concret de réduire le temps consacré par les entreprises à participer aux enquêtes, que ce soit en diminuant le nombre d'enquêtes ou le nombre de questions dans les enquêtes, en limitant la période de temps durant laquelle l'entreprise fait partie de l'échantillon, en utilisant des méthodes de collecte de données plus conviviales ou en utilisant davantage des données administratives pour remplacer les enquêtes totalement ou en partie.

Facteurs clés de succès

Statistique Canada investit de façon stratégique dans des initiatives de recherche, que ce soit au chapitre de tests qualitatifs pour améliorer le contenu des lettres d'invitation ou de l'analyse plus complexe portant sur des critères favorables de persuasion, en fonction du profil des répondants. Ces initiatives s'appuient sur les principes de l'économie comportementale (*Behavioural Economics*)² selon lesquels les personnes en général, ou les répondants dans notre contexte particulier, ne basent pas leurs décisions uniquement sur des arguments ou des principes rationnels, mais qu'ils restent sensibles à d'autres éléments de type comportemental ou à caractère plus émotif. L'intérêt de ces initiatives permet de déterminer les critères influençant les participants à répondre et notamment le moment précis où la décision de participer ou non à l'enquête est prise dans le processus d'enquête. Le défi de ces initiatives de recherche est de déterminer dans quelle mesure ces stratégies aussi appelées *Nudging*³ permettent à l'organisme de convaincre une personne à participer à une enquête et ainsi de maintenir ou d'améliorer les taux de réponse.

2. KAHNEMAN, 2013

3. THALER et SUNSTEIN, 2009

Statistique Canada utilise beaucoup les nouveaux médias en tant qu'outils de communication complémentaires aux outils plus conventionnels. Ces nouveaux outils de communication ont pour but de favoriser les échanges avec le public de manière plus interactive; ils expliquent l'importance qu'ont les statistiques dans la vie des gens et fournissent de l'information pertinente, stratégique et en temps opportun aux répondants tout en utilisant un langage clair et accessible.

Statistique Canada est conscient qu'il est primordial d'assurer l'efficacité de la formation qui est offerte aux intervieweurs ainsi que le matériel qu'ils utilisent. Ce matériel peut comprendre des infographies ou des documents visuels qui permettent aux intervieweurs de mieux expliquer le mandat de Statistique Canada. Ces outils permettent également de démontrer qu'il est important de participer aux enquêtes et d'expliquer comment on peut utiliser les données recueillies par ces enquêtes.

Défis et regard vers l'avenir

Maintenir des taux de réponse acceptables pour l'ensemble des enquêtes, particulièrement pour les enquêtes sociales, est un défi important pour tous les organismes statistiques en raison des contraintes suivantes :

- plus difficile à rejoindre les répondants en raison de l'utilisation croissante des téléphones intelligents et stratégies d'évitement (afficheur, blocage de numéro, ect...),
- plus grande préoccupation de la part des répondants au sujet de la protection de la vie privée,
- baisse de la volonté des citoyens de participer aux enquêtes parce qu'ils manquent de temps, parce qu'ils ne sont pas intéressés ou parce qu'ils sont de plus en plus sollicités par les firmes privées de télémarketing.

Dans le but ultime de maintenir ou d'améliorer les taux de réponse et donc de préserver la qualité des résultats de ses enquêtes, Statistique Canada s'engage à continuer à investir dans :

- l'amélioration des stratégies de rappel et de refus,
- l'augmentation de l'utilisation de questionnaires électroniques pour la collecte de données lorsque l'enquête s'y prête adéquatement,
- l'optimisation de la collaboration avec les répondants en utilisant des stratégies de communication persuasives, pertinentes et interactives,
- des tests, techniques et initiatives de recherche qui permettront de mieux identifier les leviers de persuasion et les critères plus spécifiques qui réussissent à persuader les répondants à participer aux enquêtes,
- l'utilisation plus systématique et stratégique de données administratives pour appuyer le processus d'enquêtes et réduire le fardeau de réponse.

