

6 Identification des objectifs stratégiques

Pour identifier les objectifs stratégiques et les méthodes ou stratégies à mettre en œuvre pour les atteindre, il convient de connaître clairement la situation actuelle (État des lieux) et de dessiner une représentation prospective (Projection vers l'avenir). La pertinence des objectifs stratégiques dépend de la qualité du diagnostic (notamment de l'analyse AFOM, cf. ETAT des LIEUX / DIAGNOSTIC) et du niveau de partage de la vision.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES

Bien que les projets de développement national et les différents engagements régionaux et internationaux donnent assurément une orientation sur l'ordre des priorités, certaines contradictions apparaîtront inévitablement entre les différentes priorités, compte tenu du fait que les ressources sont limitées. Il importe donc de parvenir à un consensus et de faire des choix à travers un processus consultatif. Cette démarche aboutit à la formulation d'une définition des priorités absolues / stratégiques, qui est finalisée par un arbitrage politique.

Pour parvenir à ces objectifs stratégiques, il conviendra donc de mettre en place des stratégies mûrement réfléchies à moyen et long terme, ventilées en activités / plans d'action. Cela n'exclut pas les objectifs stratégiques visant à satisfaire les besoins immédiats. Ces stratégies permettront de donner les moyens nécessaires au Système Statistique National (SSN), aussi bien en termes de production que de capacité statistique. Si par exemple l'on décide d'améliorer la diffusion de statistiques à travers la publication, au moment opportun, des prochains résultats du recensement de la population en 2018, quelle serait la stratégie en termes de ressources humaines pour y parvenir ? Le potentiel de croissance des ressources humaines déterminera la production statistique - en d'autres termes, il est essentiel d'augmenter progressivement les ressources humaines. Les meilleures stratégies seront celles qui permettent de tirer parti des atouts existants, utiliseront les opportunités, résoudront les faiblesses identifiées et permettront de prévenir les risques (ATOM), améliorant ainsi l'efficacité du Système Statistique National dans un contexte de rationalisation des ressources. Le but ultime de la démarche est d'aboutir à la production et à la mise à disposition par le Système Statistique National de données statistiques prioritaires.

Les données stratégiques à livrer peuvent être présentées selon le domaine statistique, le producteur, le mode de mise à disposition et le degré d'actualité, en utilisant la nomenclature des activités statistiques de l'ONU. Un programme stratégique de recensements et d'enquêtes sur les ménages et les entreprises doit permettre d'atteindre les objectifs de mise à disposition des données. Il est probable que l'accès aux données par les grands utilisateurs nécessite d'importantes améliorations ; si tel est effectivement le cas, des objectifs spécifiques doivent être fixés afin de permettre un accès adéquat aux données, métadonnées et micro-données.

CAPACITÉS

6 Identification des objectifs stratégiques

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

Les **principaux** éléments de la **capacité** du SSN auxquels sont liés les objectifs stratégiques et les stratégies sont la **gouvernance** (ou management) politique ou techniques, **les ressources humaines, les infrastructures physiques et statistiques, le financement, les politiques statistiques, les processus, les partenariats**. En pratique, ces éléments sont généralement couverts par les SNDS existantes à travers une série d'axes stratégiques tels que l'environnement institutionnel et organisationnel ; la qualité de la production statistique ; l'archivage, la diffusion et l'utilisation des statistiques ; l'amélioration des ressources humaines (y compris leur gestion) ; la pérennité du financement – tous décomposés en une série d'activités (cf. les SNDS du Mali et du Sénégal pour des exemples de ventilation). **Le déroulement, le calendrier et le rapport coût / efficacité** spécifiques des activités sont ensuite précisés dans les plans d'action.

