



**Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne**

## **La démarche qualité à AFRISTAT**

Documents de travail

Freeman Komi Akolly Amegashie  
Statisticien économiste  
Expert principal en organisation stratégique et diffusion

## Contexte et justification

La qualité a toujours été une préoccupation des systèmes statistiques en matière de production de données. Cela passe par l'utilisation des normes internationales et des méthodes robustes reconnues par la communauté scientifiques du domaine. Toutefois, on attend souvent des utilisateurs ou des décideurs douter de la fiabilité des données statistiques produites par le système statistique. Sur quels critères se basent-ils pour juger de la crédibilité et de la fiabilité des données ? Les principales décisions de politique économique ou sociale se basent sur des données statistiques qui doivent donner une image la plus fidèle possible du phénomène étudié. Les décisions basées sur de statistiques de piètre qualité ne peuvent conduire qu'à aggraver les phénomènes auquel on voulait remédier en prenant de telles décisions.

Face à cette situation, les systèmes statistiques se doivent de se doter de moyens et d'utiliser des normes et des méthodes prouvant de la qualité des données qu'ils produisent, regagnant ainsi la confiance des utilisateurs et des décideurs.

Dans son programme stratégique de travail (PSTA) pour la période 2011-2015, Sous-programme 2, « Elargissement des domaines d'intervention », AFRISTAT a inscrit en Objectif spécifique 10 « formaliser la démarche qualité dans les travaux d'AFRISTAT et la promouvoir auprès des systèmes nationaux de statistique en vue de son adoption progressive ». C'est dire l'intérêt qu'il attachera au cours de la période à l'adoption de la démarche. A cet effet, ses efforts seront déployés pour l'obtention des résultats suivants :

- Résultat 10.1 « AFRISTAT prend des mesures en vue d'inciter les Etats membres à adhérer ou à souscrire aux normes telles que le SGDD, la NSDD, le CEQD » ;
- Résultat 10.2 « AFRISTAT et les INS des Etats membres obtiennent la certification ISO pour la qualité de leurs produits ».

## 1. Les cadres de qualité du Fonds monétaire international

### 1.1 Résultat 10.1 « AFRISTAT prend des mesures en vue d'inciter les Etats membres à adhérer ou à souscrire aux normes telles que le SGDD, la NSDD, le CEQD »

Il faut se rappeler que les trois normes ou cadres, le SGDD, la NSDD et le CEQD, sont des systèmes élaborés par le FMI.

*Selon le FMI, « le système général de diffusion des données (SGDD) a été créé en 1997 pour les pays membres dotés de systèmes statistiques moins développés, et sert de cadre pour évaluer les améliorations nécessaires des données et fixer les priorités. »*

Le [Guide du SGDD à l'intention des participants et utilisateurs](#) (a) présente en détail les engagements pris par les participants; ce guide est disponible sur le TAND. Les membres du FMI qui participent au SGDD doivent :

- s'engager à utiliser le SGDD comme cadre de référence pour établir leurs statistiques;
- nommer un coordinateur national;
- décrire leurs pratiques d'établissement et de diffusion des statistiques, et leurs plans d'amélioration des données à court et à long terme, pour affichage sur le TAND.

Le SGDD se concentre sur des cadres d'évaluation et des indicateurs statistiques fondamentaux qui fournissent aux pays membres désireux d'améliorer la qualité de leurs statistiques une série de liens précis entre le SGDD et la NSDD. De nombreux pays participent au SGDD en vue de souscrire à la NSDD.

Le SGDD et la NSDD ont plusieurs caractéristiques communes. Ils mettent tous deux l'accent sur l'adoption de bonnes pratiques en matière de statistiques macroéconomiques dans quatre secteurs : secteur réel, secteur des finances publiques, secteur financier et secteur extérieur. Sur un plan particulier, le SGDD va plus loin que la NSDD puisqu'il couvre aussi les données sociodémographiques.

Les activités concourant à la réussite du résultat 10.1 sont des actions anciennes d'AFRISTAT et d'autres institutions.

AFRISTAT doit rappeler aux pays, au cours des diverses rencontres, pour chaque norme, les conditions d'adhésion, les avantages et les actions à faire pour son adoption.

Le site Internet d'AFRISTAT est le média privilégié pour la vulgarisation et sert aussi de tableau de bord de l'adoption des différentes normes.

#### 1.2 Résultat 10.2 : AFRISTAT et les INS des Etats membres obtiennent la certification ISO pour la qualité de leurs produits

AFRISTAT doit de façon progressive mettre en place la démarche Qualité au sein de l'Observatoire et obtenir la certification ISO plus tard.

AFRISTAT, dans un premier temps, va déployer les actions nécessaires pour obtenir la certification ISO pour la qualité de ses produits (une sélection, pas tous les produits au début).

AFRISTAT va enfin aider les SSN de ses Etats membres à obtenir la certification ISO

## 2. La démarche qualité

L'objectif ultime de la démarche qualité est de donner une meilleure image de l'institution.

- Pourquoi adopter une démarche qualité ?
  - faire face à la concurrence ;
  - répondre aux exigences réglementaires ;
  - améliorer la qualité des produits et des services ;
  - baisser les coûts de production ;
  - améliorer l'organisation et le management ;
  - standardiser les processus de production ;
  - obtenir la reconnaissance des professionnels ;
  - etc.
  