Bibliographie

Gouvernement du Canada (2005). *Loi sur la Statistique*, L.R.C 1985, c. S-19 amendé par 1988, c. 65, s. 146 1990, c. 45, s. 54 1992, c. 1, ss. 130, 131. 2005, c. 31, 2005, c. 38. Récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-19/TexteCompleet.html>

Kahneman, Daniel (2013). *Thinking Fast and Slow*, Présentation on Slideshare. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://www.slideshare.net/steddyss/writing-to-persuade-3604130>

Sunstein, Cass R.; Thaler, Richard E (2009). *Improving Decisions About Health, Wealth, And Happiness*, BWD Creative (Australia). Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://bwdcreative.com.au/thoughts/nudge-people-act-using-behavioural-economics/>

Statistique Canada (2011). *Directive sur l'information des répondants aux enquêtes*, Ottawa. Document interne. Accessible sur demande.

Chapitre 4.6 – Respecter la vie privée et protéger la confidentialité

Contexte

Toutes les enquêtes statistiques suscitent un certain degré d'atteinte à la vie privée, celle-ci étant définie comme le droit des répondants à ne pas être sollicités et d'être libres de toute interférence, surveillance ou intrusion.

Des données exactes et fiables reposent sur la bonne volonté et la coopération du public, que sa participation soit optionnelle ou se fonde sur des obligations légales. Afin de conserver la confiance des répondants, il est crucial que les organismes statistiques veillent à ce que la confidentialité des données des ménages et des entreprises soit protégée, en faisant en sorte que les données diffusées ne puissent pas être liées à un particulier ou à une entreprise identifiable⁴.

On s'attend à ce que la confidentialité soit mise en œuvre à chaque niveau et à chaque étape du processus statistique, de l'élaboration de l'enquête à la diffusion des produits statistiques.

À Statistique Canada, les renseignements statistiques de nature délicate sont définis en fonction de la Directive sur la sécurité des renseignements statistiques de nature délicate et consistent en ce qui suit :

- les renseignements fournis de façon confidentielle, dont :
 - les données obtenues en vertu de la *Loi sur la statistique*, soit directement auprès de répondants ou auprès de tierces parties sous une forme permettant l'identification d'un particulier ou d'une organisation (c.-à-d. des renseignements administratifs statistiques);
 - les fonds de données dépouillés de leurs identifiants, mais conservés dans une structure géographique ou un format qui pourrait permettre d'établir une relation directe entre ces fonds de données et des unités identifiables;
- les renseignements liés à la collecte ou le processus de production de données statistiques touchant un particulier, une entreprise ou une organisation identifiable (les parodonnées).
- Les renseignements statistiques agrégés à l'étape de la prédiffusion (y compris les travaux en cours fournis à des organismes externes aux fins de validation des données).

En vertu de la loi, les organismes statistiques sont tenus de protéger la confidentialité des renseignements des répondants, et il est essentiel que des dispositions légales claires soient prévues dans la législation statistique pour garantir la protection de la confidentialité des statistiques. Au Canada, le cadre légal repose sur les deux lois suivantes :

- La *Loi sur la statistique* du Canada accorde à Statistique Canada l'accès à tous les documents détenus par les gouvernements, les entreprises et les organisations et désigne tout particulièrement les dossiers fiscaux et douaniers, tout comme les dossiers des tribunaux. La *Loi sur la statistique* contient de solides dispositions montrant le degré d'importance que le Parlement du Canada accorde aux renseignements statistiques de qualité. Les renseignements obtenus par Statistique Canada en vertu de ces dispositions sont soumis à la même garantie de confidentialité qui s'applique aux données recueillies directement par l'organisme. Des mesures importantes sont en vigueur pour promouvoir une culture organisationnelle où tous les employés se sentent personnellement responsables de maintenir les garanties de confidentialité. Ces derniers sont également passibles de pénalités en vertu de la *Loi sur la statistique* s'ils divulguent volontairement des renseignements confidentiels.
- La *Loi sur la protection des renseignements personnels* est une loi très détaillée qui s'applique uniquement aux particuliers, et qui oblige l'organisme et ses employés à protéger la confidentialité de tous les renseignements personnels obtenus en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Les exceptions à cette restriction sont peu nombreuses et soigneusement circonscrites. La *Loi sur la protection des renseignements personnels* garantit la confidentialité dans le cadre des aspects légaux et organisationnels de la production d'une enquête statistique. Un certain nombre de politiques internes

4. NATIONS UNIES, 2014.

concernant la collecte, l'utilisation et la divulgation de renseignements statistiques sont en vigueur au sein de l'organisme.

