

AVRIL 2021 (VERSION 1.0)

Cadre d'amélioration des systèmes ESEC



Table des matières

Remerciements	6
Résumé	7
<hr/>	
1. Introduction au cadre d'amélioration des systèmes ESEC	8
1.1 Comment utiliser le cadre d'amélioration des systèmes ESEC	9
1.2 Étapes du cadre d'amélioration des systèmes ESEC	10
1.3 Approches nationales de l'utilisation du cadre d'amélioration des systèmes ESEC	12
2. Planification de l'amélioration des systèmes ESEC	13
2.1 Gouvernance	13
2.2 Préparation de la mise en oeuvre	14
2.3 Plaider pour la mobilisation des parties prenantes et communications connexes	14
2.4 Mobilisation des ressources	14
2.5 Analyse et mobilisation des parties prenantes	15
2.6 Besoins en ressources humaines	16
3. Étape 1 : Évaluation, analyse et refonte	18
3.1 Orientation relative au cadre	19
3.2 Harmoniser les travaux d'amélioration, la vision et les priorités stratégiques de l'ESEC	19
3.3 Préparation de documents en vue de l'amélioration des processus opérationnels d'ESEC de base	19
3.4 Mise au point des indicateurs de rendement clés	24
3.5 Compilation de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC	29
3.6 Collecte de renseignements sur le rendement du système ESEC	31
3.7 Formation des équipes de travail	33
3.8 Analyse du rendement des processus actuels du système ESEC	34
3.9 Évaluation sur le terrain	43

3.10	Refonte du processus d'ESEC	44
3.11	Achever le rapport d'évaluation, d'analyse et de refonte	53
4.	Étape 2 : Élaboration du plan d'action stratégique	54
4.1	Élaboration du plan stratégique	54
4.1.1	Établissement des résultats et des objectifs stratégiques du système ESEC	55
4.1.2	Formulation de la stratégie	56
4.2	Élaboration du plan d'action	59
4.2.1	Définir les principaux domaines d'action pour la mise en oeuvre du plan stratégique pour le système ESEC	61
4.2.2	Élaborer un plan d'action pour les domaines d'action	62
4.2.3	Valider le plan d'action pour le système ESEC	63
5.	Étape 3 : Mise en oeuvre, suivi et évaluation	65
5.1	Mise en oeuvre du plan d'action	65
5.1.1	Mobiliser les ressources nécessaires à la mise en oeuvre	65
5.1.2	Réviser et peaufiner le plan d'action pour le système ESEC	66
5.1.3	Établir la structure organisationnelle et le processus de mise en oeuvre, de suivi et d'évaluation	67
5.1.4	Élaborer un plan de gestion du changement et de communication	67
5.2	Plan de suivi et d'évaluation	68
5.2.1	Suivi et évaluation du rendement du système ESEC	68
5.2.2	Suivi et évaluation du plan d'action stratégique pour le système ESEC	69
	Définition des concepts et des termes clés	70
	Annexe [cartes de niveau 1 et de niveau 2].	74

Annexe A : Modèle de mandat pour le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau et le groupe de travail technique	74
Annexe B : Feuille de route pour l'étape d'évaluation, d'analyse et de refonte, et pour l'élaboration d'un plan d'action stratégique	75
Annexe C : Vision	79
Étape 1 : Révision ou rédaction d'un énoncé de vision pour le système ESEC	79
Étape 2 : Révision ou rédaction d'un énoncé de mission pour le système ESEC	80
Étape 3 : Révision ou définition des valeurs fondamentales du système ESEC	81
Annexe D : Principaux processus opérationnels d'ESEC	84
Annexe E : Description du processus opérationnel pour l'enregistrement et la certification rapides d'une naissance à domicile	85
Annexe F : Feuille de route	87
Annexe G : Indicateurs de rendement clés proposés pour le cadre d'amélioration des systèmes ESEC	87
Annexe H : Cartes de niveau 1 et de niveau 2 des processus opérationnels souhaités pour l'enregistrement et la certification rapides d'une naissance à domicile	104
Annexe I : Autres exemples de diagramme cause-effet pour les problèmes de rendement	106
Annexe J : Réalisation de l'évaluation sur le terrain	109
Annexe K : Techniques d'innovation en matière de processus	111
Annexe L : Exemple de schéma stratégique de l'enregistrement des faits d'état civil et des statistiques de l'état civil	113
Annexe M: Modèle de plan d'action stratégique	114
Annexe N: Aperçu des activités de l'étape 3	117

Remerciements

Le cadre d'amélioration des systèmes ESEC a été élaboré en réponse à la déclaration de Nouakchott adoptée à l'occasion de la quatrième conférence des ministres de 2017, et selon laquelle la Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique, en tant que secrétariat du Programme pour l'amélioration accélérée de l'enregistrement des faits d'état civil et de l'établissement des statistiques de l'état civil en Afrique (PAA-ESEC) devrait appuyer les travaux de recherche et de développement axés sur des méthodes qui permettent d'améliorer les processus d'ESEC des États membres de l'Union africaine. Le cadre a été donc défini sous les auspices du PAA-ESEC. L'orientation générale a été fournie par M. Oliver Chinganya de la Commission économique pour l'Afrique. Les fonds nécessaires ont été fournis par la Data for Health Initiative de Bloomberg Philanthropies, par l'intermédiaire de Vital Strategies, ainsi que par le centre d'excellence sur les systèmes ESEC du Centre de recherche pour le développement international (CRDI).

Le PAA-ESEC a chargé une équipe d'experts composée de M. Yacob Zewoldi, de M^{me} Gloria Mathenge, du D^r Elias Mturi, de M. Raj Mitra et de M. Hippolyte Togonou de la définition du cadre. M. James Mwanza et le D^r Martin Bratschi, deux experts techniques de Vital Strategies, ont appuyé l'équipe dans ses travaux. Le document s'appuie sur les connaissances et l'expérience collectives de l'équipe en matière de systèmes ESEC à l'échelle mondiale. L'équipe s'est vue de nombreuses éloges pour la collégialité dont elle a fait preuve dans la définition du cadre. Le document est le fruit des efforts inlassables de tous les membres de l'équipe.

M^{me} Anette Forsingdal et M^{me} Irina Dincu, du centre d'excellence sur les systèmes ESEC, et M. William Muhwava, de la Commission économique pour l'Afrique, ont fourni du soutien technique à l'équipe. Nous tenons à remercier tous les membres du secrétariat qui ont apporté du soutien administratif et logistique au processus.

Nous tenons également à remercier les experts des bureaux d'enregistrement des faits d'état civil, des bureaux nationaux des statistiques et des institutions de recherche, ainsi que les partenaires de développement qui ont participé à la réunion du groupe d'experts qui a eu lieu à Nairobi, au Kenya, pour examiner le cadre. Leur apport et leur point de vue en tant qu'utilisateurs ont été inestimables.

