

## Mise en œuvre

La mise en œuvre est l'exécution, la réalisation et le management du plan d'action élaboré pour la SNDS afin qu'elle devienne effectivement une réalité. Durant la phase de mise en œuvre, la SNDS se métamorphose, passant de sa forme initiale d'idées et de propos pour devenir actions, projets spécifiques (ex: effectuer une enquête supplémentaire, rénover un site, rédiger une nouvelle loi, construire un immeuble, ..) et nouvelles tâches, en plus des activités régulières (ex: IPC). La mise en œuvre doit se situer au cœur des préoccupations des personnes impliquées dans l'élaboration de la SNDS en vue d'assurer sa réussite.

Il a été constaté que beaucoup de stratégies formulées effectivement échouent parce que la capacité d'exécution de la stratégie n'a pas été correctement prise en compte durant la phase d'élaboration. La capacité à mettre en œuvre une stratégie doit être le ressort de la phase d'élaboration, ce qui conduit à limiter le champ des objectifs.

Pour réussir de manière efficiente, la mise en œuvre doit être bien planifiée (**cf. ÉLABORATION DE PLANS D'ACTION**). Elle doit s'articuler autour d'un plan d'action clairement défini, tout en conservant un certain degré de flexibilité afin de pouvoir réagir et s'adapter rapidement aux impondérables. Tout au long de l'élaboration des plans d'action, la capacité de mise en œuvre aura dû être une préoccupation constante.

La mise en œuvre d'une SNDS doit être une activité continue. Lors de l'élaboration d'une nouvelle SNDS, la SNDS actuelle n'a souvent pas encore été entièrement mise en œuvre. Par ailleurs, certaines activités peuvent même se poursuivre durant la mise en œuvre de la prochaine SNDS. La mise en œuvre est une activité quotidienne qui implique tout le monde et qui intervient à toutes les étapes du déploiement de la SNDS.

Il est probable que les pays ayant mis en œuvre une première SNDS ont créé une structure de gouvernance de leur SSN ; la mise en œuvre de la SNDS est alors pilotée par le dispositif de management stratégique interne à la gouvernance du Système Statistique National (SSN).

## PRINCIPES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA SNDS

### 1. S'assurer de la cohérence et de la faisabilité du plan d'action

La phase de mise en œuvre nécessite un plan d'action cohérent et solide. Comme nous l'indiquons plus haut (**cf. ÉLABORATION DE PLANS D'ACTION**), un plan d'action détaillé et complet est indispensable pour la première année de la SNDS. Selon une approche programmatique rigoureuse, cette règle restera valide année après année, et non pas seulement la première. La plupart des échecs observés dans les pays où une SNDS a été adoptée sont étroitement liés à l'absence de plans d'action, à une planification incohérente ou imprécise, ou à l'élaboration de plans d'action nécessitant des capacités hors de la portée du SSN. Par conséquent, à la fin de l'année T-1, un plan de travail pour l'année T doit être disponible après validation par l'autorité responsable du SSN et consultation des différentes parties prenantes et des partenaires à la mise en œuvre. La qualité du plan d'action annuel est un facteur clé de la réussite de la mise en œuvre de la SNDS.

### 2. Promouvoir la participation active des dirigeants et une gouvernance appropriée du processus de mise en œuvre

La responsabilité de la mise en œuvre de la SNDS doit incomber à l'autorité du SSN, chargée d'identifier et de désigner un professionnel de haut niveau, le « responsable de la mise en œuvre de la SNDS », lui-même investi d'une autorité suffisante pour assurer la conduite du processus de mise en œuvre. Le responsable de la mise en œuvre de la SNDS fera directement et régulièrement rapport à l'autorité responsable du SSN. Il sera chargé de préparer les réunions du Comité directeur, d'informer l'autorité du SSN, de l'alerter et de proposer des initiatives le cas échéant. La mise en œuvre de la SNDS doit être la priorité absolue de l'autorité du SSN et de ses dirigeants. Elle doit être communiquée clairement à l'ensemble des agents.