Les lois qui précèdent garantissent les quatre principes directeurs suivants :

- la protection de la vie privée des fournisseurs de données (ménages, entreprises ou autres répondants) et la confidentialité des renseignements qu'ils fournissent;
- la sécurité des renseignements obtenus des fournisseurs de données;
- l'utilisation des données à des fins statistiques;
- des pénalités et des sanctions en cas d'infraction.

Mécanismes et mesures pour respecter la vie privée et protéger la confidentialité

Un certain nombre de mécanismes et de mesures sont en vigueur pour veiller à ce que la vie privée soit respectée et que la confidentialité soit protégée, y compris ce qui suit :

- des obligations formelles des employés;
- une formation;
- une solide culture favorisant le respect de la vie privée et de la confidentialité;
- la sécurité matérielle;
- la sécurité des technologies de l'information (TI);
- le contrôle de la divulgation;
- le contrôle du couplage des enregistrements;
- des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée;
- des mesures pour protéger la confidentialité tout en fournissant un accès à des renseignements confidentiels à des fins statistiques ou de recherche (voir le *chapitre 4.4 – L'accès aux microdonnées*).

1. Obligations formelles des employés

On demande aux employés de Statistique Canada de prêter un serment de discrétion afin que chaque employé soit pleinement conscient et responsable des enjeux liés à la protection de la confidentialité.

Le serment de discrétion de la *Loi sur la statistique* est une exigence pour tous les employés de Statistique Canada ainsi que pour les personnes réputées être employées en vertu de la Loi. Les employés assermentés en prêtant ce serment promettent de remplir leurs fonctions en acceptant de respecter les exigences en matière de confidentialité de la *Loi sur la statistique*. La promesse de ne jamais divulguer de renseignements identifiables concernant un particulier, une entreprise ou une organisation, et dont les employés prennent connaissance lorsqu'ils exercent leurs fonctions, est de première importance. Ce serment dure toute la vie. Même après l'abandon d'un emploi à Statistique Canada, les personnes doivent continuer d'honorer leur serment et protéger la confidentialité de tout renseignement statistique auquel elles ont eu accès. Les personnes sont passibles de pénalités aux termes de la *Loi sur la statistique* (amendes ou peines d'emprisonnement) ou d'autres sanctions qui pourraient aller jusqu'à la cessation d'emploi si elles ne respectent pas leur serment. Veuillez consulter l'encadré 2.6.1 (à la fin de ce chapitre) pour prendre connaissance du libellé du serment de discrétion de Statistique Canada.

2. Formation

Statistique Canada a pris des mesures pour améliorer sa formation en matière de respect de la vie privée, de confidentialité et de sécurité. Des cours vedettes qui sont obligatoires pour des groupes d'employés précis contiennent un module portant sur ces trois volets. Le cours d'orientation que tous les employés doivent aussi suivre comprend une formation de base sur la confidentialité et la sécurité.

Pour répondre aux besoins non seulement de tous les employés, mais aussi des personnes suivant un cheminement professionnel, un module de formation informatisé a été élaboré. Ce cours est présenté aux

employés au moment où ils reçoivent leur carte d'identité pour l'accès au système informatique. Il dure seulement 20 minutes et englobe toute l'information de base sur la confidentialité, le respect de la vie privée, l'utilisation du réseau, la sécurité des TI, la sécurité matérielle, la sécurité en cas d'incendie et les pratiques d'évacuation de l'immeuble. Ce cours doit être repris régulièrement lorsque les employés renouvellent leur carte d'identité.

3. une solide culture favorisant le respect de la vie privée et de la confidentialité

Statistique Canada est connu pour ses pratiques rigoureuses en matière de respect de la vie privée et de protection de la confidentialité. Les directeurs de secteurs de programmes statistiques jouent un rôle très important à cet effet, et il leur incombe d'assurer le contrôle et la protection de tout renseignement statistique de nature délicate obtenu par leurs unités de travail respectives dans la réalisation des objectifs de leur programme. Par exemple, ils doivent veiller à ce que des mesures de contrôle appropriées concernant l'accès aux fichiers de microdonnées confidentielles soient en vigueur dans leurs divisions. Ils doivent aussi évaluer la nécessité de conserver des fichiers identifiables et veiller à ce que ces fichiers soient référencés, comme l'exigent la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur l'accès à l'information*.

