

**Conseil économique et social**Distr. générale  
23 septembre 2024Français  
Original : anglais

---

**Commission économique pour l'Afrique**  
**Commission africaine de statistique**  
Neuvième session  
Addis-Abeba, 30 octobre –1<sup>er</sup> novembre 2024Point 3 de l'ordre du jour provisoire  
**Programme statistique de la Commission économique pour l'Afrique :**  
**questions statutaires\*****Boîte à outils stratégique pour la transformation et la modernisation des systèmes statistiques nationaux en Afrique****I. Introduction**

1. L'objectif de la boîte à outils stratégique pour la transformation et la modernisation des systèmes statistiques nationaux en Afrique est, d'une part, d'améliorer la compréhension de la maturité des systèmes statistiques nationaux en ce qui concerne la capacité en matière de collecte et d'exploitation des données et, d'autre part, de servir de guide pour les actions suivantes : définir les priorités, programmer les projets ; faire les bons choix en matière d'apprentissage et de développement des capacités ; identifier l'état souhaité des systèmes et de leur capital organisationnel ; planifier l'utilisation stratégique de la technologie numérique pour stimuler le processus de transformation et de modernisation ; enfin, mettre au point et déployer des solutions pour libérer le potentiel de données des pays et élever les systèmes au niveau souhaité. En outre, la boîte à outils est un guide pour l'élaboration d'une feuille de route visant à amener les systèmes statistiques nationaux à différents niveaux de maturité et pour la mise à jour de la stratégie nationale de développement de la statistique ou l'élaboration d'une nouvelle, qui servira de cadre au renforcement des capacités statistiques et à la conduite de la transformation et de la modernisation.

2. La boîte à outils devrait être l'une des nombreuses ressources qui peuvent aider à transformer et à moderniser les systèmes statistiques nationaux en Afrique et à les rendre plus dynamiques, plus résilients et plus durables. Les institutions panafricaines et les partenaires désireux de soutenir les pays africains sont encouragés à l'utiliser comme cadre de la transformation et de la modernisation des statistiques officielles sur le continent.

---

\* E/ECA/STATCOM/9/2024/1/Rev.1.



## II. Les moteurs de la transformation et de la modernisation

3. Lors de sa huitième session, la Commission africaine de statistique a approuvé les principes et les priorités de transformation et de modernisation énoncés dans la « Feuille de route pour la transformation et la modernisation des statistiques officielles en Afrique, 2023-2030 »<sup>1</sup>, et a appelé les parties prenantes du système statistique africain à les intégrer dans la planification nationale et régionale relative au développement des statistiques officielles.<sup>2</sup> En mars 2023, la Commission de statistique de l'ONU a encouragé les États non africains à adapter la feuille de route et à l'utiliser pour contribuer à la modernisation et à la transformation de leurs propres systèmes statistiques nationaux.<sup>3</sup> Le même mois, lors de la cinquante-cinquième session de la Commission économique pour l'Afrique (CEA), la Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique a pris note avec satisfaction des travaux de la CEA sur la modernisation des statistiques et a appelé ses membres et les partenaires de développement à soutenir la mise en œuvre de la feuille de route<sup>4</sup>.

4. La feuille de route, inspirée des précédentes initiatives africaines concernant le développement de la statistique sur le continent, reflète les nouvelles tendances en matière d'organisation et de gestion des statistiques. Y sont définis les principes et les priorités de la transformation et de la modernisation d'un large éventail de systèmes de données dans la région, ainsi que les actions à mener au niveau continental pour soutenir ce processus.

5. La feuille de route prévoit des éléments facilitateurs fondamentaux et prioritaires qui sont considérés comme les éléments de base sans lesquels les efforts de transformation et de modernisation des systèmes statistiques n'auront qu'un impact limité et qui constituent donc la clé d'une mise en œuvre réussie. Bien que les éléments facilitateurs fondamentaux soient nécessaires, ils ne sont pas suffisants pour réaliser la transformation et la modernisation souhaitées des systèmes statistiques : ils doivent être complétés par des éléments facilitateurs prioritaires qui se renforcent mutuellement. Ces deux types d'éléments facilitateurs sont des garde-fous pour les écosystèmes de données émergents, qui incluent les systèmes statistiques nationaux traditionnels. En se concentrant sur les éléments facilitateurs, les systèmes statistiques nationaux peuvent optimiser leur maturité en matière de données et créer une base solide sur laquelle ils pourront s'appuyer pour faire des données un atout stratégique national.

6. La transformation et la modernisation sont des processus continus et dynamiques, raison pour laquelle il a été décidé, dans la boîte à outils stratégique qui est la deuxième itération de la feuille de route, de remanier les éléments facilitateurs en consolidant quatre éléments facilitateurs fondamentaux en deux et en élargissant les éléments facilitateurs prioritaires (voir figure I).

---

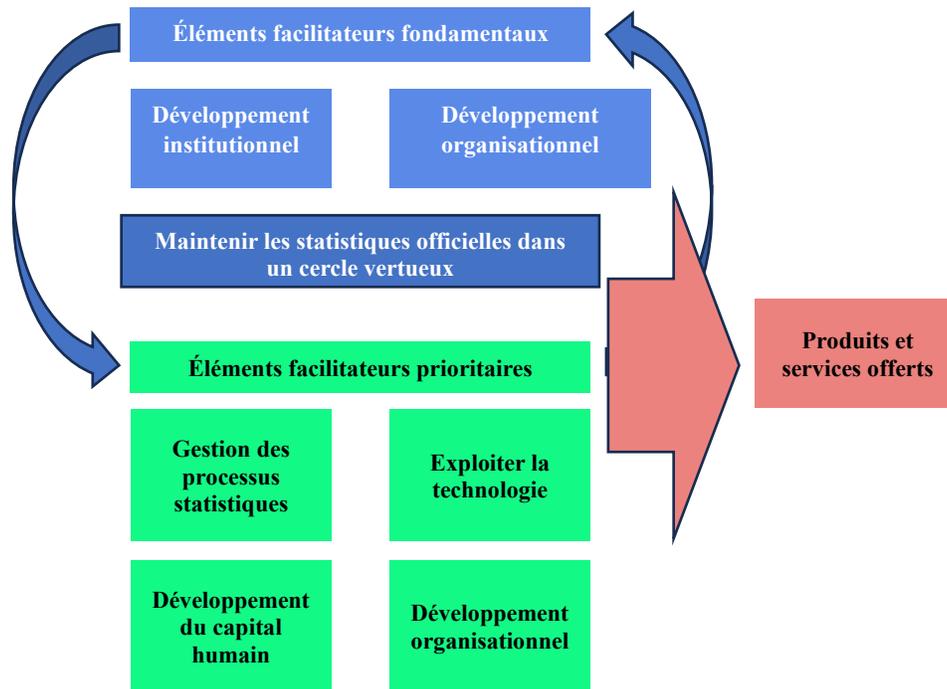
<sup>1</sup> Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique, « Feuille de route pour la transformation et la modernisation des statistiques officielles en Afrique, 2023-2030 » (Addis-Abeba, 2023).