- Stratégie pour être une organisation de référence

### 2.1. La Politique Qualité

La politique Qualité regroupe les orientations et les objectifs généraux de qualités exprimés par la Direction générale, formalisées dans un document écrit pour la satisfaction des bénéficiaires

### 2.2. la démarche Qualité

La démarche Qualité désigne l'approche, l'organisation opérationnelle adoptée pour atteindre les objectifs fixés par la politique Qualité.

La démarche Qualité en quelques étapes :

- Implication de la hiérarchie au plus haut niveau (politique Qualité) ;
- Rédaction d'une lettre d'engagement ;
- Reconnaissance d'un responsable qualité ;
- Elaboration de plans d'action successifs ;
- Réalisation d'une campagne de communication au sein de l'entreprise.

Implication de la hiérarchie au plus haut niveau (politique Qualité) :

- Implication des premiers responsables de la structure dès le début du processus
- Définition des centres d'intérêt : Démarche globale / Démarche ciblée sur quelques produits
- Mise en place des structures / recrutement de consultants pour l'accompagnement

Rédaction d'une lettre d'engagement :

- Il s'agit d'une lettre d'engagement de la DG définissant clairement les objectifs poursuivis et l'engagement des premiers responsables sur les objectifs particuliers et surtout sur les moyens à mettre à disposition pour la réussite de la démarche.

Reconnaissance d'un responsable qualité

- Afin que la démarche recueille l'assentiment des membres du personnel, en plus de l'engagement des premiers responsables, il convient qu'un « Monsieur Qualité » soit nommé au sein de la structure en tant que cadre chargé de piloter le processus. Il s'agira pour lui de piloter le diagnostic, de suivre la démarche, d'adapter l'organisation et les processus internes (identification et élimination des principaux dysfonctionnements) et de gérer la communication au sein de l'entité.

### 2.3. La mise en œuvre de la démarche Qualité

- Elaboration de plans d'action successifs

Il s'agit d'élaborer et d'adopter des plans d'actions successifs pour mettre en place la démarche qualité au sein de la structure. Il s'agit d'une tâche de longue haleine qu'il faut appréhender par étapes successives.

- Démarche participative (tout le personnel)

Tous les membres du personnel doivent adhérer à la démarche Qualité. Pour cela, il faut montrer que tout le monde est concerné et les faire participer à son ancrage. Des réunions régulières devront être organisées dès le début du processus pour informer sur ce qui va être fait, sur ses avantages, ses implications pour chacun, etc.

- Identification et découpage des processus / procédures d'élaboration du/des produits

Dans un premier temps, il s'agit d'identifier tous les processus qui sont mis en œuvre dans l'entreprise pour exécuter les tâches.

- Responsabilisation des acteurs

Pour chacune des processus / procédures identifiées, il faut préciser les responsables de leur mise en œuvre. C'est à ceux-ci qu'il convient de confier la description du processus. Ils en ont une meilleure connaissance. Ils sont les seuls capables de bien décrire comment ils font le travail.

- Description des procédures – traçabilité

La description des procédures indique aussi les acteurs concernés et permet la traçabilité des produits issus du processus de production. Ceci est très important au moment où on cherchera à apporter des améliorations ou lorsqu'on souhaitera avoir des informations complémentaires.

- Rédaction des manuels méthodologiques

La rédaction des manuels méthodologiques est une tâche essentielle de la démarche qualité. En effet, la critique objective de la démarche permet son amélioration. Il faut rester ouvert à la critique. Pour cela, les méthodologies seront exposées pour décrire et justifier les solutions techniques adoptées.

- Identification des anomalies / points à améliorer

Lors de la mise en œuvre de la démarche qualité, notamment la description des procédures ou l'examen des méthodologies, les anomalies détectées et confirmées pourront utilement être corrigées. Ce qui rend plus efficace le processus initial.

- Introduction des points de contrôle

Dans tous les processus ou procédures, il faudra s'assurer de l'existence de points de contrôle. Il s'agira pour la plupart de l'autocontrôle par l'exécutant lui-même. Dans très peu de cas, on sera obligé

de faire contrôler le travail d'un membre par son supérieur hiérarchique. Ce contrôle doit aussi servir à montrer aux exécutants comme éviter ces erreurs et manquements.

- Campagne de communication au sein de l'entreprise

La communication interne doit demeurer un support important de la démarche qualité. Il est essentiel de justifier auprès des membres du personnel les choix opérés ou du moins leur faire comprendre leur bien-fondé. C'est dans ces conditions qu'ils peuvent bien mettre en œuvre les nouvelles instructions permettant la prise en charge de la production.

- Enquête de satisfaction des clients (écoute active / écoute passive)

La mise en œuvre de façon régulière d'enquête de satisfaction des clients est conseillée pour supporter la démarche qualité et évaluer les progrès faits dans le temps. Lors de ces enquêtes de satisfaction des clients, il faudra chercher à ce que ces derniers se positionnent vraiment et éviter de laisser la possibilité de répondre en prenant une position moyenne.

### 3. La certification ISO : ISO 900x ?

Selon le site [www.iso.org](http://www.iso.org) (Organisation internationale de la normalisation), « les normes de la famille ISO 9000 représentent **un consensus international sur les bonnes pratiques du management de la qualité**. La famille se compose des normes et lignes directrices relatives aux systèmes de management de la qualité et des normes de soutien associées ».

La norme ISO 9001:2008 fournit un **ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité**, indépendamment du domaine d'activité, de la taille de l'organisme utilisateur, du secteur (privé ou public).