Même si l'objectif stratégique final dépend du contexte national et de l'organisation administrative d'un pays donné, il est possible de formuler quelques recommandations afin de déterminer **quels éléments prendre en considération dans les principales composantes de la capacité dans le cadre d'une réflexion sur les objectifs stratégiques et les stratégies (sans qu'il s'agisse cependant d'établir une hiérarchie dans la liste) :**

Gouvernance

- **L'importance** primordiale de la législation en matière de statistique (l'ensemble des activités statistiques doivent être menées dans un cadre officiel adéquat afin de favoriser le respect des contraintes qui s'imposent dans toute démocratie).
- Le rôle joué par le membre du gouvernement en charge de superviser le SSN ou l'office central de statistiques et ses relations avec les ministres qui dirigent leurs propres services statistiques.
- L'adoption de politiques nationales dans le domaine des statistiques, les engagements du pays vis-à-vis de ses partenaires institutionnels, et leur interrelation ; respect de l'éthique professionnelle et des normes / engagements internationaux existants.
- L'amélioration des réglementations dans le domaine des statistiques officielles.
- L'élaboration de programmes annuels de production statistique, pour le système dans son ensemble et pour chacune des unités qui le composent, et l'affectation, à chacune de ces unités, des ressources nécessaires à l'exécution de ces programmes ; indépendance et intégrité professionnelles du système.
- A l'évidence, une des composantes du système doit être chargée de la coordination du SSN.
- Le responsable de l'unité en charge de la coordination du système doit être identifié comme le statisticien en chef du SSN.
- L'unité en charge de la coordination doit elle-même directement répondre d'une partie de la production statistique (afin de renforcer sa légitimité) .
- Des réunions périodiques rassemblant l'ensemble des unités du système, et présidées par le statisticien en chef, doivent être organisées.
- Les unités du SSN doivent partager des outils communs (répertoires, nomenclatures, méthodes, évaluations à solliciter auprès des conseils consultatifs sur la politique statistique, etc.).
- Des comités ainsi que d'autres arrangements visant à favoriser la collaboration utilisateurs - producteurs et producteurs - producteurs doivent être mis en place.
- Le développement d'une stratégie de promotion pour mettre en lumière

l'importance des statistiques de manière générale.

Ressources humaines

- La gestion des ressources humaines doit si possible être globale, ou pour le moins, coordonnée entre l'ensemble des unités du SSN.
- Le recrutement et la fidélisation (structures d'intéressement, existence d'un « corps » des statistiques) des agents doivent être adéquats (compétences, qualifications).
- Un programme de formation aux statistiques et de développement professionnel continu doit être mis en place pour l'ensemble des agents du SSN (INS et autres producteurs de données).
- Il convient de prendre en compte la mobilité des effectifs.

Infrastructures physiques et statistiques

- Les locaux, les moyens de transport, les équipements (autres que les logiciels) doivent être adaptés.
- Les technologies de l'information et de la communication doivent être considérées comme un outil puissant pour gérer l'information dans tous les différents secteurs
- Liens avec l'information géographique.
- Les classifications statistiques doivent être cohérentes avec les normes internationales.
- Les cadres analytiques des statistiques.
- La gestion et la mise en œuvre des enquêtes et des recensements doivent être améliorées ; envisager le recours à la sous-traitance.

Financement

- L'ensemble des stratégies doivent être liées aux sources de financement et donc être réalistes.
- L'importance du budget national, le montant des aides des donateurs, les sommes à emprunter, doivent être connus.
- Les budgets nationaux (principalement pour les opérations continues), complétés par les subventions des donateurs (ex. : contribution aux recensements).

Politiques en matière de statistiques

- Politique en matière de qualité (pertinence, justesse, actualité, accessibilité, comparabilité).
- Politique de diffusion (ex. : calendriers de publication des données, publication de rapports annuels en relation avec les rapports des OMD, formats standards, accès aisé, ...).
- Politique de confidentialité des statistiques / accès aux micro-données anonymisées.
- Politique de normalisation.

Processus

6 Identification des objectifs stratégiques

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

- Collecte des données (recensement et enquêtes) liées aux programmes d'enquêtes et de recensements.
- Accès aux données administratives.
- Traitement des données.
- Diffusion des données, accès aux données publiées.
- Analyse des données.
- Archivage des données et documentation.