<sup>2</sup> E/ECA/STATCOM/8/2022/13, annexe, section II, Modernisation de l'écosystème des données en Afrique.

<sup>3</sup> Voir la décision 54/109 de la Commission, dans le rapport sur la cinquante-quatrième session de la Commission (E/2023/24-E/CN.3/2023/37).

<sup>4</sup> Voir la décision 2023/2 de la Conférence des ministres, dans le rapport de la Conférence (E/ECA/CM/55/6).

Figure I  
**Remaniement des éléments facilitateurs fondamentaux et prioritaires pour la transformation et la modernisation**



Source : Auteur.

## A. Éléments facilitateurs fondamentaux

7. Les éléments facilitateurs fondamentaux sont le développement institutionnel et le développement organisationnel. Les termes « institution » et « organisation » sont souvent utilisés de manière interchangeable, mais, dans le présent contexte, leur principale distinction concerne les règles et les acteurs. L'expression « développement institutionnel » renvoie aux caractéristiques de développement et d'application des règles formelles et informelles et des incitations nécessaires à un système statistique moderne et dynamique. Elle renvoie également au renforcement de la capacité des acteurs du système statistique national à remplir leurs fonctions de manière efficace, efficiente et durable. L'objectif est de relever les défis de l'économie politique ou du contexte dans lequel les statistiques officielles sont financées, produites et utilisées. Les obstacles à la pleine réalisation des objectifs des initiatives en cours en matière de données résultent souvent d'incitations perverses ou d'objectifs contradictoires qui influencent la manière dont les gouvernements et les partenaires de développement financent, collectent et utilisent les données.

8. L'expression « développement organisationnel » renvoie à l'amélioration des structures et des chaînes de responsabilité des systèmes statistiques nationaux, ainsi qu'à leur interaction avec d'autres entités, parties prenantes, partenaires et utilisateurs, afin d'accomplir les missions convenues. Elle renvoie également aux modalités de collaboration entre les acteurs du système statistique pour répondre de manière adéquate aux besoins des utilisateurs, ainsi qu'à la gestion du changement organisationnel, qui implique un effort systématique et planifié pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la santé générales d'une organisation.

L'objectif principal du développement organisationnel est d'améliorer la capacité d'une organisation à s'adapter au changement, à le gérer et à remplir sa mission de manière adéquate. Dans le cadre du développement de la statistique en Afrique, de nombreux pays ont eu tendance à se concentrer sur les questions organisationnelles plutôt que sur les questions institutionnelles. Il est toutefois essentiel de noter que sans le rôle de facilitateur des institutions, les améliorations organisationnelles ne peuvent devenir réalité.

## **B. Éléments facilitateurs prioritaires**

9. Les éléments facilitateurs prioritaires sont les principaux facteurs qui contribuent de manière significative au renforcement des capacités statistiques et qui, s'ils sont mis en œuvre avec les éléments facilitateurs fondamentaux, devraient conduire à la transformation et à la modernisation des statistiques officielles en Afrique. En se concentrant sur les éléments facilitateurs prioritaires, un pays ou un bureau national de statistique peut renforcer le développement statistique, fournissant ainsi une base solide pour la prise de décision et la formulation de politiques fondées sur des données probantes.

10. Les éléments facilitateurs prioritaires sont les suivants<sup>5</sup> :

a) L'amélioration des processus statistiques, qui vise à les rendre plus efficaces et plus performants pour répondre aux besoins des utilisateurs ;

b) L'exploitation de la technologie, qui se rapporte au rôle essentiel et multiforme que joue la technologie dans le développement statistique tout au long du cycle de vie de la production, depuis la collecte des données jusqu'à la communication, en passant par l'analyse, la sécurité et la visualisation. À cet égard, il faudrait s'attendre à une évolution continue et accélérée de la technologie, notamment l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, l'augmentation de la puissance de calcul, les données intelligentes et l'Internet des objets. Ces évolutions, couplées avec les mutations des pratiques de travail, les attentes accrues des utilisateurs, la concurrence entre les fournisseurs de données et une volonté constante de modernisation et d'efficacité accrue, constituent un défi permanent pour les systèmes statistiques nationaux ;

c) Le développement du capital humain, qui renvoie aux connaissances, aux compétences, aux aptitudes, à l'expérience et à d'autres actifs incorporels que les individus possèdent et apportent sur le lieu de travail et qui sont des ressources précieuses et essentielles au développement économique et organisationnel. À cet égard, les déficits et les lacunes en matière de capacité statistique, considérés dans toutes les évaluations des systèmes statistiques en Afrique comme des obstacles majeurs au développement statistique, montrent combien il est nécessaire de renforcer les capacités statistiques sur le continent ;

d) Le développement du capital organisationnel, qui vise à améliorer les performances, l'innovation et la compétitivité en tirant parti des actifs incorporels et des capacités au sein d'une organisation.

---

<sup>5</sup> On trouvera au tableau 3 de l'annexe de plus amples détails sur les éléments facilitateurs prioritaires.