Il est recommandé qu'un Comité directeur soit mis en place, chargé de superviser le processus tout entier, et réunissant des représentants des différentes agences (INS, ministères de tutelle, autres agences) participant à la mise en œuvre. Le Comité peut également réunir des représentants des grands utilisateurs de statistiques. Le Comité se réunira régulièrement en tant qu'organe consultatif (deux ou trois fois par an). Une présentation des réalisations et des échecs de l'année en cours et du plan de travail pour l'année T doit être effectuée à la fin de l'année T-1.

### 3. Ventiler le processus en petits « projets »

Une série de petites équipes regroupant des responsables et des professionnels issus de l'ensemble des entités sera chargée de la mise en œuvre technique du plan d'action. Les équipes seront organisées en fonction des résultats identifiés dans le plan de travail. Cette démarche implique de subdiviser le plan d'action.

De petits « projets » peuvent être constitués autour de chaque résultat ou de plusieurs résultats étroitement liés entre eux. Le fractionnement de la stratégie en projets et en tâches plus petits permet de l'articuler en activités spécifiques de dimension gérable. Ces petits projets peuvent être ajustés en fonction des ressources humaines et financières disponibles et accomplis suivant un calendrier.

Chacun de ces « projets » liés à des résultats spécifiques sera à son tour décomposé en phases liées aux différentes étapes nécessaires à sa réalisation.

### 4. S'efforcer de mettre en place des structures permanentes

De même que la théorie s'appuie sur la pratique, les structures et les approches doivent être élaborées de manière à résoudre des problèmes plus importants que ceux qui sont immédiatement visibles. À chaque fois qu'un nouveau projet est lancé, le SSN doit distinguer les aspects qui sont spécifiques de ceux qui présentent un intérêt qui pourrait être commun au programme tout entier. Cela permet de définir le projet (ou les projets sous-jacents) afin d'intégrer un composant durable sur les infrastructures, la connaissance, les processus, ou l'environnement de travail.

### 5. Exploiter la puissance des ressources humaines et de la communication

Durant la mise en œuvre de projets, le facteur humain revêt une importance capitale. Les personnels doivent être conscients de la pertinence des objectifs de l'ensemble des projets

## Mise en œuvre

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

---

liés à la SNDS. Il importe de mettre en place une structure de gouvernance composée des membres des comités appropriés afin de tirer parti de la richesse et de la diversité de l'expertise des agents.

Il conviendra de mettre en place une approche visant à tirer le meilleur parti possible des ressources humaines afin de mobiliser et de motiver les agents participant à la mise en œuvre de la SNDS. Une mobilisation insuffisante est une des causes d'échec observées dans les cas où un bilan a été réalisé.

Une approche de communication active et régulière est nécessaire. L'information sur les raisons qui motivent chaque décision doit être fournie de manière claire et spontanée aux personnels. Plus d'interactions entre les différentes composantes du SSN et les différents agents impliqués doivent être fortement encouragées.

## 6. Documentation, évaluation, suivi et ajustements

La documentation et l'évaluation jouent toutes deux un rôle important dans la qualité d'un programme et dans l'information des managers.

La documentation est essentielle pour une bonne maîtrise de la qualité ainsi que d'une gestion avisée du risque. Si elle permet assurément de poser les définitions, elle permet également au programme statistique de ne pas dépendre de l'expertise d'une personne donnée et elle constitue un moyen de transmettre les connaissances acquises et nécessaires pour perpétuer les programmes. La documentation peut prendre plusieurs formes (document, document formel, comptes rendus, lignes directrices, procédures, etc.) et concerner différents aspects (concepts, méthodes, processus, objet des méthodes utilisées) d'un programme. La documentation occupe également une place importante dans le processus d'évaluation.

Les indicateurs d'évaluation doivent être définis dès le départ d'un projet en vue de les utiliser non simplement pour le reporting du projet, mais plutôt pour orienter le projet dans la bonne direction. Les mesures peuvent être quantitatives (nombre de, taux, pourcentages) ou qualitatives (**cf. SUIVI, EVALUATION, REPORTING**).