C'est la seule norme de la famille en fonction de laquelle les organismes peuvent être certifiés. Toutefois, il faut avoir à l'esprit que la **certification n'est pas une exigence obligatoire** de la norme. Ce qui veut dire que les organisations, dans la mise en œuvre de la démarche qualité, ne sont pas obligées d'aller jusqu'à la certification.

La norme ISO 9001:2008 permet la **diversité et peut être adaptée à :**

- une petite entreprise familiale ;
- une multinationale de fabrication ayant plusieurs services, départements, etc ;
- un service public ;
- une administration gouvernementale.

La norme **établit les exigences** auxquelles votre système qualité doit répondre ;

- Mais, elle ne dicte pas comment procéder pour y satisfaire dans un organisme particulier ;
- Beaucoup de latitude et de souplesse sont laissée à l'organisation pour la mise en œuvre ;
- AFRISTAT pourra construire son propre système de qualité ;
- Ce système sera donc évolutif en fonction des domaines considérés.

La vérification du fonctionnement du système se fait par divers acteurs :

- La norme exige que l'organisme lui-même audite son système qualité :
  - vérification de l'efficacité de ses processus
  - vérification de la maîtrise de ses activités.
- L'audit par les clients / les utilisateurs des résultats / les partenaires techniques :
  - renforcer la confiance qu'ils ont en l'organisme
  - vérifier la capacité de livrer des produits ou des services
  - vérifier le respect des procédures de production
  - vérifier l'application de méthodologies claires et justes.
  - On peut classer ici aussi **l'évaluation par les pairs**

- La Certification qualité par un organisme indépendant
  - obtenir un certificat de conformité à ISO 9001:2008.
  - bénéficier de la crédibilité associée à une évaluation indépendante ;
  - Se positionner comme une référence dans ses domaines d'expertise ;
  - éviter les audits multiples de ses partenaires techniques.
  - limiter la fréquence ou la durée des audits de clients.
  - Servir de référence entre l'organisme et les clients potentiels,
  - Faciliter le positionnement sur le marché (surtout sur les marchés de gré à gré)

Les actions à déployer

- Mettre en place un comité de suivi de la qualité (avec un Monsieur qualité) ;
- Elaborer un plan d'actions annuels ;
- Choisir les domaines à suivre ;
- Inventorier les méthodologies dans chaque domaine
- Rédiger et valider les méthodologies

Cas pratiques à AFRISTAT

- Inventaire des processus mis en œuvre à AFRISTAT → Sélection / Tous ?
- Documentation de toutes les procédures d'exécution des tâches à AFRISTAT (techniques et administratives\*)
- Réaliser un guide qualité
- Mettre en place des enquêtes de satisfaction
- Améliorer la diffusion
- Mettre en place des indicateurs de suivi (élaboration de rapports périodiques)

Quelques questions, citations et préoccupations

- Combien coûte un consultant et comment le choisir ?
- La qualité rend l'organisation interne rigide
- La qualité, c'est beaucoup de papiers.
- La qualité, c'est trop de temps à contrôler.
- Mon seul objectif dans la certification est le diplôme.
- Je souhaite obtenir la certification pour valoriser mon institution.

#### 4. La notion de qualité en Statistique

La Statistique, outil de pilotage des politiques de développement, doit respecter la notion de qualité. La réputation d'un Institut national de la Statistique ou d'une organisation comme AFRISTAT repose sur sa capacité à produire des données de qualité. Pour assurer cette qualité (Produits et services), les activités d'élaboration doivent respecter des normes internationales de qualité. Par ailleurs, le système doit permettre le contrôle de la qualité (contrôle interne et contrôle externe).

Les organismes internationaux, retiennent les 6 dimensions suivantes pour définir la qualité des statistiques officielles :

1. *pertinence*
2. *Exactitude - précision*
3. *Actualité et ponctualité*
4. *Accessibilité et clarté*
5. *Interprétabilité / intelligibilité*
6. *Cohérence*

Q.1. La pertinence

La **pertinence** de l'information statistique exprime comment l'information répond aux besoins réels des utilisateurs.

- *Est-ce que l'information disponible permet à l'utilisateur de mieux comprendre le phénomène étudié ?*

L'évaluation de la pertinence est subjective et est basée sur l'examen des besoins des utilisateurs.

Les difficultés :

- satisfaire les besoins actuels et potentiels des utilisateurs
- élaborer un programme qui répond aux besoins dans un contexte de ressources limitées.

#### Q.2. L'exactitude / la précision

L'**exactitude** de l'information statistique exprime « la mesure dans laquelle l'information décrit correctement le phénomène qu'elle devrait évaluer. »

- Avec quelle précision la mesure du phénomène est faite ?

Elle est évaluée par l'erreur dans les estimations statistiques (erreur systématique et erreur aléatoire).

Les erreurs majeures conduisant à l'inexactitude ont pour causes :

- l'échantillonnage,
- la mesure (méthodes et instruments de collecte)
- Les non-réponses
- le traitement.

#### Q.3. L'actualité et la ponctualité

L'**actualité** de l'information statistique tient compte de sa date de publication par rapport à sa période de référence

La notion d'actualité est liée avec celles d'exactitude et de pertinence.

- *Est-ce que l'information fournie est actuelle ?*

L'évaluation de l'actualité est évidente et tient compte des normes de diffusion : écart entre la période de référence et la période de publication.