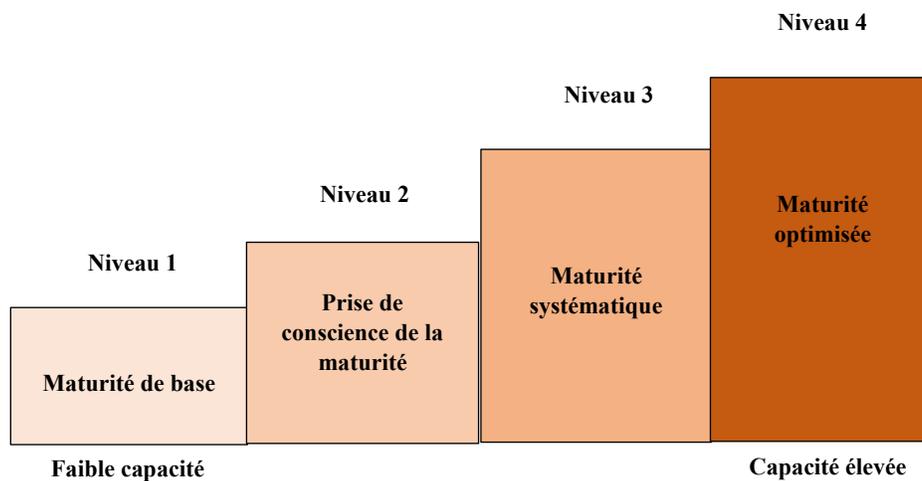
### III. Suivi de la transformation et de la modernisation des systèmes statistiques nationaux

#### A. Modèle de maturité pour les systèmes statistiques nationaux

11. La boîte à outils stratégique comporte un modèle de maturité des données qui décrit quatre niveaux progressifs de maturité, comme le montre la figure II. Le niveau 1 correspond à la maturité de base (faible capacité), parfois appelée cercle vicieux ; le niveau 2 est la prise de conscience de la maturité ; le niveau 3 correspond à la maturité systématique ; et le niveau 4 est celui de la maturité optimisée (capacité élevée), parfois connu sous le nom de cercle vertueux. Les différences entre les niveaux tiennent souvent au degré de sophistication et à l'adoption de pratiques de gouvernance des données au sein du système statistique national. Atteindre un niveau de maturité plus élevé est un processus continu qui implique de s'améliorer en permanence et de s'adapter à l'évolution des technologies et des besoins des utilisateurs.

Figure II

#### Niveaux de maturité des données des systèmes statistiques nationaux



Source : Auteur.

12. Le niveau de base reflète l'absence de capacités ou le caractère spontané et réactif des modes de gestion et de fonctionnement des processus, c'est-à-dire l'utilisation des ressources et des outils disponibles sans tenir compte du travail de tout autre élément du système statistique national. À ce niveau, un système statistique national se trouve dans un cercle vicieux. À maints égards et à des degrés divers, la plupart des pays africains se sont éloignés de ce niveau. Les pays qui se trouvent encore à ce niveau devraient utiliser le modèle de maturité des données comme cadre organisationnel pour mesurer les forces et les faiblesses des systèmes de données existants et trouver la voie à suivre, y compris les étapes séquentielles, pour faire passer leur système statistique national au niveau de maturité suivant.

13. Au niveau de la prise de conscience, les parties prenantes reconnaissent les lacunes de leur système statistique national et savent quelles améliorations elles peuvent apporter pour construire et renforcer la capacité statistique dans divers domaines du traitement des données.

14. Le niveau systématique reflète la maturation de plusieurs capacités, rendant le système statistique national plus mesuré, maîtrisé et proactif plutôt que réactif. À ce niveau, des normes en matière de gouvernance des données, de processus et de technologie sont en place, renforcées et contrôlées, et des données de bonne qualité sont mises à la disposition d'un grand nombre d'utilisateurs.

15. Le niveau optimisé reflète le plus haut niveau de capacité en termes de culture de données, de processus et de personnel. Il représente un cercle vertueux, dans lequel le système statistique national a une forte culture des données, y compris : une perception de la valeur et de l'utilisation des données ; une participation efficace des parties prenantes ; des processus sophistiqués, automatisés, normalisés, optimisés et dynamiques, constamment améliorés et innovants ; des infrastructures statistiques et des technologies de l'information et de la communication (TIC) favorables ; et une main-d'œuvre motivée qui acquiert avec fierté de nouvelles connaissances et compétences stratégiques.

16. Le modèle de maturité reflète le niveau de développement, de sophistication et de compétence en matière de traitement des données dans un pays tout au long de la chaîne de valeur des données, depuis l'identification des besoins en données jusqu'à la collecte et au stockage des données, à l'analyse, à l'adoption et à l'utilisation, en particulier pour l'élaboration des politiques, la planification et la prise de décision. Il permet d'introduire progressivement dans un système statistique national les meilleures pratiques liées à un domaine spécifique et d'améliorer en permanence les processus et pratiques spécifiques. Il aide un pays à déterminer l'état souhaité pour son système statistique national, à identifier les actions nécessaires pour atteindre cet état et à suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces actions.

## **B. Matrice de maturité des données pour la transformation et la modernisation**

17. La matrice de maturité des données pour la transformation et la modernisation est un outil d'auto-évaluation qui aide une organisation à déterminer son niveau de maturité dans la gestion et l'exploitation de ses données. Il se compose généralement de six dimensions constituées des éléments facilitateurs remaniés de la feuille de route. Chaque dimension est subdivisée en niveaux de maturité, qui décrivent les capacités et les pratiques de l'organisation dans cette dimension. Pour chaque élément facilitateur, des indicateurs ont été identifiés et sont présentés dans une matrice pour chacun des quatre niveaux de maturité. Utilisés comme une liste de contrôle, ils sont indicatifs et non prescriptifs.

18. Le modèle aidera les systèmes statistiques nationaux à comprendre leurs niveaux de maturité en matière de données dans le contexte du programme de transformation et de modernisation des statistiques officielles, et à identifier leurs forces et faiblesses, dont ils tiendront compte pour élaborer le plan de développement ou la feuille de route qui leur permettra de passer au niveau suivant. Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation pour les systèmes statistiques nationaux. Les étapes et les considérations relatives à la réalisation d'une évaluation de la maturité sont décrites dans le tableau 4 de l'annexe et comprennent les préparatifs, la collecte de données, l'analyse des données, la formulation de recommandations, l'élaboration d'un plan d'action, l'établissement d'un rapport et la diffusion de l'information. Les pays sont invités à faire appel à un groupe transversal de spécialistes pour garantir une évaluation exhaustive. Un organisme indépendant pourrait être engagé pour entreprendre l'évaluation.