4. Sécurité matérielle

L'approche du gouvernement du Canada en matière de mesures de sécurité matérielle consiste à concevoir et à gérer des environnements ou des installations selon des normes de sécurité matérielle précises. La sécurité matérielle est mise en œuvre à plusieurs niveaux au sein de l'organisme. L'application des mesures de sécurité matérielle dans un secteur peut varier en fonction des opérations, de l'emplacement, du type et de la nature du travail et en fonction de tout autre facteur ayant une incidence sur le milieu de travail en général.

- **Cartes d'identité**

Des cartes d'identité électroniques sont délivrées à tous les employés de Statistique Canada et les personnes y travaillant sous contrat ainsi qu'à tous les autres employés de ministères et organismes qui occupent des locaux au bureau central de Statistique Canada.

La carte d'identité électronique comporte une date d'expiration (habituellement trois ans à partir de sa date de délivrance pour les employés nommés pour une période indéterminée). Avant l'expiration de la carte, les employés doivent communiquer avec la Sécurité du Bureau pour mettre à jour leur carte afin de continuer à avoir accès aux immeubles de l'organisme. La carte d'identité électronique est exigée pour accéder aux locaux de Statistique Canada et elle doit être portée de façon visible à tout moment.

- **Secteurs à accès restreint**

Les trois immeubles du bureau central sont tous désignés comme secteurs à accès restreint, ce qui signifie que des mesures de sécurité sont en vigueur pour permettre l'accès uniquement au personnel autorisé. Dans les bureaux régionaux, les secteurs à accès restreint sont désignés conformément aux exigences opérationnelles.

Du personnel de sécurité est embauché pour protéger la santé et la sécurité des employés de même que les avoirs et les renseignements de l'organisme. Plus précisément, les tâches des gardes de sécurité comprennent l'accueil, le contrôle des accès aux immeubles, les fonctions de patrouille et d'escorte, la surveillance des systèmes d'alarme ou de vidéosurveillance et des systèmes de sécurité des personnes ainsi que l'intervention d'urgence.

- **Contrôles et accès aux immeubles**

Toutes les portes du périmètre possèdent l'équipement nécessaire afin de pouvoir surveiller les entrées ou les départs non autorisés. Ces portes doivent être utilisées seulement dans le cas où une situation d'urgence nécessite l'évacuation d'un immeuble ou au cours d'un exercice d'évacuation organisé. Les employés qui se servent de ces portes sans en avoir l'autorisation peuvent faire l'objet de mesures disciplinaires.

5. Sécurité des technologies de l'information

La sécurité des technologies de l'information (TI) touche la protection des renseignements pendant la collecte, la saisie des transactions, la transmission, le traitement, le stockage, la récupération, la production et l'élimination des données. Elle comprend aussi la protection des systèmes et des installations de TI. Cette protection est assurée grâce à des procédures et des pratiques techniques, procédurales et administratives. Globalement, ces procédures et pratiques sont conçues pour prévenir et détecter des pertes potentielles et permettre de rétablir la situation, en cas d'atteinte à la confidentialité, à l'intégrité et à la disponibilité des données, des systèmes et des installations de l'organisme.

Statistique Canada a toujours observé un code de sécurité des TI très strict, en mettant en œuvre et en maintenant en vigueur les mesures suivantes :

- **Politique d'utilisation des réseaux de l'organisme**

Tous les employés doivent lire et accepter la Politique d'utilisation des réseaux pour se voir attribuer un compte d'utilisateur. De plus, trois fois par année, ils doivent signer une réaffirmation confirmant qu'ils comprennent la politique et s'engagent à la respecter. Cette politique régit leur utilisation du système de TI et porte sur des questions comme l'utilisation acceptable du courrier électronique et d'Internet et la protection contre les virus.

- **Accès contrôlé au système de base de données**

L'organisme gère les différents accès au moyen du Système de demande d'accès de l'organisme, lequel est utilisé pour automatiser et contrôler l'accès des employés aux données, aux applications et aux immeubles après les heures normales de travail.