#### Q.4. L'accessibilité et la clarté

L'**accessibilité** de l'information statistique renvoie à la facilité avec laquelle on peut l'obtenir auprès du producteur.

- *Est-ce que l'information est mise à la disposition de tous les utilisateurs ?*

Plusieurs éléments pour évaluer l'accessibilité :

- l'existence de l'information,
- la forme ou le média d'accès à l'information,
- le coût de l'information pour les utilisateurs.

#### Q.5. L'interprétabilité / intelligibilité

L'**interprétabilité** de l'information statistique se caractérise par la disponibilité d'informations supplémentaires nécessaires à son interprétation / utilisation.

- *Est-ce que l'utilisateur dispose d'informations supplémentaires pour mieux comprendre le phénomène étudié ?*

Ceci peut se vérifier par l'existence des métadonnées sur « les variables, les classifications et les concepts sous-jacents utilisés, la méthode de collecte des données et le traitement, etc. »

#### Q.6. La cohérence

La **cohérence** de l'information statistique est assurée lorsqu'« on peut réussir à recouper cette information avec d'autres renseignements statistiques dans un cadre analytique général »

- *Existe-t-il d'autres indicateurs qui permettent de confirmer par exemple la tendance observée ?*

La vérification se fait par l'existence d'informations annexes au sujet étudié (dans l'espace et dans le temps)

Difficultés : utilisation de concepts normalisés, de méthodologie commune d'une enquête à l'autre.

## **5. Conditions préalables à la qualité**

- Cadre juridique et institutionnel favorable
- Ressources adaptées aux besoins des programmes (humaines & financières)
- Il faut aussi admettre que :
  - les statistiques contiennent de l'information pertinente pour le domaine
  - La qualité est une condition qui gouverne tout travail de production de statistiques
- Références internationales

Plusieurs organismes font référence en la matière

Le FMI :

- Le Système général de diffusion des données (SGDD)
- La Norme spéciale de diffusion des données (NSDD)
- Le Cadre d'évaluation de la qualité des données (CEQD)

Paris21:

- Le questionnaire sur les Indicateurs de renforcement des capacités statistiques (IRCS)

Des instituts de statistique :

- Eurostat (Code de bonnes pratiques pour la statistique, 2005), Statistique Canada, Insee, etc.

## **6. Mise en œuvre de la recherche de la qualité dans les activités statistiques**

- La qualité sera recherchée à plusieurs niveaux :
  - Système de production :
    - Aspects institutionnels
    - Ressources humaines
  - Produits :
    - Outils
    - Méthodologie
    - Opérations

### 6.1. Système de production : aspects institutionnels

- AFRISTAT doit intégrer la démarche « qualité » afin d'être un centre d'excellence de production des statistiques.
- Pour cela, il faut qu'il soit capable de :
  - fournir une gamme élargie et complète d'informations statistiques pour le développement des Etats membres ;
  - utiliser les technologies de l'information dans ses travaux ;
  - utiliser à bon escient les ressources mises à sa disposition.

### 6.2. Evaluation du cadre institutionnel

- Analyse de la coordination du système :
  - Responsabilité en matière de coordination
  - Existence d'une programmation concertée d'activités statistiques
  - Fréquence des réunions de coordination
  - Promotion des cadres de référence (concepts, nomenclatures, méthodologies, etc.)

- Analyse des ressources humaines :
  - Adéquation du nombre de ressources humaines aux activités statistiques programmées
  - Niveau de rémunération du personnel
  - Locaux, équipements et installations
- Analyse de la programmation et suivi et évaluation :
  - Plan stratégique à moyen terme ;
  - Programmes de travail annuels ;
  - Rapports d'activités annuels ;
  - Suivi des dépenses et des recettes ;
  - Evaluation des financements extérieurs.

### 6.3. Analyse de la qualité des données statistiques

- Utilisation des nomenclatures dérivées des normes internationales :
  - NCOA/ NCAC → COICOP (10 ou 12 fonctions)
  - NAEMA → CITI Rev3
  - NOPEMA → CPC
  - Comptabilité nationale → SCN68, 93, 2008
  - Concepts et indicateurs normés garantissant la comparabilité des données dans le temps et dans l'espace
  - Etc.
- L'univers étudié : bien délimiter le champ de la statistique :
  - Échantillonnage explicite
  - Plan de sondage compréhensible
  - Pondérations spatiales disponibles
  - Limites du champ géographique
  - Taux de couverture
- Collecte des données : bien identifier la source des données :
  - Unités statistiques étudiées
  - Unité de collecte
  - Niveau d'observations
  - Thèmes / sections d'observations
  - Distinguer niveaux d'observations et niveaux d'analyse
- Collecte des données d'enquête :
  - Manuel de l'enquêteur
  - Manuel du contrôleur
  - Calendrier de collecte
  - Rapports d'enquête (remplacements, d'enquêtés, taux de non réponse, résolution des problèmes rencontrés, etc.)
- Saisie et traitement des données :
  - Programme de saisie contrôlé
  - Logiciels informatiques utilisés accessibles
  - Manuel d'instructions aux agents de saisie
  - Organisation de l'atelier de saisie
  - Audit de la saisie (exhaustivités aux niveaux individus statistiques et des variables, etc.)
  - Personnel formés à la saisie et à la correction
- Collecte et utilisation des données administratives :
  - Protocole d'accord pour l'accès aux données
  - Formats standards des fichiers
  - Logiciels utilisés disponibles
  - Procédures d'évaluation des données
  - Procédures de confrontation des résultats