19. Pour chaque élément facilitateur, les pays peuvent avoir différents niveaux de maturité. En utilisant la matrice, les pays peuvent fixer des objectifs distincts pour chaque élément facilitateur, comme le montre la figure III. Cette figure montre un système statistique national qui a atteint le niveau systématique pour le développement organisationnel, mais pas pour les autres éléments facilitateurs, et qui a atteint le niveau de prise de conscience pour l'amélioration des processus statistiques. Ces informations peuvent être utilisées pour classer par ordre de priorité les domaines dans lesquels des travaux doivent être menés à l'avenir. Par exemple, les efforts pourraient viser à faire passer les éléments facilitateurs restants au niveau systématique ou à faire passer d'autres éléments facilitateurs à des objectifs différents dans un délai donné.

Figure III

**Exemple de matrice de maturité des données en usage**

Élément facilitateur	Niveau de maturité des données				Objectif
	Maturité de base	Prise de conscience de la maturité	Maturité systématique	Maturité optimisée	
Développement institutionnel					Maturité systématique
Développement organisationnel					Maturité systématique
Amélioration des processus statistiques					Maturité systématique
Exploiter la technologie					Maturité systématique
Développement du capital humain					Maturité systématique
Développement organisationnel					Maturité systématique

Source : Auteur.

### C. Une transformation numérique sur mesure pour piloter la transformation et la modernisation des systèmes statistiques nationaux

20. En permettant de gagner du temps, en améliorant la précision des données et en facilitant l'accès aux produits de données et leur utilisation, les TIC jouent un rôle essentiel. Dans la plupart des pays africains, la transition d'un environnement papier à un environnement entièrement numérique est en cours, mais elle se heurte à divers obstacles, notamment<sup>6</sup> :

a) La faiblesse du leadership institutionnel et organisationnel, qui peut devenir un goulet d'étranglement insurmontable (la haute direction des bureaux nationaux de statistique doit fournir une orientation et un engagement clairs, et encourager un état d'esprit général qui soit positif à l'égard du changement et qui permette de rompre avec les vieilles habitudes et les anciennes méthodes de travail, en vue de surmonter l'inertie individuelle et organisationnelle et d'adhérer à la transformation numérique) ;

b) L'absence de cadres juridiques spécifiques, notamment en ce qui concerne la protection, la sécurité, le partage et l'accessibilité des données, ce qui

<sup>6</sup> Partenariat statistique pour le développement au XXI<sup>e</sup> siècle (PARIS21), Transformation numérique des bureaux nationaux de statistique (Éditions de l'Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 2022).

peut constituer un obstacle majeur à l'exploitation de nouvelles sources de données par les bureaux nationaux de statistique ;

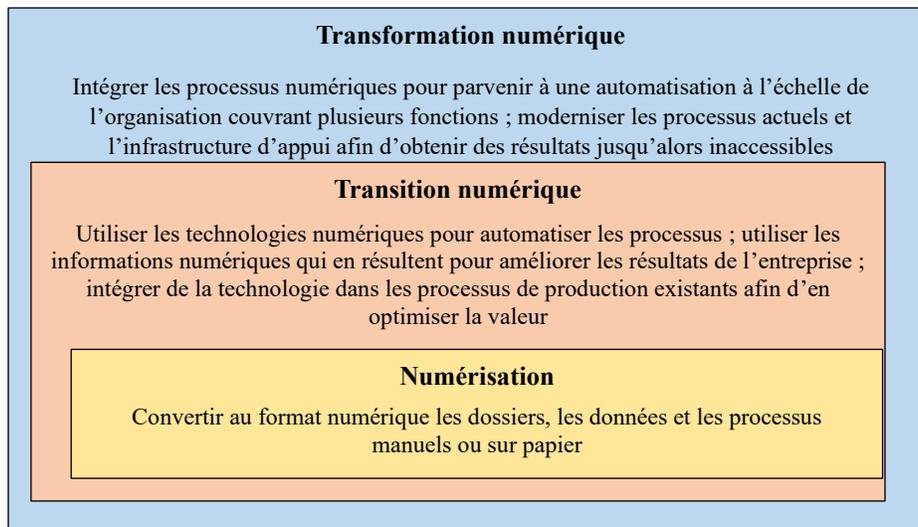
c) L'insuffisance des ressources financières et humaines, qui entrave la capacité d'acquisition et de maintenance des outils technologiques et de l'infrastructure numériques nécessaires à une transformation numérique cohérente. Elle peut conduire à une infrastructure inadéquate ou à un développement technologique non planifié, souvent à la suite de projets pilotés depuis l'extérieur, avec comme résultat une infrastructure technologique très disparate (technologies se chevauchant ou fonctionnant en parallèle, réutilisabilité et maintenabilité limitées). Ce problème survient généralement lorsque les approches technologiques sont conçues spécifiquement pour répondre à un besoin à court terme et qu'elles ne s'inscrivent pas dans une stratégie numérique globale et à long terme ;

d) La fragmentation ou l'insuffisance des capacités, ce qui ne permet pas d'exploiter les possibilités offertes par les évolutions numériques et technologiques, de les intégrer dans les statistiques officielles et de relever les nouveaux défis qui en découlent.

21. La transformation numérique est un changement fondamental dans les processus et l'infrastructure d'une organisation, qui vise à obtenir des résultats auparavant inaccessibles dans la manière dont les statistiques sont produites, gérées et diffusées aux utilisateurs. Elle ne se limite donc pas à l'introduction et à l'utilisation des technologies numériques. Elle constitue plutôt une réévaluation profonde, appuyée par la technologie, du travail de base d'une organisation. Elle représente une étape au-delà de la numérisation, comme l'illustre la figure IV.

Figure IV

#### **Transformation numérique, transition numérique et numérisation**



Source : Partenariat statistique pour le développement au XXI<sup>e</sup> siècle (PARIS21), Transformation numérique des bureaux nationaux de statistique (Éditions de l'Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 2022).