Nous tenons également à remercier M. David Rausis de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, le D^r Daniel Cobos Muñoz et le professeur Don De Savigny de l'Institut tropical suisse, Avita Streatfield et Sara Hudson de l'Université de Melbourne, et Erin Nichols et Brian Munkombwe de Centers for Disease Control and Prevention (CDC) des États-Unis, Emily Cerccone de la Fondation CDC, et Jana Shih et Philip Setel de Vital Strategies pour leur participation au processus de révision.

Résumé

Les Nations Unies (ONU) définissent ainsi l'ESEC : « l'inscription continue, permanente, obligatoire et universelle de l'existence et des caractéristiques des faits d'état civil (naissances vivantes, décès, morts intra-utérines tardives, mariages et divorces) conformément aux dispositions législatives et réglementaires de chaque pays »¹. Presque tous les pays du monde ont mis en place un système ESEC, mais trop peu d'entre eux enregistrent tous les faits d'états civils de leur population.

Ces dernières années, les efforts déployés pour renforcer les systèmes ESEC ont permis aux pays qui ont mis à profit les outils d'amélioration des systèmes ESEC existants, comme le PAA-ESEC et les outils d'évaluation globale de l'Organisation mondiale de la Santé et de la University of Queensland² de tirer des enseignements et d'acquérir une expérience importants. Ces enseignements et d'autres efforts visant à renforcer les systèmes ESEC d'Afrique, d'Asie et du Pacifique selon une approche globale ont conduit à l'élaboration du cadre d'amélioration des systèmes ESEC (le « cadre »). Le cadre s'appuie sur les approches de renforcement des systèmes ESEC adoptées dans le passé pour élaborer des plans d'action stratégiques dans les pays qui participent aux travaux mondiaux ou régionaux de renforcement des systèmes ESEC, notamment la Data for Health Initiative de Bloomberg Philanthropies.

Le cadre propose une approche d'amélioration centralisée qui vise à accroître l'efficacité des systèmes ESEC et à améliorer la prestation de services à la population. L'amélioration des systèmes et l'augmentation de la demande des services d'enregistrement des faits d'état civil sont les ingrédients nécessaires pour atteindre plusieurs des objectifs de développement durable (ODD) et respecter d'autres engagements en matière de développement, comme l'Agenda 2063 de l'ONU (« L'avenir que nous voulons »). Le but de ce travail consiste à parvenir à l'enregistrement universel des faits d'état civil afin de produire des statistiques de l'état civil pour la planification et l'établissement de rapports³. Les systèmes de gestion de l'identité et les données pour la production de statistiques de l'état civil afin de favoriser la bonne gouvernance en garantissant l'équité, l'intégration et la transparence dans la prestation de services passent par des registres de l'état civil complets, à jour et précis. En outre, des initiatives régionales comme la décennie de l'Asie, du Pacifique et de l'Afrique pour l'ESEC⁴ montrent à quel point il est important de compter sur systèmes ESEC solides et efficaces.

Le cadre comporte trois étapes :

- Étape 1 : Évaluation, analyse et refonte;
- Étape 2 : Élaboration du plan d'action stratégique;
- Étape 3 : Mise en oeuvre, suivi et évaluation.

Le cadre peut être utilisé de manière modulaire dans son intégrité en fonction de la valeur stratégique de l'amélioration d'un processus opérationnel particulier dans les systèmes ESEC, en fonction des besoins actuels des systèmes. Cela déterminera l'ampleur et la portée de l'amélioration des processus. La valeur à long terme du cadre réside dans son utilisation dans un cycle itératif et durable d'amélioration continue des systèmes ESEC.

1 Nations Unies. 2014. Principes et recommandations pour un système de statistiques de l'état civil – série M No 19/ Rév. 3. New York : Division de la statistique des Nations Unies. No. E.13.XVII.10. unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/SeriesM_19rev2F.pdf

2 <http://www.apai-crvs.org/fr/node/124>

3 unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%202019%20refinement_Eng.pdf

4 getinthepicture.org:apai-crvs.org

1. Introduction au cadre d'amélioration des systèmes ESEC

Les systèmes ESEC sont complexes et englobent un large éventail d'acteurs, d'organismes et de ministères. Ils contiennent de nombreux sous-systèmes et processus (enregistrement de l'état civil, statistiques de l'état civil, gestion de l'identité, etc.), et peuvent être intégrés à des systèmes politiques, sociaux et économiques plus importants qui dictent le contexte de travail. En raison de cette complexité, il est difficile pour tout acteur ou partie prenante de connaître tous les éléments des systèmes. Il est également difficile d'améliorer ces systèmes sans recourir à la science des systèmes et à la pensée systémique.

Les séquences d'événements, d'activités et de décisions dans les systèmes ESEC en constituent les processus opérationnels. Par processus opérationnel, on entend un ensemble structuré d'activités qui transforment un intrant en un service ou un produit plus utile (qui répond à un objectif particulier), et en extrant pour un ou plusieurs clients⁵. L'enregistrement et la certification rapides des naissances, des décès, des mariages et des divorces, ou encore la production de statistiques de l'état civil sont des exemples de processus opérationnels des systèmes ESEC. Par exemple, le processus d'enregistrement et de certification rapides des naissances comprendra une séquence d'événements, plusieurs activités, diverses décisions et de multiples intervenants. Vous trouverez ci-dessous une description simple du processus d'enregistrement et de certification rapides des naissances :

1. La famille se rend au bureau d'enregistrement des faits d'état civil pour y soumettre une déclaration de naissance;
2. Au bureau d'enregistrement, la famille fournit une preuve de la naissance à l'agent à l'enregistrement (sous forme de certificat de naissance délivré par les autorités sanitaires, par exemple);
3. L'agent à l'enregistrement examine les documents soumis pour valider la naissance;
4. L'agent à l'enregistrement verse le document d'enregistrement de la naissance dans le registre de l'état civil et enregistre ainsi la naissance;
5. L'agent à l'enregistrement délivre un certificat de naissance à la famille.

Le bon fonctionnement de toute entreprise ou organisation (comme un bureau d'enregistrement des faits d'état civil) dépend de la conception et de l'exécution de ses processus opérationnels⁶. L'approche qui consiste à mesurer, à analyser et à repenser les processus opérationnels afin d'améliorer de manière substantielle le rendement est appelée « amélioration des processus opérationnels ».

Pour être exécuté de manière efficace, le processus opérationnel doit non seulement être bien conçu, mais les ressources nécessaires doivent être disponibles et le contexte doit être propice à sa mise en oeuvre. Les ressources nécessaires et l'environnement propice à la mise en oeuvre d'un système ESEC comprennent :

- les politiques, les lois et la réglementation;
- la gestion et la coordination;
- les ressources humaines;
- l'infrastructure physique;
- la technologie de l'information.

⁵ M. Hammer et Champy, J. 1993. « Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution ». Harper Business.

⁶ T. Boutros et Purdie, T. 2014. « Process Improvement Handbook: A Blueprint for Managing Change and Increasing Organizational Performance ». McGraw-Hill Education.