- Traitement des données :
  - Apurement des données d'enquêtes (programmes informatiques détaillés)
  - Traitement des non réponses (imputations et ajustements, etc.)
  - Automatisation des traitements des données d'enquêtes
  - Manuels de traitement disponibles
  
- Diffusion des résultats :
  - Respect du calendrier de diffusion des données
  - Résultats disponibles sous diverses formes
  - Résultats selon les niveaux de la nomenclature
  - Niveaux de signification des résultats
  - Précision des indicateurs calculés
  - Niveaux d'analyse précisés
  - Possibilités d'analyses complémentaires
  
- Diffusion des résultats (fin) :
  - Possibilité de production de résultats particuliers (à la demande)
  - Base de données consultables (Politique de diffusion de l'Institut)
  - Résultats consultables à travers le site Internet du producteur
  - Archivage des données sources 'anonymisées'

### **Conclusion**

La démarche qualité doit devenir une partie intégrante des activités statistiques. Des contrôles internes et externes doivent se faire à toutes les étapes du processus de programmation et de production statistique. L'évaluation de la qualité reste subjective. La certification n'est pas une fin en soi ! La communication interne et externe est une partie intégrante du système de qualité d'un organisme.

# La description des processus

## Pourquoi décrire un processus ?

Dans le cadre de la mise en place de la démarche qualité dans une entité de travail comme AFRISTAT, une organisation internationale, intervenant dans le renforcement des capacités, il est essentiel que les connaissances soient transmises en suivant des supports standards. La mise en œuvre des méthodologies ou des méthodes harmonisées par divers groupes de personnes doit se faire en suivant des règles strictes, codifiées et traçables. Il s'agit de s'assurer que des instructions claires et compréhensibles sont consignées dans des documents permettant aux successeurs de mettre en œuvre les opérations de production. Bien entendu, ces méthodes peuvent être améliorées après une pratique et une consultation des parties prenantes.

L'objet de ce manuel est de vous apporter la marche à suivre dans la description des processus. Il s'agit globalement d'adopter et de respecter une feuille de route.

Selon Wikipedia, un processus « est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie ». La procédure est la « manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus ».

Pour réaliser la description des processus au niveau d'AFRISTAT, nous devons faire quatre choses :

- retenir et valider un cadre générique adapté aux réalités de l'Observatoire qui va servir à décrire tous les processus ;
- identifier tous les processus à décrire dans tous les départements techniques et même au niveau du service administratif et financier ;
- faire décrire tous les processus par les intervenants responsables de leur mise en œuvre ;
- valider la description du processus par sa mise à l'épreuve.

## Elaboration d'un cadre générique

«La fiche technique est la description méthodique et chronologique des opérations successives à effectuer pour la réalisation d'une tâche, d'un acte de soins. Elle doit être validée, remise à jour périodiquement et lors de chaque évolution technique, scientifique, législative ». (BO 92 – 13 bis, Ministère de la Santé).

La fiche technique décrit de façon détaillée les activités qui composent le processus. Elle doit comporter la définition de chaque activité, ses objectifs spécifiques, la description des matériaux requis, les précautions et les techniques mises en œuvre.

Activité :					
Code	Définition	Objectifs spécifiques	Description des matériaux requis	Précautions	Techniques mises en œuvre

**Code activité :** il s'agit d'une codification à définir par l'institution. Il peut s'agir d'une codification analytique ou d'une nomenclature

**Définition :** Intitulé de l'activité, description rapide de l'activité

**Objectifs spécifiques** : on indiquera ici les objectifs spécifiques poursuivis par la mise en œuvre de cette activité. Ils peuvent être décrits comme les résultats visibles imputables à la mise en œuvre.

**Précautions** : il s'agit des conditions requises pour que cette activité soit mise en œuvre. Il faut vérifier ces conditions préalables avant de démarrer cette activité.

**Techniques mises en œuvre** : il s'agit des méthodes ou techniques pratiques qui vont être mises en œuvre pour la réalisation de l'activité. A ce niveau aussi, on pourrait imaginer de réaliser une codification des méthodologies utilisées par AFRISTAT

La description des processus permet à tous les acteurs impliqués d'en comprendre le sens et la finalité ; ce qui facilite ensuite la mise à disposition des moyens de travail et la collaboration interne.

Cette opération est essentielle car elle doit permettre de :

- comprendre sans ambiguïté la finalité du processus (les objectifs spécifiques) ;
- situer le processus dans son environnement (précautions et objectifs) ;
- identifier les clients et fournisseurs internes du processus ainsi que les informations échangées ;
- définir les interfaces ou interactions entre les processus ;
- préparer les procédures permettant d'atteindre les résultats.

La description des principaux processus de production permet d'évaluer la nature et le nombre de procédures qui seront à documenter. Plus tard, il faudra régulièrement les revisiter pour tenir compte des évolutions afin de les améliorer.