22. La transformation numérique est induite par divers facteurs qui, collectivement, remodelent la façon dont les organisations fonctionnent et apportent de la valeur à leurs clients. En gérant ces facteurs, les organisations peuvent naviguer avec succès dans les complexités de la transformation numérique, avec comme résultat une amélioration de la compétitivité, de l'efficacité et de la

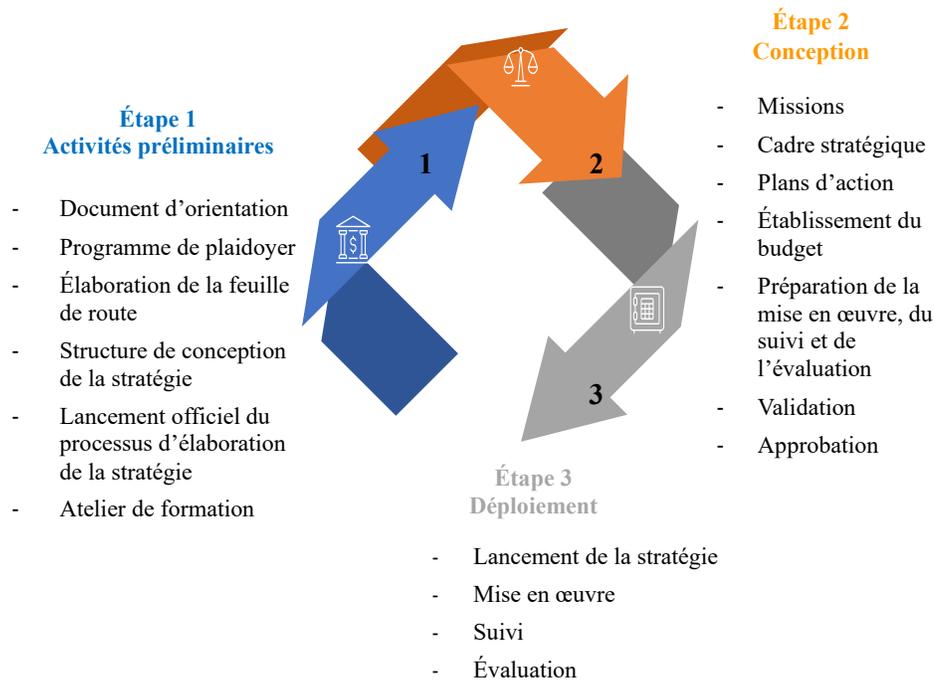
croissance. Le tableau 5 de l'annexe présente les principaux éléments à prendre en compte pour une numérisation adaptée.

## D. Intégrer les facteurs de transformation et de modernisation dans les stratégies nationales de développement de la statistique

23. La boîte à outils stratégique montre qu'une stratégie nationale pour le développement de la statistique est le principal cadre de renforcement de la capacité statistique qui permettra de passer d'un niveau de maturité des données à l'autre et de parvenir à un développement statistique national global. La plupart des pays d'Afrique ont élaboré une telle stratégie, qui est un plan statistique de deuxième génération couvrant l'ensemble du système statistique national, par opposition aux plans de première génération qui ne couvraient que les bureaux nationaux de statistique. Il est possible d'intégrer la feuille de route africaine à chacune des trois étapes du cycle de vie d'une stratégie nationale.

Figure V

### Cycle de vie d'une stratégie nationale pour le développement de la statistique



Source : Adapté de *Partenariat statistique pour le développement au XXI<sup>e</sup> siècle (PARIS21)*, *Transformation numérique des bureaux nationaux de statistique* (Éditions de l'Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 2022).

24. L'intégration de la feuille de route au stade des activités préliminaires peut se faire dans les quatre domaines suivants :

25. **Document d'orientation.** Ce document explique pourquoi il faut élaborer une stratégie nationale pour le développement de la statistique. Il est généralement établi par le bureau national des statistiques et soumis à l'approbation du gouvernement. La transformation et la modernisation des statistiques officielles doivent faire partie de la justification. L'intégration de la feuille de route dans la stratégie doit donc commencer par ce document.

26. **Programme de plaidoyer.** L'élaboration de ce programme répond au souci de développer la culture statistique en améliorant la compréhension de base des manières d'interpréter et d'utiliser les données, y compris la capacité à en tirer des informations significatives, en promouvant un état d'esprit dans lequel les données sont appréciées et considérées comme un atout précieux, en encourageant l'utilisation des données, en reconnaissant et en récompensant les individus ou les équipes pour leur contribution à l'exploitation des données dans les processus décisionnels. Le programme devrait servir à rehausser le profil des statistiques au sein du gouvernement et de la société et devrait englober :

- a) L'identification des cibles cruciales en matière de plaidoyer ;
- b) L'élaboration de matériel de plaidoyer spécifique et de moyens de diffusion, ainsi que de messages destinés à des cibles spécifiques ;
- c) La sensibilisation de l'équipe de conception de la stratégie à l'importance de la promotion des statistiques.

27. **Structure de la stratégie.** À la tête de la structure, on trouve généralement le ministère responsable des statistiques ; viennent ensuite, par ordre décroissant, les organes suivants : le comité statistique interinstitutions composé des hauts responsables des organisations qui élaborent des politiques et prennent des décisions sur le processus stratégique ; l'équipe de conception de la stratégie ; et, enfin, les comités statistiques sectoriels dans les ministères, les départements et les agences. Le mandat de chaque niveau de la structure devrait inclure l'intégration des éléments facilitateurs dans la feuille de route. Des ateliers de formation sont généralement organisés pour les membres de l'équipe de conception de la stratégie et du comité statistique sectoriel. La feuille de route et ses éléments facilitateurs ainsi que le modèle d'évaluation de la maturité doivent être abordés lors de ces ateliers.

28. **Lancement officiel du processus d'élaboration de la stratégie.** Le lancement se fait généralement dans le cadre d'une manifestation de haut niveau présidée par un haut responsable, tel qu'un ministre, voire le président du pays. Diverses parties prenantes sont présentes, notamment des membres du gouvernement, du parlement, du secteur privé, de la société civile, des instituts de recherche, de la communauté universitaire, de la presse et des partenaires de développement ; elles doivent être informées des éléments facilitateurs et de la manière dont ils seront intégrés dans les stratégies nationales pour le développement de la statistique afin de transformer et de moderniser les statistiques officielles dans le pays et d'amener le système statistique à un niveau de maturité plus élevé.

29. Les éléments suivants de la phase de conception sont des points d'entrée pour les outils de la feuille de route :

30. **Évaluation.** Afin d'identifier les pistes d'amélioration, il convient d'évaluer l'état actuel du système statistique national. Cette évaluation est la base sur laquelle est conçue la stratégie nationale pour le développement de la statistique, qui permettra de s'attaquer aux problèmes et défis actuels en matière de données et qui jouera donc un rôle central dans l'élévation du système statistique national à un niveau supérieur. Il faudrait intégrer la feuille de route dans l'évaluation en utilisant des indicateurs de maturité prédéterminés liés aux éléments facilitateurs fondamentaux et prioritaires de la feuille de route.