Sans ces capacités organisationnelles, les processus opérationnels seront inefficaces et ne donneront pas les résultats escomptés, les clients et les fournisseurs de services seront déçus, et le rendement de l'organisation sera faible.

Par conséquent, le cadre d'amélioration du système ESEC est destiné à aider les parties prenantes à analyser et à repenser leurs processus opérationnels afin d'améliorer le fonctionnement du système ESEC. En prenant les processus dans leur ensemble, on s'assure que toutes les parties prenantes à la mise en oeuvre participent à l'amélioration des processus. Puisque l'approche met l'accent sur l'amélioration des processus opérationnels, on dit qu'elle est « axée sur les processus ».

Vous trouverez un glossaire des termes utilisés dans le cadre d'amélioration des systèmes ESEC à la fin de ce document, avant les annexes.

1.1 Comment utiliser le cadre d'amélioration des systèmes ESEC

Le cadre est conçu pour être flexible et peut être utile à tout pays qui souhaite combler les lacunes de son système ESEC. Par exemple :

- Les pays qui n'ont pas encore entrepris d'examen de l'ESEC peuvent se servir d'une partie ou de l'ensemble du cadre;
- Les pays qui ont déjà procédé à un examen complet de l'ESEC pourront utiliser les résultats obtenus pour éclairer l'analyse et l'évaluation axées sur les processus opérationnels de l'ESEC du cadre;
- Les pays qui ne souhaitent améliorer qu'une partie des processus opérationnels (comme l'enregistrement des décès) peuvent se servir d'une partie ou de l'ensemble du cadre.

Le cadre est modulaire. Il est donc compatible avec toute étape des plans stratégiques élaborés selon les anciennes méthodes de planification de l'amélioration de l'ESEC et sera utile pour les travaux d'amélioration des systèmes ESEC en cours.

Conditions préalables à la réussite

Un facteur déterminant de la réussite de la mise en oeuvre du cadre consiste à avoir un comité national fonctionnel de haut niveau pour l'ESEC qui soit disposé à parrainer un projet d'amélioration des processus opérationnels et à mettre en application les résultats d'un tel projet. D'autres groupes (voir ci-dessous) devraient être formés pour guider les travaux d'amélioration. En absence de comité national d'ESEC, il est souhaitable de mettre sur pied un tel comité afin de s'assurer que le cadre est mis en oeuvre efficacement et que l'ensemble du système ESEC est bien coordonné.

Avant de commencer tout travail, il convient de s'assurer que toutes les parties prenantes appuient le renforcement du système ESEC. Pour s'assurer que le projet jouit d'un tel soutien, on mènera, idéalement, des activités d'information et l'on en exposera le bien-fondé au comité national d'ESEC. La promotion de l'amélioration de l'ESEC et une communication à ce sujet pendant tous les travaux d'amélioration du système ESEC sont nécessaires pour tenir à jour et mobiliser toutes les parties prenantes, y compris le public.

L'amélioration du système ESEC a des implications à court et à long terme du point de vue des ressources. En outre, le processus d'amélioration lui-même a un coût. Avant de se lancer dans des travaux d'amélioration, tous les gouvernements et autres parties prenantes concernés doivent s'engager à fournir les ressources financières et humaines nécessaires pour (i) effectuer l'évaluation et (ii) mettre en oeuvre les recommandations.

Portée du cadre d'amélioration des systèmes ESEC

Le cadre d'amélioration des systèmes ESEC est un outil pour le renforcement global des systèmes ESEC. Le cadre peut être appliqué à l'ensemble du système ESEC ou à l'une de ses composantes ou sous-composantes, y compris celles qui génèrent des données sur les causes de décès. Le cadre convient mieux à une échelle nationale, mais peut être adapté aux besoins locaux.

Les orientations fournies dans le cadre se limitent aux processus d'enregistrement et de certification rapides de quatre grands événements vitaux : les naissances vivantes, les décès (y compris la cause du décès), les mariages et les divorces. Cela suit la recommandation des Nations Unies concernant l'enregistrement des faits d'état civil prioritaires par les pays dans leurs efforts en vue d'établir ou de renforcer leur système d'enregistrement des faits d'état civil⁷. Le cadre comprend également des lignes directrices limitées sur le processus de production des statistiques de l'état civil.

Les gouvernements nationaux peuvent adapter le cadre à d'autres faits de l'état civil, comme l'enregistrement des morts intra-utérines, les liens entre le système d'état civil, le registre national de la population et le système de gestion de l'identité, et/ou l'intégration des enquêtes médico-légales sur les décès dans le système ESEC.

Publics visés

Le cadre est conçu pour être utilisé par les équipes d'ESEC des ministères, des services, des organismes et des partenaires de développement, et par les autres acteurs concernés par la mise en oeuvre du système ESEC. Ces équipes comprennent les cadres supérieurs responsables de l'ESEC et le personnel technique responsable de la mise en oeuvre, du fonctionnement et de l'amélioration du système ESEC.

Bien que les institutions responsables de l'ESEC puissent varier d'un pays à l'autre, dans la plupart des pays, elles comprennent le ministère de l'Intérieur, le ministère de la Justice, le ministère de la Santé, le ministère de la Planification et l'Office national des statistiques et, dans certains cas, le ministère de l'Administration et le gouvernement local. Le personnel de ces institutions qui supervise l'ensemble de la mise en oeuvre quotidienne du processus d'ESEC doit être bien informé sur le cadre et participer au processus d'amélioration.

1.2 Étapes du cadre d'amélioration des systèmes ESEC

Le cadre comporte trois étapes :

- **Étape 1** : Évaluation, analyse et refonte;
- **Étape 2** : Élaboration du plan d'action stratégique;
- **Étape 3** : Mise en oeuvre, suivi et évaluation.

Les trois étapes sont interreliées. Par exemple, les indicateurs de rendement définis et mesurés à la première étape sont utilisés dans les deux autres étapes du cadre pour le suivi et l'évaluation continus.

Les objectifs, les activités principales et les résultats attendus de chacune des étapes sont décrits dans le **tableau 1**.