Il est conseillé que la description d'un processus comprenne les éléments suivants qui traduisent les différentes dimensions de la qualité ((i) la pertinence, (ii) l'exactitude / la précision, (iii) l'actualité et la ponctualité, (iv) l'accessibilité et la clarté, (v) l'interprétabilité / l'intelligibilité, (vii) la cohérence) :

- objet et domaine d'application du processus (ou objectifs ou valeur ajoutée), exprimée par une phrase commençant par un ou des verbes à l'infinitif : définir, mettre en œuvre, disposer, maîtriser, transformer, obtenir, etc.
- Intervenants (personnes ou structures acteurs) :
- les données ou informations d'entrée / événements traités ;
- les données de sortie ou résultats du processus, exprimées en termes concrets ;
- les outils et/ou les procédures utilisés pour obtenir les résultats identifiés par leurs références dans le système documentaire (documents méthodologiques de référence) ;
- les modalités de pilotage : activités considérées comme déterminantes dans la maîtrise du processus, associées à leur dispositif de suivi (points de contrôle et éléments de contrôle) ;
- les objectifs à atteindre associés à des indicateurs de mesure ;
- tous les commentaires utiles pour la compréhension de la description et du fonctionnement du processus ;
- planification : chronogramme des tâches.

**L'objet ou l'objectif du processus** permet de situer avec précision les activités pour lesquelles la procédure doit s'appliquer.

**Les intervenants ou destinataires du processus** sont les acteurs, constitués des fonctions et des postes concernés par la procédure au sein de l'établissement. On précisera ici clairement les responsabilités de chacun des intervenants dans la chaîne d'activité décrite dans la procédure.

**Les données ou informations d'entrée** sont les événements traités, on parlera vulgairement d'inputs.

**Les données de sortie ou résultats** sont les outputs de la mise en œuvre des activités.

**Les outils et/ou procédures** utilisés sont les méthodologies, les processus mis en œuvre pour permettre aux inputs de générer les outputs

**Les modalités de pilotage.**

La description des processus est généralement complétée par le **tableau de pilotage** qui remplace, parfois très avantageusement, la cartographie des processus. Il permet de mentionner qui est pilote ou responsable du processus et la périodicité et les objectifs des éventuelles revues de processus.

Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace, il doit être piloté par une équipe dite de pilotage. Les pilotes de processus sont les responsables qui s'assurent que les dispositions établies sont appliquées.

Pour assurer la maîtrise des processus, il faut en premier lieu les décrire clairement, puis définir :

- les modalités de pilotage. C'est-à-dire quels sont les leviers qui permettront de corriger les tendances contraires aux attentes ou les écarts constatés ;
- les points critiques que le pilote décide de suivre : ceux ayant un rôle déterminant dans l'efficacité du processus.

C'est aux pilotes, en fonction des moyens dont ils disposent, de la nature des objectifs et de la stratégie de l'entreprise, d'organiser leurs rôles. Pour cela, ils doivent tenir compte d'autres éléments importants :

- le retour d'expérience ;
- les constats de non-conformité ;
- les résultats de la mesure de l'efficacité ;
- l'impact de son processus sur les autres processus.

Mesurer, corriger, améliorer, informer et s'informer sont les actions essentielles du pilotage.

**Les objectifs à atteindre associés à des indicateurs de mesure** : il s'agit de définir pour chaque objectif des indicateurs de mesure permettant de suivre l'atteinte de l'objectif ou de mesurer les progrès vers son atteinte.

**Tous les commentaires utiles pour la compréhension de la description et du fonctionnement du processus ;**

**Planification : chronogramme des tâches.** Un chronogramme est un élément important pour les deux aspects temporels et d'enchaînement des tâche

Nous partirons d'un exemple de processus pour proposer notre cadre générique. Nous proposons ici différents supports qui se complètent : chronogramme, fiche de description du processus, logigramme.

**Quelques exemples de processus à documenter à AFRISTAT :**

1. Publication des données statistiques
2. Publication de la lettre d'AFRISTAT
3. Elaboration de programme de saisie
4. Traitement des données d'enquêtes
5. Mise à jour du site Internet de la Direction générale d'AFRISTAT
6. Elaboration de document méthodologique
7. Développement d'une application informatique
8. Création d'une base de données
9. Elaboration des comptes nationaux
10. Mise en place de répertoires d'entreprises
11. Réalisation d'études et analyses statistiques et économiques
12. Elaboration d'un plan de sondage pour le tirage d'un échantillon d'une enquête auprès des ménages.

**Exemple 1 :**  
**Processus de publication des indicateurs conjoncturels à AFRISTAT**

**1.1 Chronogramme**

Etape	Activités décomposées en tâches
Etape 1 :	Identification de l'indicateur <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition</li> <li>- Métadonnées / normes internationales</li> <li>- Sources de collecte</li> </ul>
Etape 2 :	Collecte des données <ul style="list-style-type: none"> <li>- Support de collecte</li> <li>- Fréquence de collecte</li> <li>- Rapport de collecte</li> </ul>
Etape 3 :	Vérification de la cohérence avec l'existant <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohérence avec la série</li> </ul>
Etape 4 :	Saisie et insertion dans la base de données
Etape 5 :	Edition pour vérification <ul style="list-style-type: none"> <li>- Application des règles mises en place</li> </ul>
Etape 6 :	Validation des données
Etape 7 :	Impression des données <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divers types de publication</li> </ul>
Etape 8 :	Publication des données <ul style="list-style-type: none"> <li>- Site Internet</li> <li>- Tableaux statiques</li> <li>- Consultation interactive</li> <li>- Annuaire trimestrielle</li> <li>- Périodicité</li> </ul>
Etape 9 :	Publicité / Communication <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publipostage</li> <li>- Diffusion normale</li> <li>- Abonnés</li> </ul>
Etape 10 :	Retour aux enquêtés / appréciation des utilisateurs <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réactions des utilisateurs</li> <li>- Questions des utilisateurs</li> </ul>