Partenariats

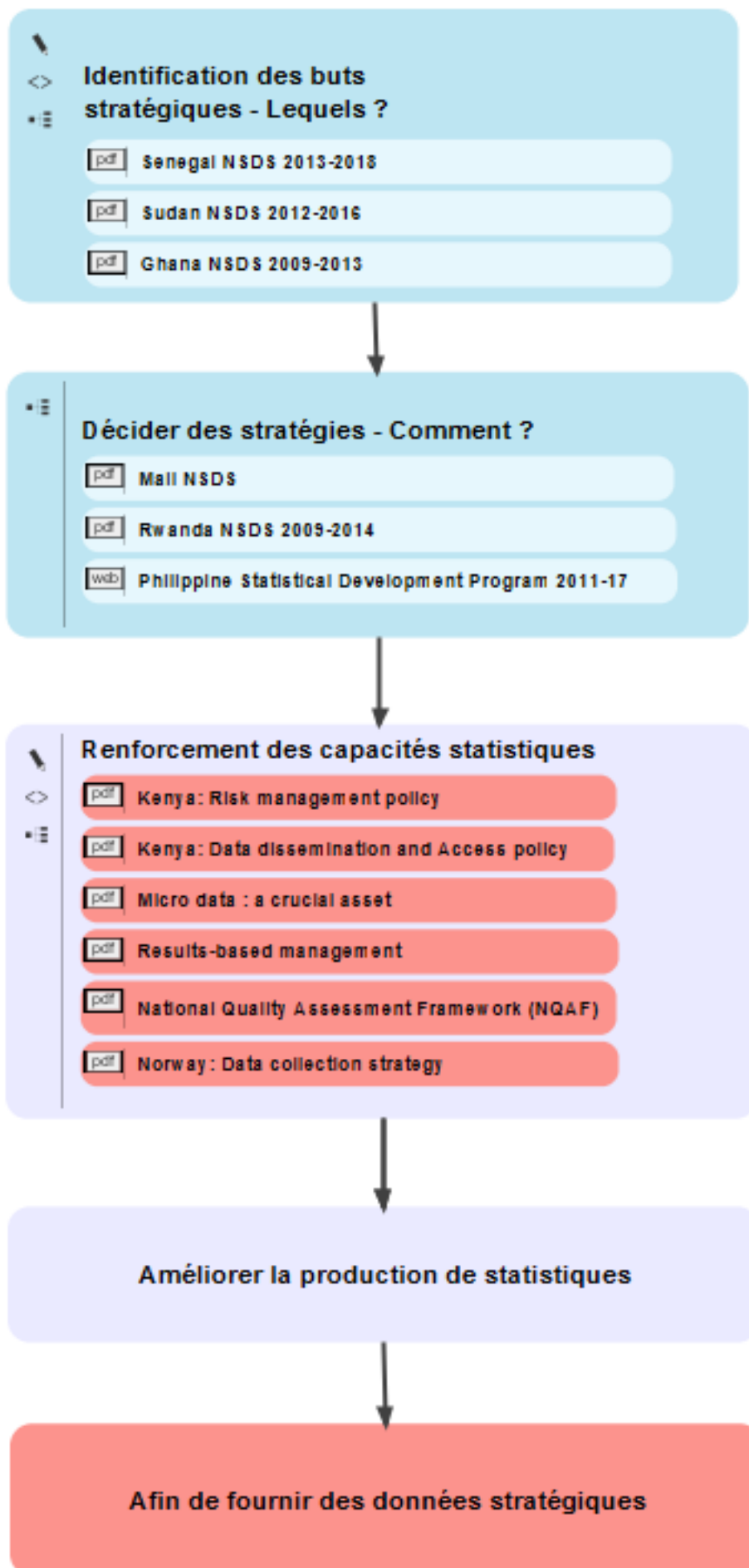
- Les partenaires externes doivent être identifiés : donateurs, partenaires mondiaux (système des NU, FAO, BM, FMI...), partenaires régionaux (ex. : AFRISTAT), utilisateurs (notamment les analystes, les médias...).

Les opérations et les programmes statistiques internationaux ou régionaux avec lesquels le pays a noué un partenariat fourniront certains des objectifs ainsi que les éléments pour l'articulation et le calendrier de certaines sous-stratégies.

- Il convient d'organiser régulièrement des consultations avec les partenaires fournissant une assistance technique et/ou financière dans le domaine des statistiques (ex. : Mali, groupe de coordination pour la statistique).
- Protocoles d'accord éventuels avec les sources nationales de données administratives.
- Bonnes relations avec les fournisseurs de biens et de services.
- Excellentes relations de travail avec les autres organismes du secteur public (finances, juridiques, diplomatiques...).