7 <https://unstats.un.org/unsd/demographic/standmeth/principles/M19Rev3fr.pdf>

	Étape 1 (Évaluation, analyse et refonte)	Étape 2 (Élaboration du plan d'action stratégique)	Étape 3 (Mise en oeuvre, suivi et évaluation)
Objectif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cerner les problèmes qui nuisent à l'exécution des processus opérationnels dans le système ESEC et les causes profondes de ces problèmes. 2. Déterminer les modifications à apporter pour résoudre les problèmes de fonctionnement du système ESEC et traiter leurs causes profondes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer des stratégies pratiques et un plan d'action fondées sur des idées de refonte prioritaires pour améliorer le système ESEC. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en oeuvre le plan d'action stratégique. 2. Suivre continuellement et évaluer périodiquement le fonctionnement du système ESEC et la mise en oeuvre des activités du plan d'action stratégique.
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir ou confirmer l'orientation stratégique et la structure de gouvernance de l'ESEC à l'échelle nationale. 2. Déterminer et documenter les processus opérationnels d'ESEC. 3. Identifier les problèmes de fonctionnement des processus opérationnels actuels d'ESEC et les causes profondes de ces problèmes. 4. Repenser les processus opérationnels d'ESEC et déterminer les améliorations à apporter aux capacités organisationnelles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer le plan stratégique. 2. Déterminer les activités nécessaires à la mise en oeuvre des idées de refonte. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mobiliser les ressources nécessaires à la mise en oeuvre du plan d'action. 2. Élaborer et mettre en oeuvre un plan de gestion du changement et de communication. 3. Mettre en oeuvre le plan d'action. 4. Mettre en oeuvre le plan de suivi et d'évaluation.
Produits livrables	<p>Rapport d'évaluation, d'analyse et de refonte avec :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Une vision pour le système ESEC. 2. Descriptions et schémas des processus opérationnels du nouveau système ESEC. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan d'action stratégique de l'ESEC à l'échelle nationale. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amélioration des processus. 2. Suivi de l'amélioration du système ESEC.

TABEAU 1 :

Résumé des étapes du cadre d'amélioration des systèmes ESEC

1.3 Approches nationales de l'utilisation du cadre d'amélioration des systèmes ESEC

Les approches présentées dans le tableau 2 sont recommandées en fonction de l'état d'avancement de l'amélioration de l'ESEC dans le pays :

Situation du pays	Orientation
Les pays dont le système ESEC n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation complète ou rapide.	Les étapes 1 et 2 du cadre révéleront toute l'étendue de l'analyse, de l'évaluation et de la refonte, ce qui permettra d'élaborer un plan d'action stratégique pour l'amélioration du système ESEC. Durant la mise en oeuvre du plan, l'étape 3 fournira de l'orientation supplémentaire.
Les pays qui souhaitent se concentrer sur un ensemble de processus opérationnels à améliorer (comme l'enregistrement des décès), peu importe s'ils ont effectué ou non une évaluation complète ou rapide.	En appliquant l'étape 1 aux processus opérationnels sélectionnés, les pays pourront plus facilement déterminer les mesures qui leur permettront d'optimiser les processus en question et d'améliorer leur fonctionnement. Les pays qui optimisent une partie des processus opérationnels de leur système doivent tenir compte des implications de cette optimisation pour les autres processus. Quand les processus sélectionnés seront mis en oeuvre, l'étape 3 fournira de l'orientation supplémentaire pour le suivi et l'évaluation du fonctionnement.
Les pays qui ont réalisé une évaluation et qui ont un plan stratégique.	<p>Les pays peuvent réaliser l'une des trois étapes en fonction de l'état de leurs travaux d'amélioration (par exemple, au début de la mise en oeuvre, à mi-parcours ou vers la fin de la mise en oeuvre du plan d'action stratégique).</p> <p>Ces pays peuvent appliquer le cadre à plusieurs ou à tous les processus opérationnels d'ESEC, en fonction de leurs besoins.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un pays à mi-chemin de la mise en oeuvre de son plan d'action stratégique peut suivre toutes les étapes du cadre et réviser son plan d'action stratégique s'il y a lieu. • Les pays qui souhaitent évaluer l'état d'avancement de la mise en oeuvre de leur plan stratégique doivent se limiter à l'étape 3 du cadre. • Les pays qui en sont à la fin, ou presque, de la mise en oeuvre du plan d'action stratégique du système ESEC national peuvent suivre toutes les étapes du cadre pour planifier les activités d'amélioration. Les leçons apprises de la mise en oeuvre du plan d'action stratégique précédent seront des guides précieux à la première étape du cadre.

TABLEAU 2 :

Approches pour l'utilisation du cadre

2. Planification de l'amélioration des systèmes ESEC

2.1 Gouvernance

Avant de se lancer dans le cadre d'amélioration des systèmes ESEC, les pays doivent s'assurer de disposer d'un mécanisme adéquat pour coordonner le système ESEC à l'échelle nationale. Cette tâche devrait incomber à un comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau et à un groupe de travail technique, ou être accompli au moyen d'un mécanisme unique de coordination combinant les responsabilités du comité et du groupe. Ces groupes assureront la supervision des activités prévues dans le cadre.

Comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau : Ce comité est composé de hauts fonctionnaires du gouvernement et de parties prenantes de l'ESEC. Il assure la supervision du système ESEC et devrait jouer un rôle central dans les activités d'amélioration du système ESEC. Le comité dirige et coordonne tous les travaux d'amélioration de l'ESEC à l'échelle nationale. Il doit veiller à ce que les activités de financement, les mesures de sensibilisation et les allocations budgétaires nécessaires soient effectuées pour soutenir l'ensemble du processus d'amélioration du système ESEC, conformément au cadre. Le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau devrait être un élément permanent du système ESEC (c'est-à-dire qu'il ne devrait pas se limiter à l'application du cadre).

Groupe de travail technique (GTT) : Ce groupe est composé de techniciens qui peuvent agir en tant que représentants des principales institutions concernées (enregistrement des faits d'état civil, statistiques de l'état civil et systèmes d'information sur la santé) et des organisations de la société civile. Le GTT assure la supervision technique des principales activités du système ESEC et des travaux pour l'améliorer. Le GTT collabore avec le ministère responsable de l'enregistrement des faits d'état civil afin de mobiliser les ressources du gouvernement et des partenaires. Selon le système local, le GTT peut porter un autre nom. Il devrait rendre des comptes au comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau. Le GTT devrait être un élément permanent du système ESEC (c'est-à-dire qu'il ne devrait pas se limiter à l'application du cadre).

Une équipe spécialisée devrait également être mise en place pour accomplir des tâches particulières lorsque les activités d'amélioration du système ESEC sont menées.

Équipe de base : L'équipe de base devrait comprendre des experts et des gestionnaires des différentes institutions concernées par l'ESEC qui sont chargées de fonctions particulières pour l'amélioration de l'ESEC. Dans certains cas, cette fonction peut être confiée à une organisation gouvernementale existante, si l'organisation en question est capable d'assumer la fonction d'équipe de base. Les différentes activités d'amélioration du système ESEC seront présentées comme relevant de l'équipe de base. Les membres de l'équipe de base devraient représenter les parties prenantes directement responsables du fonctionnement des différentes composantes du système ESEC, ainsi que celles dont les fonctions, le mandat ou les activités dépendent des services et des produits livrables liés à l'ESEC. L'équipe peut également comprendre des partenaires de développement et des institutions nationales de recherche et de formation dans différentes disciplines liées à l'ESEC.

Les tâches, la composition et le calendrier des réunions de chaque comité ou équipe doivent être définis clairement dans un mandat. Vous trouverez des exemples de mandat pour le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau et le GTT dans l'**annexe A**.