- **Protection antivirus**

Des virus graves peuvent avoir un effet désastreux sur une organisation fondée sur la gestion de l'information. Les méthodes de détection, de quarantaine et de suppression les plus récentes doivent être en vigueur, les employés doivent être sensibilisés, et les protocoles de protection et de prévention des virus doivent être respectés. Le personnel des TI de Statistique Canada est très vigilant en ce qui concerne les virus puisque la fiabilité, l'intégrité et la confidentialité des données sont à risque en cas d'attaque d'un virus.

Tous les employés de Statistique Canada doivent prendre en compte les enjeux liés à la vie privée et à la confidentialité lorsqu'ils choisissent le courrier électronique comme moyen de communication. À l'heure actuelle, le système de courrier électronique de l'organisme n'offre pas de dispositifs de sécurité comme le cryptage pour protéger les courriels ou les pièces jointes au moment de leur transmission. Néanmoins, les renseignements confidentiels peuvent être transmis au moyen d'une plateforme de transfert de fichiers électroniques, au besoin.

6. Contrôle de la divulgation

Les mesures de contrôle de la divulgation sont conçues pour veiller à ce que l'engagement de protection de la confidentialité des organismes statistiques soit respecté, tout en assurant autant que possible l'utilité des données produites.

Ces mécanismes sont habituellement appliqués comme suit :

- Pendant **la collecte et le traitement des données**, il y a une séparation entre les identifiants directs et les statistiques fournies; les données personnelles et les questionnaires sont placés en sécurité et sont ensuite détruits après la durée requise.
- Avant la publication **des données agrégées**, les renseignements sont supprimés si le nombre de répondants permet une divulgation facile des données des particuliers; des logiciels standards sont utilisés pour vérifier les totalisations; un examen de toutes les données préparées aux fins de publication et de possible divulgation est mené par le personnel autorisé.
- Lorsque **des données individuelles sont diffusées**, toutes les applications doivent être examinées en lien avec les exigences d'accès à des données confidentielles du **Comité de l'examen de la divulgation**; la diffusion de données individuelles est autorisée sous forme de microdonnées anonymes seulement pour

des besoins d'enquête et les diffusions doivent limiter les données géographiques détaillées, le nombre de variables, le recodage et l'échantillonnage.

Le Comité de l'examen de la divulgation a été créé pour faire connaître les pratiques exemplaires dans tous les secteurs de programme. De plus, l'augmentation de la quantité et de la complexité des analyses entreprises, essentiellement par les centres de données de recherche, a créé de nouveaux défis en matière de contrôle de la divulgation.

Dans des circonstances précises, le statisticien en chef est le seul responsable qui peut, sur ordre, autoriser la divulgation des données confidentielles, comme le prévoit la *Loi sur la statistique*.

7. Contrôle du couplage d'enregistrements

Selon la *Directive sur le couplage d'enregistrements*, le **couplage d'enregistrements** est défini comme la combinaison de deux microenregistrements ou plus formant un enregistrement composite qui renferme des renseignements sur la même entité. Le couplage d'enregistrements est une technique importante dans l'élaboration, la production, l'analyse et l'évaluation de données statistiques. Cette technique allège le fardeau des répondants, car elle évite d'avoir à communiquer de nouveau avec un répondant pour recueillir d'autres renseignements.

Le couplage d'enregistrements peut être entrepris à Statistique Canada pour la recherche et à des fins statistiques seulement, et le couplage doit se traduire par des avantages qui servent le bien du pays. Il convient également de définir clairement comment la méthodologie proposée peut mener à des résultats dont la mise en œuvre permettrait de répondre à des enjeux importants d'intérêt public.

Le couplage d'enregistrements a toujours pris en compte l'équilibre entre les biens publics concurrentiels suivants : la protection de la vie privée et la valeur des renseignements obtenus par couplage. Les systèmes statistiques centralisés offrent un vaste potentiel de couplage d'enregistrements, ce qui est particulièrement vrai dans le cas de celui de Statistique Canada qui comporte un vaste accès aux fonds de données des autres ministères et organismes fédéraux. C'est pourquoi l'organisme a mis au point une procédure d'examen à niveaux multiples ainsi que des mécanismes étendus de consultation en continu auprès des intervenants et du Commissariat à la protection de la vie privée. Tous les couplages doivent être approuvés par le Conseil exécutif de gestion présidé par le statisticien en chef.

8. Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée

Une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP) constitue une évaluation des risques relatifs à la vie privée, à la confidentialité et à la sécurité associés à la collecte, à l'utilisation et à la divulgation des renseignements personnels. Les EFVP aident les secteurs de programme à élaborer des mesures pour atténuer ou éliminer les risques identifiés.

Toutes les EFVP doivent être envoyées au Commissariat à la protection de la vie privée.

Facteurs clés de réussite

En tant qu'organisme statistique moderne, Statistique Canada possède une longue expérience dans la **tenue à jour de politiques, de procédures et d'outils** qui améliorent constamment la protection des renseignements statistiques.

Une solide culture de la confidentialité est primordiale. La sensibilisation et la formation des employés sont essentielles afin de préserver la confidentialité des données des répondants. Les outils de formation garantissent la diligence raisonnable et font en sorte que toutes les pratiques sont suivies et appliquées systématiquement.

Stimuler la **recherche** en restant informé et en prenant en compte les nouvelles méthodes et tendances ou les meilleures pratiques, tout en protégeant la confidentialité, est aussi un facteur clé de réussite. Toutes les améliorations apportées aux moyens techniques peuvent offrir une protection supplémentaire et avoir une incidence positive.

Défis et perspectives d'avenir

Le respect de la vie privée des répondants et la préservation de la confidentialité des réponses sont fondamentaux pour la survie de tout institut national de la statistique. Toute atteinte grave, réelle ou apparente, à la protection de la vie privée pourrait gravement nuire à la confiance du public et avoir une incidence sur les taux de réponse.

Étant donné les progrès rapides en matière de technologies de communications électroniques et une prise de conscience des préoccupations liées à protection de la vie privée que suscitent ces technologies, les organismes statistiques subissent de plus en plus de pression lorsqu'il s'agit de défendre leurs activités dans le contexte des répercussions sur la vie privée. Une approche ouverte et cohérente à l'égard des enjeux liés à la vie privée de la part des organismes statistiques est désormais un élément nécessaire à leur gestion efficace.

Encadré 4.6.1

Serment Professionnel et Engagement au Secret Professionnel de Statistique Canada

Pour les employés et les personnes réputés être employés

1. Objet

L'objet du présent préambule est de clarifier la portée des dispositions relatives au secret professionnel, ainsi que les conséquences d'une violation du serment ou engagement aux termes de la *Loi sur la statistique*. La *Loi sur la statistique* exige que **tous les employés et que toutes les personnes réputées être employés** de Statistique Canada prêtent serment ou s'engagent au secret professionnel. La *Loi sur la statistique* donne à Statistique Canada le pouvoir de recueillir des renseignements en communiquant directement avec les répondants et en accédant à des dossiers administratifs détenus par d'autres ministères et organismes gouvernementaux, à l'échelle fédérale et provinciale, ainsi que par les administrations municipales, les entreprises, les personnes morales et les organisations.

2. Obligation de protéger la confidentialité

Afin de contrebalancer les pouvoirs étendus de Statistique Canada lui permettant d'accéder à des renseignements et de les recueillir, la *Loi sur la statistique* impose à l'organisme l'obligation juridique stricte de préserver la confidentialité des renseignements obtenus sous le sceau de la confidentialité. La *Loi sur la statistique* contient un engagement formel envers les répondants et les fournisseurs de données voulant que les renseignements qu'ils fournissent ne seront jamais divulgués à quiconque sous une forme permettant leur identification, sans leur autorisation.

3. Principe de la confidentialité

Le principe général de la confidentialité est décrit au paragraphe 17(1) de la *Loi sur la statistique* : seul un employé ou une personne réputée être employée de Statistique Canada qui a été assermentée ou qui a pris l'engagement de respecter le secret professionnel peut prendre connaissance de renseignements identifiables recueillis sous l'autorité de la *Loi sur la statistique*. De plus, de tels renseignements ne peuvent être communiqués sous une forme qui permettrait d'identifier une personne, une entreprise ou une organisation.