31. **Cadre stratégique.** Le cadre d'une stratégie nationale pour le développement de la statistique repose sur deux piliers : les fondements stratégiques (la vision, la mission et les valeurs fondamentales) et les orientations

stratégiques (les buts, les objectifs et les initiatives ou actions). La vision doit refléter le programme de transformation et de modernisation des statistiques officielles conformément à la feuille de route africaine. Les buts et les objectifs stratégiques sélectionnés doivent être alignés sur les éléments facilitateurs fondamentaux et prioritaires de la feuille de route.

32. **Préparation de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation.** La mise en œuvre devrait s'appuyer sur les éléments facilitateurs afin de passer à un niveau supérieur de maturité des données. La meilleure pratique consiste à suivre de près la mise en œuvre de la stratégie nationale, en particulier ses échéances et ses résultats, ce qui implique des examens annuels et à mi-parcours qui offrent la possibilité d'apporter des changements à la mise en œuvre, notamment par le biais de révisions et de modifications budgétaires. Les examens sont une bonne occasion d'introduire les éléments facilitateurs de la feuille de route s'ils n'ont pas encore été intégrés dans la stratégie. Le suivi et l'évaluation de la stratégie devraient, dans la mesure du possible, se faire au moyen des indicateurs du modèle de maturité liés aux éléments facilitateurs de la feuille de route.

33. La phase de déploiement comprend le lancement du document stratégique final, sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation. Le lancement, qui est généralement un événement très médiatisé, présidé par un haut responsable du gouvernement, devrait être utilisé pour informer le pays du programme de transformation et de modernisation des statistiques. Ce programme devrait trouver un écho tout au long de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de la stratégie.

## IV. Conclusion

34. La Commission africaine de statistique est invitée à :

- a) Approuver la boîte à outils stratégique pour la transformation et la modernisation des statistiques officielles ;
- b) Appeler les membres de la CEA à utiliser la boîte à outils pour s'assurer la modernisation de leurs systèmes statistiques nationaux ;
- c) Appeler également les partenaires qui soutiennent le développement de la statistique à promouvoir et à utiliser la boîte à outils pour orienter leur soutien aux pays africains.

## Annexe

Tableau 1

### Première et deuxième itérations des éléments facilitateurs de la feuille de route

Éléments facilitateurs	Première itération	Deuxième itération
Éléments facilitateurs fondamentaux	1. Leadership et plaidoyer	1. Développement institutionnel
	2. Une autonomie équilibrée	2. Développement organisationnel
	3. Systèmes statistiques nationaux	
	4. Ressources financières	
Éléments facilitateurs prioritaires	1. Boîte à outils stratégique	1. Amélioration des processus statistiques
	2. Apprentissage et développement des capacités	2. Exploitation de la technologie
	3. Capital organisationnel	3. Développement du capital humain
	4. Transition numérique	4. Développement organisationnel

Tableau 2

### Actions liées aux éléments facilitateurs fondamentaux

Élément facilitateur fondamental	Action
Développement institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir une culture dans laquelle les données sont valorisées et utilisées dans l'ensemble de la société</li> <li>Renforcer les capacités des parties prenantes</li> <li>Créer un cadre juridique favorable à la statistique</li> <li>Garantir la pertinence des données</li> <li>Augmenter les investissements dans la production et le développement statistiques</li> </ul>
Développement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir la réputation et l'image de marque des bureaux nationaux de statistique</li> <li>Développer un leadership innovant et transformationnel et sortir des sentiers battus lorsqu'il s'agit d'amener les systèmes statistiques nationaux à un niveau plus élevé</li> <li>Instaurer une culture organisationnelle, y compris des valeurs, des croyances, des attitudes et des comportements partagés</li> <li>Associer de nombreuses nouvelles parties prenantes au nouvel écosystème de données</li> <li>Assurer une bonne gouvernance des données</li> <li>Renforcer la coordination, la collaboration et les partenariats statistiques</li> <li>Améliorer la gestion, l'alignement et l'exécution des projets</li> <li>Renforcer les fonctions de communication, d'innovation, de recherche et de méthodologie en matière de statistique</li> </ul>

Tableau 3

### Actions liées aux éléments facilitateurs prioritaires

Élément facilitateur prioritaire	Action
Amélioration des processus statistiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter le modèle de processus statistique général comme cadre d'organisation des statistiques officielles</li> <li>Promouvoir la gouvernance des données en élaborant et en mettant en œuvre des politiques, des processus et des normes afin de garantir une gestion efficace des données tout au long de leur cycle de vie</li> </ul>

<i>Élément facilitateur prioritaire</i>	<i>Action</i>
Exploitation de la technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les infrastructures physiques, techniques et informatiques pour la production de statistiques</li> <li>• Entreprendre l'automatisation et la normalisation des processus</li> <li>• Faire preuve d'innovation en matière de données, y compris les données numériques et d'autres nouvelles sources de données</li> <li>• Intégrer des données provenant de différentes sources dans un ensemble de données unique et unifié</li> <li>• Promouvoir l'interopérabilité des données</li> <li>• Entreprendre des analyses de données afin d'extraire des informations exploitables à partir d'ensembles de données intégrés</li> <li>• Élaborer et mettre en œuvre des normes et des politiques en matière de TIC</li> <li>• Instaurer une culture numérique et faire de la production statistique une activité à forte intensité de TIC et essentiellement fondée sur ces technologies</li> <li>• Mettre en place une infrastructure informatique qui soit alignée sur l'infrastructure informatique globale du pays</li> <li>• Utiliser un accès stable à l'internet, des ordinateurs en état de marche et des serveurs bien entretenus pour le partage et le stockage de fichiers</li> <li>• Créer des centres de science des données au sein des bureaux nationaux de statistique afin d'exploiter de nouvelles méthodes et sources de données</li> <li>• Accélérer la mise au point d'applications mobiles pour la collecte de données sur le terrain</li> <li>• Réaliser des analyses en temps réel pour traiter et analyser les données au fur et à mesure qu'elles sont générées, ce qui permet de réagir plus rapidement aux tendances ou aux problèmes émergents</li> <li>• Exploiter les services d'informatique en nuage pour le stockage et le traitement évolutifs et rentables de vastes ensembles de données</li> <li>• Soutenir les initiatives en matière de données ouvertes en créant des plateformes de partage de données statistiques</li> <li>• Exploiter les capacités des technologies de l'information géospatiale dans les processus statistiques</li> <li>• Exploiter les technologies émergentes de l'intelligence artificielle géospatiale et des mégadonnées géospatiales pour une intégration harmonieuse des informations statistiques et géospatiales afin d'améliorer les opérations censitaires et de faciliter une approche pluridisciplinaire de la collecte et du traitement des données</li> <li>• Utiliser des outils sous forme de tableau de bord pour créer des représentations interactives et visuellement attrayantes de données statistiques</li> <li>• Nouer des partenariats, notamment avec le centre régional des Nations Unies pour les mégadonnées en Afrique</li> </ul>
Développement du capital humain	<p><i>Capital humain</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser les ressources humaines en tant que moteur de la réussite stratégique pour améliorer la performance organisationnelle</li> <li>• Promouvoir un capital humain équilibré</li> <li>• Instaurer une culture de la performance dans laquelle les performances, les résultats et les réalisations sont prioritaires et valorisés</li> <li>• Améliorer la gestion des carrières du personnel</li> <li>• Entreprendre la gestion du changement</li> </ul>