2.2 Préparation de la mise en oeuvre

L'équipe de base devrait préparer une feuille de route pour la mise en oeuvre du cadre. La feuille de route devrait comprendre toutes les activités de mise en oeuvre, les personnes responsables de la mise en oeuvre, les produits livrables et leur coût. La feuille de route garantira que la séquence et l'échéancier des activités sont clairs pour tous. Vous trouverez un exemple de feuille de route avec un échéancier et une description des responsabilités dans l'**annexe B**.

L'équipe de base devrait présenter la feuille de route chiffrée au GTT et au comité de coordination de haut niveau à l'occasion d'une réunion. Cette réunion, à laquelle peuvent notamment participer les partenaires de développement et les bailleurs de fonds intéressés, doit être l'occasion d'obtenir de la rétroaction sur le plan et de mobiliser les ressources nécessaires. Il peut être utile d'inclure un représentant du ministère des Finances pour s'assurer que la contribution du gouvernement à l'exercice est connue et communiquée à l'avance. L'équipe de base devrait alors disposer d'une feuille de route approuvée pour la mise en oeuvre du cadre et d'une matrice de ressources qui indique les sources des fonds (gouvernement et autres sources).

2.3 Plaider pour la mobilisation des parties prenantes et communications connexes

Le plan d'amélioration des systèmes ESEC devrait commencer par la promotion du projet afin de convaincre toutes les parties prenantes, que ce soit les représentants du gouvernement ou d'autres personnes concernées, du bien-fondé de l'amélioration de l'ESEC. On devrait commencer par faire approuver les mécanismes nationaux de coordination avant de mettre en oeuvre le cadre et rester en contact étroit avec les parties prenantes jusqu'à la fin de la mise en oeuvre. L'analyse des parties prenantes, la promotion continue et la communication pendant tous les travaux d'amélioration du système ESEC sont essentielles pour tenir à jour et mobiliser les parties prenantes et le public.

2.4 Mobilisation des ressources

La mise en oeuvre des plans d'amélioration des systèmes ESEC ne peut se faire sans les ressources nécessaires. Ces ressources devraient être obtenues auprès de sources nationales ou autres. Toutes les parties prenantes, que ce soit les représentants du gouvernement ou d'autres personnes concernées, doivent s'engager à fournir les ressources nécessaires (voir l'**annexe B**). Les dépenses liées à la mise en oeuvre du cadre d'amélioration comprennent ce qui suit :

- Recherches documentaires, visites sur le terrain, ateliers d'évaluation et d'analyse, et activités de refonte;
- Réunions et autres activités d'élaboration des plans d'action stratégiques;
- Fournitures et impression des documents;
- Ateliers de diffusion;
- Honoraires des experts nationaux ou étrangers.

2.5 Analyse et mobilisation des parties prenantes

Les différentes catégories de parties prenantes de l'ESEC comprennent :

- les institutions et le personnel gouvernementaux à qui incombe la responsabilité fonctionnelle de la mise en oeuvre de certains aspects du système ESEC;
- les institutions et le personnel gouvernementaux qui ont besoin des services ESEC (y compris les statistiques de l'état civil) pour leurs propres activités;
- les organisations à but lucratif ou sans but lucratif qui ont besoin de statistiques de l'état civil ou d'autres renseignements du système ESEC qu'elles sont autorisées à utiliser pour leurs activités;
- les partenaires de développement, les bailleurs de fonds et les autres institutions qui fournissent une assistance technique et financière au système ESEC;
- les familles et les autres sources d'information qui souhaitent déclarer et faire enregistrer des faits d'état civil et obtenir des certificats.

Certaines ou toutes ces parties prenantes doivent être prises en compte et consultées dans le cadre de l'amélioration du système ESEC.

L'analyse et la mobilisation des parties prenantes présentent plusieurs avantages. Les renseignements essentiels à la prise de décisions ayant trait au système, au fonctionnement des processus et aux exigences relatives au système (comme les besoins des parties prenantes, les capacités et les ressources nécessaires) peuvent être mis en lumière. La mobilisation de toutes les parties prenantes dans le cadre des travaux d'amélioration du système contribue également à inspirer confiance en le système ESEC.

Il existe différentes méthodes d'analyse des parties prenantes : des matrices d'analyse des parties prenantes, des diagrammes de Venn des relations, des diagrammes arachnides, des cartes d'organisation d'idées, etc. Vous trouverez un exemple de matrice d'analyse des parties prenantes dans le **tableau 3** ci-dessous. Quelle que soit la méthode employée, l'analyse devrait comporter les étapes suivantes :

- Identifier les principales parties prenantes, comme les bénéficiaires potentiels, les défenseurs du système et leurs opposants ou les relations étroites;
- Évaluer les intérêts et les attentes des parties prenantes, les avantages qu'elles pourraient tirer, les ressources qu'elles pourraient fournir, etc.;
- Évaluer l'influence et l'importance des parties prenantes, c'est-à-dire leur pouvoir et leur standing (politique, social ou économique), le contrôle exercé sur les ressources stratégiques (comme le gouvernement), le réseautage (contacts personnels) et l'importance de leur rôle dans le système ESEC;
- Élaborer une stratégie de participation qui tient compte des intérêts, du rôle et de l'influence des parties prenantes.

Il est important de consulter tous les acteurs gouvernementaux concernés et de s'assurer qu'ils sont convaincus du bien-fondé de l'amélioration du système ESEC.

L'analyse des parties prenantes devrait aider à établir les priorités en matière de participation des parties prenantes. Autrement dit, on devrait savoir, au terme de l'analyse, les parties prenantes qu'il faut aborder, dans quel ordre et à quelle étape de l'amélioration du système. L'ordre de priorité des parties prenantes commence par une carte des parties prenantes qui comprend les renseignements suivants ou des renseignements similaires pour chaque partie prenante :

- Ministère;
- Organisme;
- Rôle dans le système ESEC;
- Rôle dans le projet d'amélioration;
- Nom de la personne-ressource;

- Désignation de la personne-ressource;
- Type de partie prenante;
- Type de communication (communication à sens unique, dialogue, collaboration ou prise de décision commune);
- Attentes;
- Intérêts et influence sur les résultats du projet.

La priorité des parties prenantes est établie en fonction de leur importance et de leur influence. Pour savoir comment établir l'ordre de priorité des parties prenantes, reportez-vous au **tableau 3** (matrice d'analyse des parties prenantes).

TABLEAU 3 :

Matrice d'analyse des parties prenantes

INFLUENCE	FAIBLE IMPORTANCE GRANDE INFLUENCE	GRANDE IMPORTANCE GRANDE INFLUENCE
	Ne constituent pas le public cible, mais pourraient s'opposer au système. Il faut donc les tenir au courant et tenir compte de leur point de vue.	Il faut les consulter tout au long du développement et de la mise en oeuvre du système afin de pouvoir compter sur leur soutien.
	FAIBLE IMPORTANCE FAIBLE INFLUENCE	GRANDE IMPORTANCE FAIBLE INFLUENCE
	Aucune stratégie de participation particulière n'est requise.	Il convient de faire des efforts particuliers pour s'assurer que leurs besoins sont comblés et que leur participation est significative.
	IMPORTANCE	

Pour que toute amélioration du système ESEC donne les résultats escomptés, toutes les parties prenantes concernées doivent être répertoriées et mobilisées de manière appropriée.