## 1.2 Fiche de description de processus

Exemple : Publication des données statistiques sur le site Internet d'AFRISTAT

Etape / tâche	Objectifs	Intervenants	Résultats attendus	Pre-requis	Documents de référence : <b>Méthodologie</b>	Moyen de vérification	Si pas satisfait	Propositions d'amélioration
01 – Identification de l'indicateur	Identifier correctement l'indicateur statistique à renseigner	Statisticiens, macroéconomistes	Une mnémonique claire et des métadonnées sont fournies	Existence dans la base de données AFRILDB	Documents méthodologiques de collecte des données élaboré par AFRISTAT	Base de données	Sans objet	
02 – collecte des données	Collecter les valeurs de l'indicateur pour la période sous revue	Statisticiens, macroéconomistes	De nouvelles données sont collectées pour l'indicateur	Sources de données bien identifiées	Document méthodologique de collecte des données élaboré par AFRISTAT	Fichiers de réception des données renseignés	Sans objet	
03 – vérification de la cohérence des données	Vérifier la cohérence des données actuelles avec les anciennes	Statisticiens, macroéconomistes	La cohérence est assurée avec la série ancienne	La série de données anciennes existent pour l'indicateur	Instructions de vérification ( <b>à rédiger</b> )	Rapport ( <b>à rédiger</b> )	Retour à l'étape 01	
04 – saisie dans la base de données	Saisir les données dans la base AFRILDB	Statisticiens, macroéconomistes	Les données sont saisies dans la base AFRILDB	La cohérence est assurée	Manuel de saisie des données	Base de données	Sans objet	
05 – Edition pour vérification des données	Editer la série des données pour la vérification	Statisticiens informaticiens	La série de données est éditée pour vérification	Les données ont été saisies dans la base	Instructions de vérification ( <b>à rédiger</b> )	Feuille / fichier imprimé	Sans objet	
06 – Validation des données	Valider les données	Statisticiens, macroéconomistes	Les données sont validées	Circuit de validation	Note de répartition des tâches	Règles de validation	Retour à l'étape 03	
07 – Impression des tableaux de données	Imprimer les tableaux	Statisticiens informaticiens	Les tableaux de données sont imprimés	Les données ont été validées	Manuel d'utilisation AFRIPUB	Tableaux imprimés	Sans objet	
08 – Publication des données	Publier les données	Statisticiens informaticiens	Les données sont publiées sous différents supports	Les données ont été validées	Manuel d'utilisation AFRIPUB	Média de diffusion : Site Internet	Sans objet	
09 _ Publicité / Communication Publipostage Diffusion normale Abonnés	Faire la publicité autour de la publication	Statisticiens informaticiens	Des messages d'annonce de la publication sont diffusés	Les messages ont été diffusés	Liste des nouvelles données	Site Internet	Sans objet	
10 - Retour / appréciation des utilisateurs	Suivre le retour des utilisateurs	Statisticiens / diffusion	Des réponses sont données aux questions et aux appréciations	Les données ont été diffusées	Sans objet	Lettre / message réponse à l'utilisateur	Sans objet	Enregistrer dans une base de données les retours des utilisateurs
FIN								

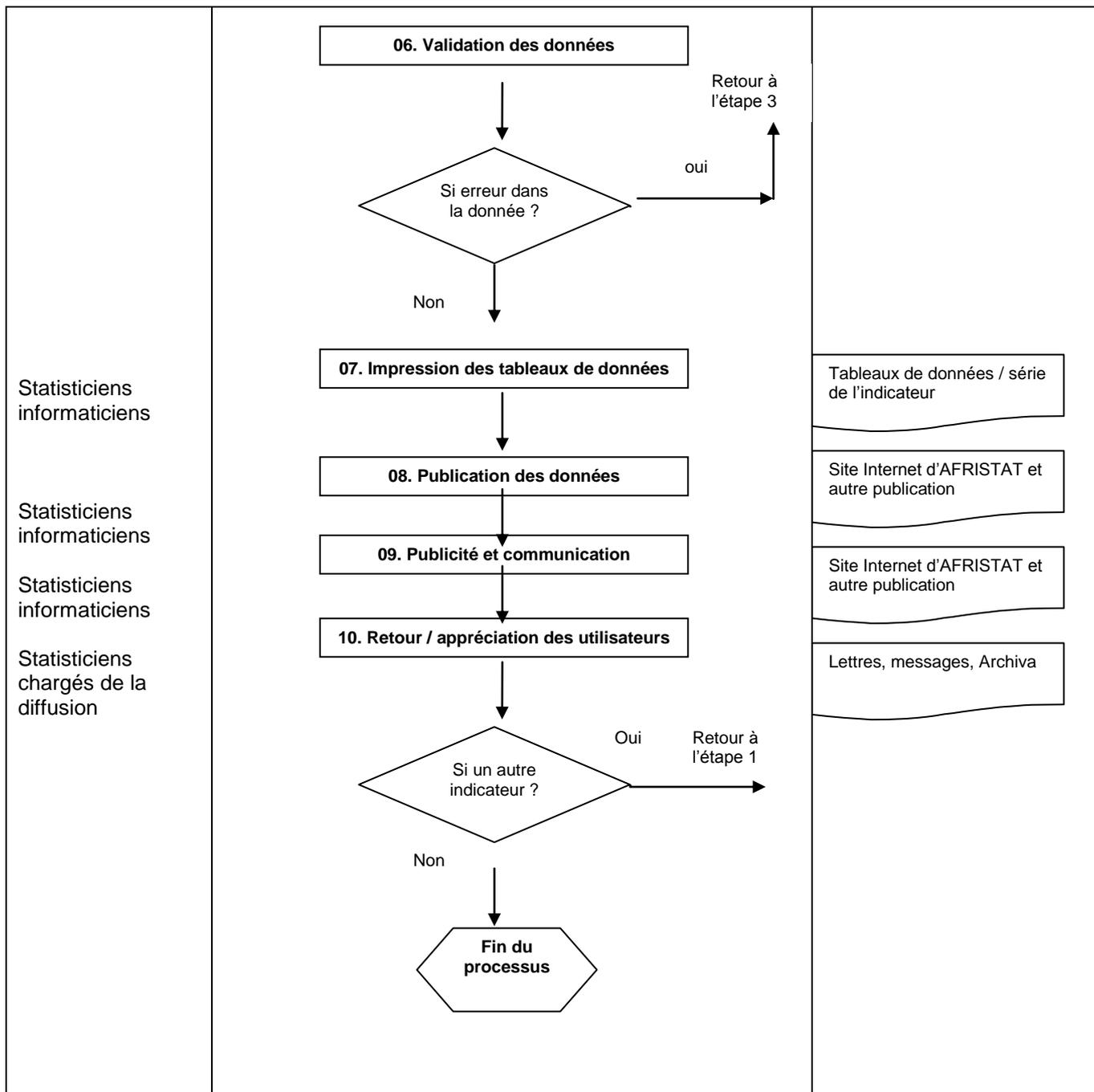
### 1.3 Autre présentation : sous forme de logigramme