Souvent, au fil du temps, les projets doivent faire l'objet d'ajustements sur la base des connaissances acquises. Une telle réorganisation d'un projet n'est pas le signe d'un échec, mais plutôt un signe que les informations nouvellement acquises sont utilisées pour s'adapter à un contexte évolutif. Un processus rigoureux de suivi fournira les informations nécessaires pour alimenter le processus d'ajustement.

## Dans la pratique

La SNDS peut être mise en œuvre en plusieurs phases distinctes : préparation ; exécution ; évaluation.

## Étapes de la mise en œuvre de la SNDS

### A. PHASE DE PREPARATION

La phase de préparation permettra de garantir la bonne organisation des différents aspects

du plan d'action.

### **Étape A.1 : Confirmer les ressources**

Une fois qu'une personne a été désignée responsable de la mise en œuvre de la SNDS, son rôle doit être détaillé et reconnu. Cette personne doit être en charge de la planification du projet, de la coordination des activités et tenue responsable des résultats.

Il convient de déterminer le nombre de personnes nécessaires à l'exécution des activités, ainsi que leurs profils. Il faut également obtenir confirmation de la possibilité de recruter les profils adéquats dans les délais impartis au projet.

Les ressources financières, salaires et autres, doivent également être confirmées par les responsables pour garantir que les fonds seront suffisants pour pouvoir mener le projet à bien dans les délais prévus.

### **Étape A.2 : Établir la gouvernance**

Il convient d'établir une structure de gouvernance pour superviser l'avancement tout au long du projet. Par exemple, il peut s'avérer nécessaire de créer un comité directeur, composé de cadres dirigeants, afin de superviser l'ensemble des projets liés à la SNDS et donner une orientation stratégique. Le périmètre du plan d'action dictera également quels autres niveaux de gouvernance pourront s'avérer nécessaires. Le fractionnement en petits « projets » peut simplement nécessiter des chefs de projet reliés au responsable de la mise en œuvre de la SNDS, ou une petite équipe liée aux entités concernées. En tout état de cause, l'ensemble des comités et équipes doivent avoir un mandat précisant clairement les rôles de ses membres. La fréquence des réunions de chaque comité doit également être précisée à ce stade.

### **Étape A.3 : Organiser les activités**

Une liste de l'ensemble des activités et des tâches requises pour parvenir au résultat final doit être préparée pour chaque résultat ou « projet ».

À ce stade, il est utile de savoir si une activité peut emprunter des processus déjà en place dans les autres départements de l'INS ou dans d'autres agences partenaires.

Étant donné le caractère limité des ressources financières et humaines, il se peut qu'il soit nécessaire de hiérarchiser les activités par ordre de priorité. Certaines activités qui sont moins essentielles à la réalisation du projet peuvent être revues à la baisse ou reportées.

La responsabilité de l'exécution de chaque activité prévue dans le calendrier doit être confiée à une équipe ou à un membre d'équipe.

Les interdépendances entre les activités doivent être identifiées afin de pouvoir ordonner les différentes activités par ordre chronologique et les organiser selon un calendrier. Certaines activités devront être exécutées suivant un ordre chronologique lorsqu'une activité donnée devra être achevée pour pouvoir commencer la suivante. Les activités qui ne sont pas dépendantes d'autres peuvent être menées en parallèle, à condition de disposer de ressources suffisantes.

### **Étape A.4 : Mettre en place des outils de mesure et de documentation**

En vue de suivre l'avancement et la réussite des activités, des indicateurs de mesure doivent être définis. Ces indicateurs doivent être Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et situés dans le Temps (objectifs SMART). Un calendrier de reporting sur ces indicateurs doit être établi, par exemple à travers des rapports mensuels / trimestriels / annuels.