La matrice des parties prenantes indique les parties prenantes les plus importantes et les plus influentes (coin supérieur droit) et les parties prenantes les moins importantes et les moins influentes (coin inférieur gauche). Le groupe le plus important et le plus influent doit être consulté en premier, tandis que le groupe le moins important et le moins influent ne doit pas faire l'objet d'une attention particulière.

2.6 Besoins en ressources humaines

La mise en oeuvre des étapes 1 et 2 du cadre requiert des compétences en évaluation des systèmes ESEC, en amélioration des processus opérationnels, en planification stratégique, en suivi et en évaluation. Même si un pays a de l'expérience dans la gestion de systèmes ESEC, il peut avoir besoin de soutien supplémentaire pour certains éléments du cadre. On recommande qu'un conseiller principal en matière ESEC aide à la mise en oeuvre du cadre. Un conseiller principal en matière d'ESEC et un responsable technique devrait travailler ensemble pour faciliter et superviser l'adaptation des lignes directrices et des outils du cadre aux circonstances nationales, soutenir le renforcement des capacités d'utilisation des outils et promouvoir et défendre l'amélioration du système ESEC.

Si le conseiller principal en matière d'ESEC est recruté en dehors du pays ou du gouvernement, il doit participer aux discussions dès le début. Le conseiller principal en matière d'ESEC doit travailler avec un responsable technique de l'ESEC et l'accompagner dans toutes les étapes du processus d'amélioration. Le responsable technique doit être un expert local de l'ESEC. Idéalement, il sera issu du gouvernement. Le responsable technique travaillera avec le conseiller principal en matière d'ESEC pour favoriser la mise en commun des connaissances et de l'expérience.

Les responsabilités du conseiller principal en matière d'ESEC peuvent être élargies de façon à inclure l'examen des produits livrables aux étapes clés du processus d'amélioration, y compris le plan d'action stratégique.

À l'étape 3 du cadre, les commentaires du conseiller principal en matière d'ESEC et du responsable technique demeureront précieux, puisqu'ils éclaireront les mesures prises par les parties prenantes du système ESEC. Les besoins particuliers en ressources humaines pour la mise en oeuvre de la troisième étape du cadre dépendront du plan d'action stratégique élaboré pour le pays.

3. Étape 1 : Évaluation, analyse et refonte

Une fois tous les préparatifs terminés, les parties prenantes convaincues du bien-fondé du projet, les ressources obtenues et, s'il y a lieu, l'assistance technique externe organisée, la première étape commence. Cette étape comprend l'évaluation et l'analyse détaillée des processus opérationnels liés à l'ESEC, l'identification des principaux problèmes de fonctionnement des processus opérationnels du système ESEC et de leurs causes profondes, et l'élaboration de mesures qui seront prises pour apporter les améliorations voulues.

La première étape commence par l'orientation de l'équipe de base et des conseillers techniques vers les parties du système ESEC à améliorer. Cela devrait inclure l'orientation :

- des conseillers principaux en matière d'ESEC en ce qui concerne le système ESEC local (le cas échéant);
- du responsable technique en ce qui concerne le fonctionnement actuel du système ESEC;
- de l'équipe de base en ce qui concerne cadre (son but, les trois étapes et leurs objectifs);
- de toutes les parties prenantes sur les meilleures pratiques internationales dans les domaines touchant au système ESEC.

L'équipe de base examine d'abord la mission, la vision, les valeurs fondamentales et les plans stratégiques relatifs au système ESEC, le cas échéant. On s'assurera ainsi que toutes les options de refonte cadrent avec les stratégies et les priorités existantes ou prévues en ce qui concerne l'ESEC. L'étape suivante consiste à déterminer le ou les processus opérationnels qui seront améliorés dans cette version du cadre. La documentation détaillée des processus opérationnels concernés fait partie de cette étape.

L'équipe de base détermine ensuite un ensemble limité d'indicateurs de rendement clés pour évaluer le fonctionnement actuel des processus opérationnels d'ESEC. Pour chaque indicateur de rendement clé, l'équipe de base recueille des renseignements de référence sur le fonctionnement des processus d'ESEC concernés par le projet.

Ensuite, l'équipe de base analyse les processus d'ESEC en utilisant les indicateurs de rendement clés pour identifier les problèmes de fonctionnement et leurs causes profondes. Une visite sur le terrain est effectuée pour valider et approfondir les problèmes de fonctionnement et les causes profondes identifiés. Pour terminer l'étape, l'équipe de base trouve et élabore des idées de refonte pour s'attaquer aux causes profondes identifiées. Un rapport sur l'analyse et les modifications est ensuite préparé et présenté au GTT et au comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau aux fins d'examen, de rétroaction et d'approbation.

À cette étape on emploie la méthode d'analyse et de refonte du système ESEC pour recueillir de manière systématique les renseignements et analyser le fonctionnement des processus opérationnels d'ESEC selon une série d'indicateurs de rendement clés. L'outil d'analyse et de refonte du système tient compte des indicateurs de rendement clés et des données de référence sur le fonctionnement des processus opérationnels d'ESEC, indique les résultats souhaités pour les indicateurs et détermine les problèmes de fonctionnement associés aux causes profondes. L'outil propose en outre des possibilités de refonte pour un système amélioré.

3.1 Orientation relative au cadre

Conseiller en matière d'ESEC

Le conseiller principal en matière d'ESEC doit lire la dernière version des principaux documents dans lesquels le système ESEC est décrit (comme le plan d'action stratégique) avant le début de sa participation. Durant la première étape, le conseiller doit apporter une contribution stratégique et générale au processus et travailler en étroite collaboration avec le responsable technique et l'équipe de base.

Équipe de base

Une fois que le conseiller principal en matière d'ESEC est orienté, l'équipe de base doit se réunir. Lors de cette réunion, les membres de l'équipe doivent présenter une vue d'ensemble du système ESEC du pays, y compris les plans d'action stratégiques en cours, le cas échéant. L'équipe doit également présenter tous les préparatifs qui ont été faits en vue de la mise en oeuvre du cadre. Les travaux préparatoires restants devraient être délégués aux parties prenantes concernées à l'occasion de cette réunion. Il faut discuter du plan et de la feuille de route locaux pour la mise en oeuvre du cadre (**annexe B**) et, s'il y a lieu, les mettre à jour.

Le conseiller principal en matière d'ESEC et le responsable technique doivent ensuite passer en revue les meilleures pratiques et les normes internationales pertinentes avec l'équipe de base (par exemple, les [principes et les recommandations des Nations Unies](#) ou d'autres manuels). Lors de la réunion d'orientation, il faut présenter les objectifs, les concepts, la méthodologie et les étapes, ainsi que les outils et les modèles connexes, afin de s'assurer que l'équipe de base est familière avec le cadre dans son ensemble.