4. Peines

Comme il est indiqué dans la *Loi sur la statistique*, les violations des dispositions sur la confidentialité constituent une infraction criminelle. Après avoir prêté le serment ou affirmé leur engagement à garder le secret professionnel aux termes de la *Loi sur la statistique*, toutes les personnes qui cherchent à obtenir des renseignements qu'elles ne sont pas autorisées à avoir, qui abandonnent leurs fonctions ou font une fausse déclaration ou un faux relevé dans l'exercice de leurs fonctions, ou qui divulguent des renseignements statistiques identifiables, sont passibles d'une amende maximale de 1 000 \$ et d'un emprisonnement maximal de six mois, ou de l'une de ces peines. De plus, la *Loi sur la statistique* prévoit également des peines plus sévères pour les employés et les personnes réputées être employées qui, après avoir prêté le serment professionnel, divulguent illégalement des renseignements qui pourraient avoir une influence sur la valeur de titres ou d'autres biens, ou qui se servent de ces renseignements pour spéculer. En pareil cas, les peines encourues sont une amende maximale de 5 000 \$ et un emprisonnement maximal de cinq ans, ou l'une de ces peines.

Serment professionnel et engagement au secret professionnel de la *Loi sur la statistique*

Le serment professionnel et l'engagement au secret professionnel aux termes de la *Loi sur la statistique* sont une exigence de la *Loi sur la statistique*. Ils reflètent et corroborent les dispositions de la *Loi sur la statistique* sur la confidentialité. Les personnes qui prêtent ce serment ou qui font cette affirmation promettent de remplir leurs fonctions en acceptant de respecter les exigences en matière de confidentialité de la *Loi sur la statistique*. La promesse de ne jamais divulguer de renseignements identifiables concernant une personne, une entreprise ou une organisation dont ces personnes prennent connaissance lorsqu'elles exercent leurs fonctions à titre d'employé ou de personne réputée être employée de Statistique Canada revêt une importance clé. Le serment dure toute la vie. Ainsi, même après avoir quitté l'emploi de Statistique Canada, les personnes doivent continuer d'honorer leur serment et de protéger la confidentialité de tout renseignement statistique auquel elles ont eu accès.

Je, _____, (nom), jure (ou affirme) solennellement que j'exercerai fidèlement et honnêtement mes fonctions d'employé de Statistique Canada en conformité avec les prescriptions de la *Loi sur la statistique*, ainsi que toutes règles et instructions établies sous son régime, et que je ne révélerai ni ne ferai connaître, sans y avoir été dûment autorisé(e), rien de ce qui parviendra à ma connaissance du fait de mon emploi.

Bibliographie

Nations Unies (2014). *United Nations Fundamental Principles of Official Statistics; Implementation Guide*.

Gouvernement du Canada (2005). *Loi sur la statistique*. L.R.C. (1985), ch. S-19, avec les modifications suivantes : 1988, ch. 65, art. 146; 1990, ch. 45, art. 54; 1992, ch. 1, art. 130 et 131; 2005, ch. 31; 2005, ch. 38. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-19/TexteCompleet.html>.

Gouvernement du Canada (1985). *Loi sur la protection des renseignements personnels*, Ottawa. Consulté le 11 mars 2016 et récupéré de <http://lois.justice.gc.ca/fra/lois/p-21/>.

Gouvernement du Canada (1985). *Loi sur l'accès à l'information*, Ottawa. Consulté le 31 mars 2016 et récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/A-1/>.

Statistique Canada (2012). *Directive sur la sécurité des renseignements statistiques de nature délicate*, Ottawa. Document interne fourni sur demande.

Statistique Canada (1998). *Politique d'utilisation des réseaux*, Ottawa. Document interne fourni sur demande.

Statistique Canada (2011). *Directive sur le couplage d'enregistrements*, Ottawa. Document interne fourni sur demande.

En guise de conclusion...

Il est difficile de concevoir une conclusion à ce compendium vu l'étendue et la panoplie des sujets et des problématiques couverts. Par contre, nous pourrions conclure en mettant l'accent, une dernière fois, sur les conditions gagnantes principales que les instituts statistiques nationaux devraient tenter de créer, afin de continuellement améliorer et renforcer leur système statistique. Il s'agit d'assurer :