Grâce à une documentation adéquate et un suivi régulier, les responsables pourront effectuer des ajustements aux projets le cas échéant (financement, délais, approche, etc.)

et maintenir le cap vers les objectifs.

### **Étape A.5 : Évaluer les risques et préparer une stratégie d'atténuation**

Bien planifier suppose également de bien tenir compte des risques. Les risques doivent être identifiés et évalués en fonction de leur probabilité de survenance (faible, moyenne, élevée) et en termes de leur impact éventuel (faible, moyen, élevé) sur les résultats du projet. Une stratégie d'atténuation doit être élaborée pour chacun de ces risques afin de réduire sa probabilité de survenance et, s'il se réalise, son impact.

### **Étape A.6 : Établir une stratégie de communication**

La réussite d'un projet dépend également de la qualité de la communication (**cf. D.PROMOTION**). Il convient de préparer une stratégie de communication pour garantir que tous les membres de l'équipe soient informés de l'avancement des activités, les changements qu'elles induisent et les problèmes qui pourraient survenir. Cela peut passer par la distribution de rapports d'étape, procès-verbaux de réunions, informations sur les étapes décisives franchies, etc.

## B. PHASE D'EXECUTION

La phase d'exécution est la phase la plus longue de la mise en œuvre dans la mesure où elle est la phase durant laquelle « l'activité du projet » est conduite.

### **Étape B.1 : Suivre régulièrement l'avancement**

Les activités nécessaires à l'obtention d'un produit ou à la réalisation d'un « projet » doivent faire l'objet d'un suivi régulier afin de veiller à ce qu'elles tendent bien vers la réalisation de ses objectifs. Le suivi de l'avancement doit s'opérer à travers des réunions ou des rapports réguliers. Les indicateurs identifiés à l'Étape B.4 peuvent être mesurés régulièrement.

Le suivi doit également comporter un examen régulier des dépenses afin de veiller au respect du budget. Le calendrier des activités doit également faire l'objet d'un suivi régulier afin de confirmer que les activités sont réalisées dans les délais prévus ou de déterminer les retards éventuels susceptibles de compromettre l'obtention des résultats.

### **Étape B.2 : Communiquer**

Les dirigeants, comités de gouvernance et membres de l'équipe doivent être informés régulièrement de l'avancement et des reculs du projet. Une bonne communication permettra une mise en œuvre sans à-coup du plan d'action. Par exemple, des rapports faisant le point de l'état d'avancement des travaux peuvent être distribués aux dirigeants, tandis que les décisions sur les aspects plus techniques peuvent être distribuées par voie électronique pour une consultation par les membres de l'équipe.

### **Étape B.3 : Résoudre les problèmes**

Les problèmes doivent être traités dès leur apparition dans la mesure où ils peuvent concerner plusieurs activités et affecter le calendrier du projet. Les problèmes les plus importants peuvent être soumis aux comités de gouvernance pour avis stratégique.

### C. PHASE D'EVALUATION

À la fin du projet, les principaux acteurs doivent rapidement être consultés afin de déterminer ce qui a bien fonctionné et ce qui aurait pu être fait de manière différente. Ces enseignements doivent être documentés dans la mesure où ils apportent des renseignements utiles pour les projets futurs.

#### **Étape C.1 : Recueillir des commentaires**

Une fois que les produits ont été obtenus, il importe de recueillir les commentaires des principaux acteurs sur les différentes composantes. Cet exercice peut prendre la forme d'un groupe informel de discussion ou de questionnaires individuels, et doit intervenir rapidement après la fin des activités. Les commentaires doivent concerner ce qui a bien fonctionné, les dysfonctionnements, inclure des propositions d'améliorations et couvrir toutes les dimensions de la mise en œuvre (planification, communication, gestion, etc.).

#### **Étape C.2 : Document**

Un document synthétique doit être rédigé présentant tous ces commentaires. Les enseignements tirés contiennent toujours des renseignements utiles pour les managers en vue de la prochaine version de la SNDS.

**Source URL:** <https://nsdsguidelines.paris21.org/fr/node/287>