3.2 Harmoniser les travaux d'amélioration, la vision et les priorités stratégiques de l'ESEC

Le conseiller principal et l'équipe de base de l'ESEC doivent lire attentivement tout énoncé de vision ou de mission existant, ainsi que les valeurs fondamentales relatives au système ESEC. Il s'agit là d'un élément essentiel de tout projet d'amélioration qui garantit que les travaux d'amélioration cadrent avec la mission et la vision du système ESEC.

Dans certaines circonstances, comme l'absence d'une évaluation complète récente de l'ESEC ou d'un plan stratégique, l'équipe de base peut être chargée de proposer un énoncé de vision et de mission et des valeurs fondamentales aux parties prenantes locales. Se reporter à l'**annexe C** pour obtenir des conseils sur ce processus d'examen.

3.3 Préparation de documents en vue de l'amélioration des processus opérationnels d'ESEC de base

Les documents sur le processus d'ESEC décrivent en détail les étapes à suivre pour mener à bien un processus opérationnel de base. Les processus opérationnels d'ESEC de base sont des activités primaires. Ils sont différents des processus opérationnels de soutien (comme les processus de recrutement ou d'achat de fournitures de bureau)⁸. Dans les systèmes ESEC, les processus opérationnels de base comprennent l'enregistrement et la certification rapides des faits d'état civil et la production de statistiques de l'état civil. L'**Annexe D** liste des processus opérationnels de base qu'on trouve le plus souvent dans les systèmes ESEC.

Si les processus d'ESEC de base à améliorer n'ont pas encore été précisés par le GTT ou le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau, l'équipe de base devrait identifier les processus en question et les soumettre à l'approbation du GTT ou du comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau. La sélection des principaux processus opérationnels d'ESEC à améliorer devrait dépendre du contexte local, des besoins des parties prenantes et de toute priorité stratégique nationale officielle relative à l'ESEC.

Les documents sur les processus (y compris le modèle de description de processus et la carte des processus) doivent être préparés en consultation avec toutes les parties prenantes de l'ESEC. Cela devrait comprendre les responsables des processus opérationnels qui font l'objet d'un examen et les représentants des ministères concernés.

La raison pour laquelle on souhaite améliorer un processus opérationnel doit être consignée et communiquée afin de s'assurer que toutes les parties prenantes comprennent en quoi consiste le projet d'amélioration. L'équipe devrait consulter les principales parties prenantes sur les processus opérationnels à améliorer, en veillant à ce que toutes les parties prenantes et les décideurs s'accordent sur le travail à faire. Si l'on doit s'occuper de plusieurs processus opérationnels de base, les outils présentés à la première étape du cadre devraient être utilisés pour chacun de ces processus.

Il est essentiel que toutes les parties prenantes aient une idée précise et commune des processus opérationnels d'ESEC à améliorer. Les documents sur les processus à améliorer devraient être sous forme de texte et d'images, et suivre le modèle de description des processus opérationnels (se reporter au **tableau 4**) et les cartes des processus opérationnels (se reporter à la **figure 1**).

Il faut suivre le modèle de description des processus pour chaque processus opérationnel d'ESEC à améliorer. Vous trouverez un modèle de description de processus opérationnel dans le **tableau 4**. Ce modèle peut être utilisé pour décrire les processus d'ESEC sous forme textuelle. L'utilisation du modèle simplifie la cartographie subséquente des processus opérationnels connexes et garantit que les cartes des processus seront complètes et concises. L'**annexe E** présente un document préparé conformément au modèle de description de processus pour l'enregistrement et la certification rapides d'une naissance ayant eu lieu à domicile.

La personne responsable de la description du processus selon le modèle de description doit adopter une approche collaborative dans la direction l'équipe qui accomplit la tâche. Il est souhaitable de parvenir à un consensus sur le contenu du modèle de description des processus avant de procéder à la cartographie des processus. La feuille de route (**annexe F**) peut être utilisée pour rassembler l'information dont on a besoin pour décrire les processus, dresser des cartes de processus opérationnels et effectuer le suivi des problèmes relatifs aux différentes étapes rencontrés au fil des discussions des équipes chargées de décrire les processus d'ESEC.

Nom du processus	Indiquer le nom du processus opérationnel.		
Parties prenantes du processus	Énumérer toutes les parties prenantes qui participent au processus. Les parties prenantes sont toutes des personnes et des unités organisationnelles qui accomplissent une tâche particulière dans le cadre du processus opérationnel ou qui interagissent avec celui-ci.		
But du processus	Décrire le but du processus opérationnel. La description peut comprendre l'utilité du processus pour les parties prenantes.		
Déclencheurs	Dresser la liste des événements qui déclenchent le processus opérationnel.		
Flux de travail	Résumer chaque étape du processus, du début à la fin. Se mettre dans la peau des clients (une famille qui enregistre une naissance, par exemple) pour décrire le déroulement du processus de leur point de vue.		
Résultat du processus	Décrire le résultat du processus.		
Date de création	Date de création de la description du processus	Date de la dernière révision	Date de la dernière révision de la description du processus

TABLEAU 4 :

Structure du modèle de description des processus opérationnels

Une fois la description du processus terminée, l'équipe de base doit dresser des cartes détaillées des processus opérationnels dans leur état actuel. La carte des processus opérationnels peut être dressée à la main, sur papier, ou à l'aide d'un logiciel de modélisation des processus⁹. Si un pays choisit d'utiliser un logiciel de modélisation des processus, on recommande d'engager un formateur qui possède les connaissances et l'expérience requises dans l'utilisation du logiciel pour former et aider l'équipe dans cette tâche¹⁰. Idéalement, un membre de l'équipe de base ou le responsable technique acquerra une expérience suffisante dans l'utilisation du logiciel pour pouvoir diriger le processus de cartographie. Bien que l'utilisation de cartes détaillées et dessinées à la main soit simple et soit une solution en absence des compétences requises pour la modélisation des processus, il peut être difficile d'ajouter des renseignements et de les organiser sur une carte faite à la main.

On recommande d'adopter une approche interactive pour la préparation de la carte. L'expert saisira les étapes du processus opérationnel dans le logiciel, et les participants suivront de près son travail et interviendront s'il y a lieu. Les cartes devraient être dressées en collaboration avec toutes les parties prenantes afin de s'assurer qu'elles contiennent tous les détails du processus opérationnel dans son état actuel. Les cartes des processus opérationnels doivent comprendre toutes les variantes d'un processus donné que l'on trouve dans le pays. Par exemple, il se pourrait qu'il existe un système d'enregistrement en ligne dans certaines régions du pays.