<i>Élément facilitateur prioritaire</i>	<i>Action</i>
Développement organisationnel	<i>Renforcement des capacités</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir dans des programmes de développement du leadership</li> <li>• Mieux faire comprendre aux utilisateurs la valeur des statistiques officielles</li> <li>• Mieux faire comprendre la nécessité de la confidentialité et de la sécurité des données, compte tenu des nouvelles sources de données et de l'interopérabilité.</li> <li>• Créer un vivier de talents pour les statistiques</li> <li>• Former les statisticiens à l'analyse et à la présentation des données pour en faciliter la compréhension et l'utilisation</li> <li>• Accroître la capacité de la main-d'œuvre à travailler dans un environnement numérique</li> <li>• Acquérir de nouvelles connaissances, capacités et compétences stratégiques, par exemple en matière d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique</li> <li>• Créer un centre de formation et de recherche au sein du bureau national de statistique afin d'offrir une formation de base et de doter la main-d'œuvre de nouvelles compétences</li> <li>• Utiliser de nouvelles approches en matière d'apprentissage et de développement des capacités pour améliorer l'efficacité, l'efficience et les performances</li> <li>• Établir des partenariats pour la formation statistique, notamment avec les universités et les institutions régionales de formation statistique</li> <li>• Développer une culture organisationnelle positive et inclusive qui soit conforme aux valeurs et objectifs de l'organisation</li> <li>• Investir dans le perfectionnement des employés, la motivation et la gestion des talents</li> <li>• Créer une culture de l'apprentissage qui favorise l'apprentissage, l'expérimentation et l'adaptation et qui encourage l'innovation en promouvant la créativité et la prise de risque</li> <li>• Mettre en œuvre un plan de succession afin d'assurer une transition en douceur des connaissances et des compétences</li> <li>• Examiner et optimiser en permanence les processus organisationnels pour en améliorer l'efficacité</li> <li>• Mettre en œuvre des solutions technologiques pour rationaliser l'exécution des tâches et améliorer la productivité</li> <li>• Établir des relations solides avec les parties prenantes afin de comprendre leurs besoins et leurs attentes</li> <li>• Former des partenariats multisectoriels solides et stratégiques</li> <li>• Contrôler et évaluer régulièrement les progrès à l'aide d'indicateurs de performance clés</li> </ul>

Tableau 4

**Étapes de l'évaluation de la maturité**

<i>Étape</i>	<i>Activité</i>
<b>Préparatifs</b>	
1	Formuler les buts et les objectifs de l'évaluation, en s'assurant de bien comprendre l'objectif de l'évaluation.
2	Définir les critères d'évaluation de la maturité du système statistique national, y compris les éléments facilitateurs de la feuille de route.
3	Déterminer un nombre raisonnable d'organisations partenaires pour l'évaluation au sein des ministères, départements et agences ; du parlement ; du secteur privé ; de la société civile ; des institutions de recherche et de formation ; et des organisations internationales.

<i>Étape</i>	<i>Activité</i>
<b>Collecte de données</b>	
4	Les données relatives au système statistique national sur les facteurs de transformation et de modernisation doivent être collectées auprès des parties prenantes identifiées à l'étape 3 au moyen d'enquêtes, d'entretiens, d'examens de documents et de consultations.
<b>Analyse des données</b>	
5	<p>Pour déterminer le niveau de maturité du système statistique, on réalisera une évaluation au moyen des mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jauger l'état actuel du système statistique par rapport aux éléments facilitateurs de la feuille de route africaine (une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces pourrait être utilisée) ;</li> <li>• Comparer les performances du système statistique national aux normes internationales et aux meilleures pratiques, ce qui permet d'identifier les domaines dans lesquels le système est au même niveau que ses pairs ou en retard par rapport à eux ;</li> <li>• Identifier les initiatives stratégiques nécessaires pour relever les défis recensés et faire passer le système au niveau de maturité suivant, y compris la hiérarchisation des actions à entreprendre.</li> </ul>
<b>Formuler des recommandations</b>	
6	Formuler des recommandations pour améliorer le système et le faire passer au niveau de maturité suivant (les recommandations doivent être exploitables, indiquer les questions critiques à traiter en priorité et identifier les moyens d'intégrer les éléments facilitateurs dans la stratégie nationale pour le développement de la statistique).
<b>Élaborer un plan d'action</b>	
7	<p>Élaborer un plan d'action pour l'amélioration continue du système, qui atteindra ainsi un niveau de maturité plus élevé. Ce plan d'action devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre l'accent sur le renforcement des capacités nécessaire à l'amélioration du système ;</li> <li>• Décrire les mesures à prendre, et préciser les parties responsables, les délais et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action ;</li> <li>• Tenir compte du fait que l'évaluation de la maturité n'est pas un exercice ponctuel et qu'elle devra être répétée périodiquement pour suivre les progrès accomplis ;</li> <li>• Prévoir le suivi et l'examen de l'impact du plan d'action.</li> </ul>
<b>Établissement de rapports et diffusion</b>	
8	Établir un rapport d'évaluation complet, comprenant un résumé du processus, les principales conclusions, les recommandations et le plan d'action, le partager avec les principales parties prenantes et le rendre public.