À l'évidence, les différentes activités issues de ces domaines de capacité se déclineront en une série de stratégies transversales (stratégie de financement à l'échelle du SSN tout entier, stratégie globale de ressources humaines (notamment en matière de formation), stratégie de promotion / communication, stratégie de la qualité, stratégie de suivi/évaluation de la mise en œuvre, etc.) qui ensemble, constituent le programme global de renforcement des capacités du SSN.

À l'évidence, en fonction du degré de centralisation du SSN, les différents rapports liés aux stratégies sectorielles seront pris en compte.



Dans la pratique

Qui et quand

L'ensemble des parties prenantes identifiées auparavant (cf. PRÉPARATION) doivent avoir été largement consultées avant que les choix stratégiques soient soumis par l'équipe chargée de l'élaboration à la validation de haut niveau (cf. PRÉPARATION). Chacune des parties prenantes, notamment les utilisateurs des produits statistiques, les fournisseurs de ressources, les statisticiens qui devront agir, dispose d'une part des connaissances indispensables à l'élaboration de cette composante de la stratégie.

L'approbation formelle de l'ensemble des parties prenantes, notamment les autorités nationales, constituera un facteur qualitatif de réussite. Leur adhésion aidera à garantir que les propositions sont conformes au contexte national et que les acteurs seront prêts à agir et à s'impliquer lors de la phase de mise en œuvre. Il convient de trouver un équilibre réaliste entre les « ambitions » et les « moyens » d'où l'importance d'obtenir l'opinion des principaux contributeurs avant de formuler les propositions.

Une fois endossés au plus haut niveau du gouvernement, les choix stratégiques devront être largement communiqués, comme à chaque étape du processus d'élaboration. Ensuite, les plans d'action seront élaborés de manière à atteindre efficacement les objectifs retenus.

À ce stade du processus d'élaboration, la période de référence est nécessairement indéterminée. Elle couvrira les 5 à 10 années suivantes dans le calendrier envisagé dans la Vision ; l'inclusion de deux recensements de la population et d'un recensement de l'agriculture pourrait constituer un bon compromis.

Comment

Les objectifs stratégiques doivent être Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et situés dans le Temps (objectifs SMART) et être déterminés à l'issue d'un processus de consultation. Ils ne doivent pas refléter ce qui est « souhaitable », mais ce qui « absolument important et réalisable ».

Une gestion axée sur les résultats (cf. diagramme dans la section Bonnes pratiques peut fournir un cadre de réflexion : quels sont les résultats stratégiques recherchés ? Quels seraient les produits nécessaires pour obtenir ces résultats ? Quelles seraient les capacités correspondantes à renforcer en vue d'obtenir ces produits ? Quelles seraient alors les stratégies de renforcement des capacités ?

Il convient cependant de rester réaliste et de se limiter à un petit nombre de stratégies. Il convient également de déterminer les avantages, les inconvénients et les coûts de ces stratégies. Quelles ressources humaines, financières et techniques peuvent être « raisonnablement obtenues » à l'avenir ? Le problème réside dans le fait que souvent, il est impossible d'obtenir toutes les informations nécessaires et un certain nombre de

6 Identification des objectifs stratégiques

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

considérations subjectives peuvent intervenir dans le processus de formulation de la stratégie.

La réalisation d'analyses de scénarios fondées sur les principaux problèmes nationaux peut aider à identifier les voies les plus prometteuses vers la croissance. Il importe que les conclusions, les objectifs stratégiques proposés et les ressources nécessaires correspondantes fassent l'objet d'un consensus aussi large que possible entre les différents acteurs et qu'elles bénéficient d'un soutien explicite de la part des autorités politiques. L'analyse des stratégies ayant échoué par le passé peut également s'avérer utile.

Le Modèle générique de cadre national d'assurance de la qualité (CNAQ) de l'ONU (cf. Outils ci-après) pourrait s'avérer très utile pour accompagner la réflexion à ce stade : gérer le système statistique ; gérer l'environnement institutionnel ; gérer les processus statistiques ; gérer les produits statistiques.

Source URL: <https://nsdsguidelines.paris21.org/fr/node/285>