- L'adoption, la communication et la mise en œuvre d'une vision stratégique claire à moyen et long terme qui tiennent compte de la nécessité d'investir dans l'infrastructure et les capacités statistiques de façon continue, cohérente et optimale. Cette vision devrait, entre autre, privilégier une allocation stratégique des ressources en fonction de l'ensemble de besoins statistiques à combler plutôt que de traiter les requêtes et la production d'enquêtes au cas par cas. Dans ce sens, les instituts statistiques devraient préconiser le développement d'une main d'œuvre qualifiée, mobile et innovante, et la mise en œuvre d'une infrastructure statistique intégrée des systèmes d'information, des processus de production et des outils généralisés pour renforcer l'efficacité, la cohérence et l'efficacité de façon durable du système statistique.
- L'engagement des dirigeants à la gestion saine et efficace de l'organisme et leur active participation à véhiculer la vision, les valeurs et la culture désirées auprès des employés. La haute gestion se doit de maintenir une image et une réputation d'excellence, de crédibilité et de confiance et de prendre des décisions éclairées, éthiques et responsables, dans l'intérêt de l'organisme. Son rôle est également d'assurer une cohérence entre les orientations stratégiques et les actions à entreprendre pour les mettre en œuvre. Ainsi, les dirigeants doivent non seulement donner le soutien nécessaire aux employés dans la réalisation de la vision mais ils doivent également mettre des contrôles en place pour garantir la conformité et une cohésion des pratiques au sein de l'organisation.
- L'existence d'une structure de gouvernance bien établie et cohérente basée sur la mise en place de comités de gestion, de comités d'experts provenant de différents secteurs d'activités de l'organisme, et finalement de comités consultatifs composés de membres externes. Cette structure de gouvernance évitera les prises de décisions en silo qui ne sont pas optimales pour l'organisation. Elle se doit d'être bien connue des employés, d'être transparente en communiquant les procès-verbaux et surtout, soutenue par des cadres et des instruments de gouvernance clairs et exhaustifs. En effet, la mise en place des instruments de gouvernance, incluant politiques, directives, normes et lignes directrices, est crucial pour le fonctionnement efficace, cohérent et transparent d'un système statistique national. Ainsi, l'ensemble des pratiques, processus, mesures, consignes et rôles et responsabilités doit être clairement et explicitement énoncé pour être respecté par tous.
- Des mécanismes, des pratiques et des principes de gestion qui soient rigoureux, cohérents et efficaces en matière de planification stratégique intégrée, de gestion de projet, de gestion de la qualité, de gestion financière, de gestion du talent, des communications internes et de contrôles internes.
- La capacité de mobiliser des ressources financières qui seront réinvesties dans de nouveaux programmes ou dans les capacités et infrastructures statistiques du système. Ceci est possible d'une part en s'attaquant aux problèmes de performance et en développant des solutions innovantes et intégrés qui permettront la réalisation d'efficacités au sein du système. D'autre part, une gestion stratégique et proactive des partenariats clés permettra de stimuler les investissements nécessaires pour combler les besoins statistiques. Finalement, le développement d'un système intégré et d'une main d'œuvre mobile peut également permettre la réalisation de projets à fonds recouvrables qui s'intégreront à leur tour dans le renforcement à moyen et long terme des infrastructures et capacités statistiques.
- Une culture de l'organisation qui soit basée sur des valeurs ancrées de respect, d'intégrité et de protection de la confidentialité, et qui encourage la collaboration, l'innovation et l'esprit d'équipe. En ce sens, des stratégies adéquates de communications internes, de gestion des ressources humaines et d'exercice du leadership par les dirigeants permettront une mobilisation accrue du personnel vers une culture d'entreprise désirée et la création d'un esprit de corps au sein de l'organisation.
- Une approche de concertation, de dialogue, d'écoute et de maintien de partenariats. Que ce soient auprès des partenaires clé et des utilisateurs de données ou auprès des fournisseurs de données et des répondants aux enquêtes, un institut national de statistique se doit d'être à l'écoute de leurs besoins et de leurs préoccupations, car sans les premiers, les données ne seraient pas utiles et utilisées; et sans les

seconds, les données ne verraient tout simplement pas le jour. Afin de maintenir la pertinence et la qualité de ses données, un institut de statistique se doit de les mettre au centre des préoccupations. Finalement, tout institut statistique doit entretenir et renforcer la collaboration avec les autres instituts nationaux de statistiques d'autres pays et avec les organisations internationales. Ces forums de collaboration, de réseautage et d'échange représentent des opportunités inestimables dans le partage de normes internationales, de leçons apprises et de bonnes pratiques dans l'amélioration et le renforcement des systèmes statistiques.