	Procédure de publication des données statistiques sur le site Internet d'AFRISTAT	Du 19 mai 2015
	Réf. :	Version 1
		Page 1/3
<b>Objet et domaine d'application :</b> <p>Cette procédure a pour objet la collecte des données statistiques pour l'alimentation de la base de données d'AFRISTAT servant à la publication des données conjoncturelles et structurelles sur le site d'AFRISTAT et sous forme de recueils statistiques</p>		
<b>Destinataires / intervenants :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les experts statisticiens</li> <li>- les macroéconomistes</li> <li>- les statisticiens informaticiens</li> </ul>		
<b>Principales responsabilités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les experts statisticiens sont chargés de la collecte et de la saisie des données</li> <li>- les macroéconomistes sont chargés de la vérification de la cohérence et de la validation</li> <li>- les statisticiens informaticiens sont chargés de l'impression des tableaux et de la diffusion des données</li> </ul>		
<b>Documents de référence :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents méthodologiques de collecte des données élaborés par AFRISTAT</li> <li>- Manuel de l'agent de saisie</li> <li>- Instructions de vérification</li> <li>- Procédure et instructions de validation des données</li> <li>- Manuel d'utilisation d'AFRIPUB</li> </ul>		
<b>Documents associés :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure de mise à jour du site Internet d'AFRISTAT</li> <li>- Recueil des indicateurs de la base de données AFRILDB</li> <li>- Note de répartition des tâches de collecte des données</li> </ul>		
<b>Rédacteur :</b>  Responsable Qualité		<b>Approbateur :</b>  Directeur Général / Coordonnateur DASD

### 1.3 Autre présentation : sous forme de logigramme (suite)

	Procédure de publication des données statistiques sur le site Internet d'AFRISTAT	Du 19 mai 2015
	Réf. :	Version 1
		Page 1/3

Intervenants	Etapes	Principaux inputs / outputs
Statisticiens, macroéconomistes	<p><b>Début</b> Collecte de données pour la mise à jour de l'indicateur</p>	
Statisticiens, macroéconomistes	<p><b>01. Identification de l'indicateur</b></p>	Documents méthodologiques et Métadonnées
Statisticiens, macroéconomistes	<p><b>02. Collecte de données</b></p>	Publications sources / INS, services / publications ou sites Internet spécialisés
	<p>Nouvelle donnée ?</p> <p>Non → FIN</p> <p>oui ↓</p>	
Statisticiens, macroéconomistes	<p><b>03. Vérification de la cohérence avec les données anciennes</b></p>	Rapports de cohérence
	<p>Donnée cohérente ?</p> <p>Non → Retour à l'étape 1</p> <p>oui ↓</p>	
Statisticiens, macroéconomistes	<p><b>04. Saisie des données dans AFRILDB</b></p>	Table de chargement / fichier Excel
Statisticiens informaticiens	<p><b>05. Edition des tableaux pour la vérification des données saisies</b></p>	Publication hebdomadaire / AFRIPUB
Statisticiens, macroéconomistes	<p><b>06. Validation des données</b></p>	



## Bibliographie

- [www.iso.org](http://www.iso.org)
- PSTA 2011-2015
- Problématique de la qualité des données statistiques, Freeman Amegashie, octobre 2009
- Insee, Actualité Magazine, page 2, Janvier 2008, n°49
- Le code de bonnes pratiques de la statistique européenne
- Internet, Article rédigé le 16 décembre 2004, par Jean-François Pillou
- Le management des INS, la qualité des statistiques publiques africaines et les normes ISO 9000, Gérard Chesnais, Statéco90-91, août-décembre 1998
- Lignes directrices concernant la qualité, Statistique Canada, Troisième édition - Octobre 1998,
- ....