Tableau 5

**Considérations pour adapter la transformation numérique**

<i>Considération</i>	<i>Détails</i>
Définition des objectifs et des priorités	<p>La transformation numérique n'est pas une fin en soi. Il est important :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De définir clairement les objectifs, qui pourraient inclure une meilleure qualité des données, des temps de réponse plus rapides, une meilleure accessibilité et un soutien à l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes ;</li> <li>• De prioriser les domaines d'intervention numériques en fonction de leur impact et de leur faisabilité et, dans un premier temps, d'éviter de se concentrer exclusivement sur les aspects purement technologiques.</li> </ul>
Évaluation du système actuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer le système statistique national afin de comprendre et de décrire clairement son état actuel et d'identifier les éléments qui bloquent et ceux qui favorisent sa transformation et sa modernisation, notamment en ce qui concerne l'infrastructure, les processus et les ressources humaines ;</li> </ul>

<i>Considération</i>	<i>Détails</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être conscient dès le départ des restrictions juridiques qui pourraient affecter la transformation numérique (telles que les lois nationales qui interdisent à certains bureaux nationaux de statistique d'obtenir des données administratives auprès des ministères, départements ou agences du gouvernement, même lorsqu'elles sont accessibles numériquement, ou les questions de sécurité et de confidentialité des données soulevées par les nouvelles sources de données que les lois et réglementations nationales sur la protection des données ne traitent souvent pas suffisamment) et identifier et combler les lacunes de la législation actuelle avec les institutions nationales concernées<sup>7</sup>.</li> </ul>
Participation des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associer les principales parties prenantes, notamment les agences gouvernementales, le secteur privé, la communauté universitaire et la société civile, au processus de planification et de mise en œuvre et recueillir des contributions et des commentaires pour s'assurer que les efforts de numérisation sont alignés sur les besoins des utilisateurs.</li> </ul>
Positionnement du bureau national de statistique en tant que responsable national des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter la gestion des données à tous les niveaux. Par « gestion », on entend toutes les tâches et responsabilités qui visent à coordonner et à faciliter la production de données de bonne qualité et la fluidité des échanges de données au sein du système statistique national. L'avenir numérique d'un bureau national de statistique impliquera l'acquisition, le traitement et l'intégration de données provenant d'un large éventail de sources, ce qui nécessite non seulement des compétences très spécifiques, mais aussi la garantie d'un niveau élevé de compatibilité et de normalisation, par exemple en ce qui concerne les modèles de données, la qualité, les méthodologies et le traitement. Les bureaux nationaux de statistique devraient donc jouer un rôle proactif en s'engageant avec d'autres parties prenantes, y compris des établissements universitaires, à former les futurs statisticiens ainsi qu'à élaborer et à mettre en œuvre les normes relatives à la collecte, au traitement et à la diffusion des données<sup>8</sup> ;</li> <li>Renforcer les capacités des bureaux nationaux de statistique en formant régulièrement les membres du personnel aux dernières évolutions dans le domaine des données et des statistiques et en révisant la structure organisationnelle pour y inclure les compétences nécessaires en plus des statisticiens, notamment des experts en TIC et en science des données, ce qui leur permettra d'assumer un rôle fonctionnel de gestionnaire de données.</li> </ul>
Renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer des programmes de formation et de renforcement des capacités au personnel dont les tâches sont liées à la chaîne de valeur des données ;</li> <li>Doter le personnel des compétences nécessaires pour tirer parti des nouveaux outils et technologies numériques.</li> </ul>
Normalisation et interopérabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir des formats de données, des protocoles et des méthodologies normalisés afin de garantir l'interopérabilité entre les différents systèmes ;</li> <li>Faciliter l'intégration des données et leur partage entre les ministères, les départements et les agences.</li> </ul>
Modernisation de la collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre des méthodes de collecte de données numériques et des rapports électroniques pour améliorer l'efficacité et réduire les erreurs ;</li> <li>Explorer l'utilisation de technologies avancées, telles que l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle, pour la validation et le nettoyage des données.</li> </ul>
Sécurité des données et protection de la vie privée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des protocoles de sécurité des données solides pour protéger les informations sensibles et garantir le respect des réglementations en matière de protection de la vie privée, et instaurer la confiance parmi les répondants en communiquant clairement sur les mesures de protection des données.</li> </ul>

<sup>7</sup> PARIS21, Transformation numérique des bureaux nationaux de statistique.

<sup>8</sup> Ibid.

---

Diffusion des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des portails de données qui fournissent des données dans un format entièrement numérique<sup>9</sup> ;</li> <li>• Consolider les multiples portails de données en un seul portail accessible au public .</li> </ul>
Analyse et visualisation des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter des outils d'analyse avancés pour analyser de vastes ensembles de données et en tirer des informations utiles ;</li> <li>• Investir dans des techniques de visualisation des données afin de rendre les informations statistiques plus accessibles et compréhensibles pour un public plus large.</li> </ul>
Initiatives sur les données ouvertes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter les principes de l'ouverture des données en mettant à la disposition du public des données statistiques dans des formats accessibles et encourager le développement d'applications et de services tiers qui peuvent utiliser les données fournies et s'en inspirer.</li> </ul>
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un cadre de suivi et d'évaluation solide pour évaluer l'impact des efforts de numérisation et recueillir en permanence les réactions des utilisateurs et des parties prenantes afin d'apporter des améliorations itératives.</li> </ul>
Adaptabilité et extensibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire une infrastructure flexible et évolutive capable de s'adapter à l'évolution des technologies et des besoins en matière de données ;</li> <li>• Prévoir les évolutions futures, telles que l'Internet des objets et les progrès en matière d'analyse des données.</li> </ul>
Collaboration internationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer avec des organisations internationales et d'autres pays pour partager les meilleures pratiques et les normes en matière de numérisation des données ;</li> <li>• Participer à des initiatives visant à promouvoir l'interopérabilité mondiale et l'harmonisation des systèmes statistiques.</li> </ul>

---



---

<sup>9</sup> Certes, les bureaux nationaux de statistique utilisent de plus en plus les portails de données pour combiner et structurer des informations complexes provenant de sources multiples dans une plateforme unique, mais ces portails de données reposent souvent sur des systèmes hybrides (papier et numérique). Les hôtes de la plateforme peuvent soit numériser des documents au format PDF, soit copier des données à partir de publications papier ; ce processus présente des limites évidentes, car les machines ne peuvent pas toujours lire les données qui y figurent et le processus n'est pas extensible.