Les logiciels de modélisation des processus permettent habituellement d'associer des documents (comme les formulaires utilisés dans le processus d'enregistrement ou une procédure normale d'exploitation) à des étapes particulières du processus. Il peut également être utile de dresser la liste des bases de données, des systèmes technologiques et de l'infrastructure informatique auxquels on a recours aux différentes étapes du processus opérationnel. Les cartes seront ainsi encore plus utiles pour la suite des travaux de la première étape. Les cartes devront probablement être élaborées dans une série de réunions brèves entre les membres de l'équipe de base (auxquelles d'autres parties prenantes pourraient se joindre) jusqu'à ce que tous

⁹ Par exemple, Bizagi (bizagi.com/en).

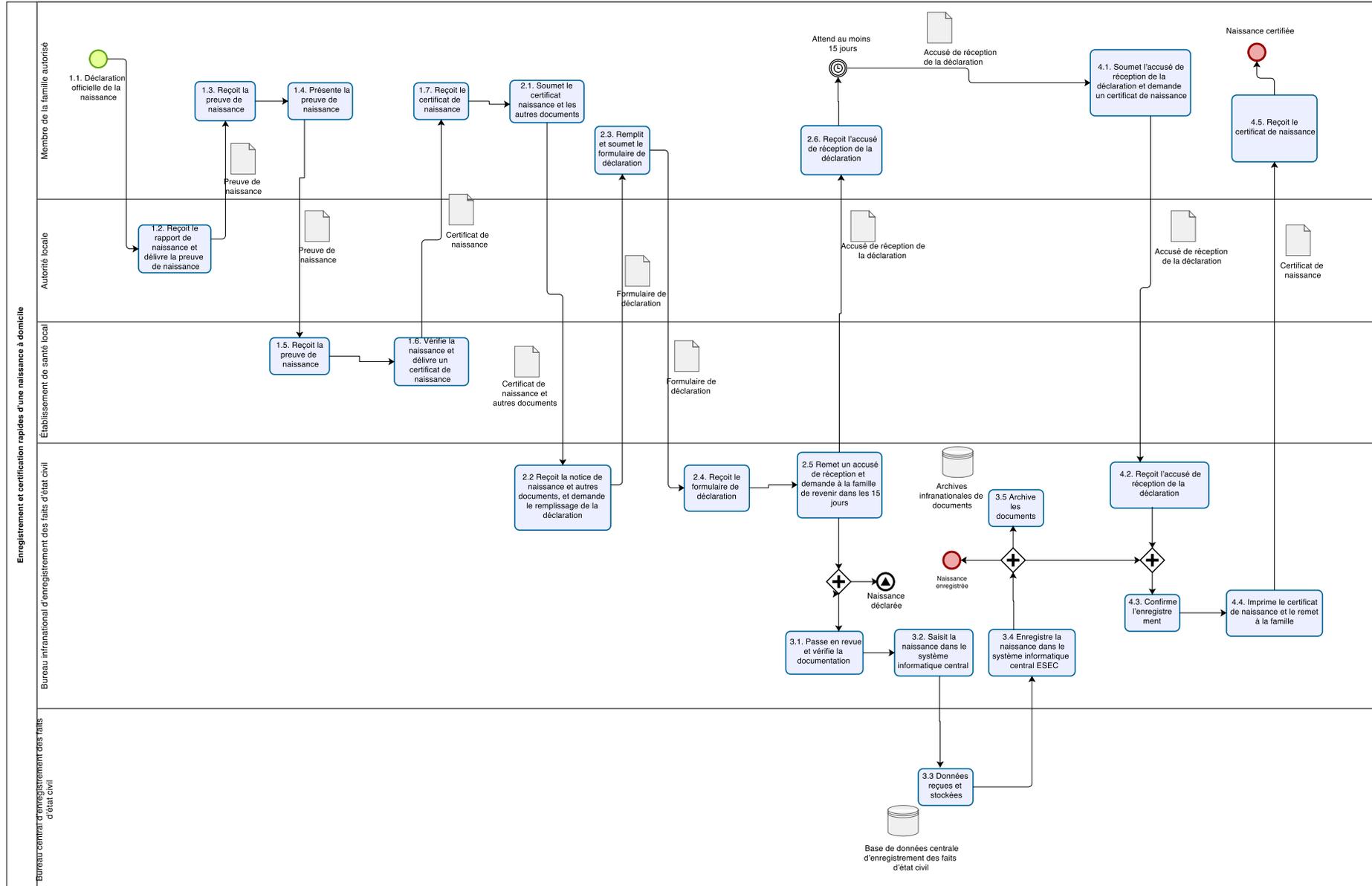
¹⁰ Il serait avantageux et souhaitable de désigner une personne qui a les compétences nécessaires pour élaborer des cartes de processus en utilisant les outils d'établissement de modèle de fonctionnement. Idéalement, il s'agira d'un fonctionnaire local qui s'y connaît en systèmes d'enregistrement des faits d'état civil et qui peut recevoir de la formation sur l'utilisation des outils d'établissement de modèles de fonctionnement et ensuite aider l'équipe de base pendant la première étape.

les membres de l'équipe conviennent que les cartes représentent fidèlement toutes les étapes des processus opérationnels dans leur état actuel.

Des problèmes relatifs à la conception des processus et au bon fonctionnement du système ESEC peuvent surgir à l'étape de la préparation des documents sur le processus d'ESEC. Ces problèmes doivent être notés puisqu'ils seront utiles plus tard dans le processus d'amélioration du système ESEC.

Vous trouverez dans la **figure 1** ci-dessous un exemple de carte de processus pour l'enregistrement et la certification rapides des naissances à domicile. Comme solution de rechange à cette vue de bout en bout, on peut dessiner une carte de « niveau 1 » donnant une vue d'ensemble du processus opérationnel et montrant le processus tel qu'on le trouve dans différentes organisations et services. Des parties de la carte des processus peuvent faire l'objet d'une carte plus précise (cartes de niveau 2 et de niveau 3). Les activités « Signaler la naissance », « Déclarer la naissance » et « Certifier la naissance » sont des sous-processus du processus d'enregistrement rapide d'une naissance à domicile. Vous trouverez à l'**annexe H** une version de la carte des processus opérationnels de la **figure 1** divisés en cartes de niveau 1 et de niveau 2.

FIGURE 1:
Carte des processus opérationnels actuels pour l'enregistrement et la certification rapides des naissances qui surviennent à domicile



3.4 Mise au point des indicateurs de rendement clés

L'équipe de base doit mesurer le rendement actuel des processus opérationnels sélectionnés avant d'essayer de les analyser et de les modifier. Cela permettra d'identifier les lacunes et de déterminer si les processus sont conçus et exécutés de la bonne manière.

Les indicateurs de rendement clés mesurent les processus des systèmes ESEC et leurs résultats par rapport à un ensemble d'objectifs de rendement. Un ensemble adéquat d'indicateurs de rendement clés permet d'identifier les lacunes de manière systématique et fiable, ce qui conduit à une série de recommandations. Les indicateurs de rendement clés sélectionnés doivent être suffisamment précis pour permettre de relever tous les problèmes et les défis possibles dans le processus tel qu'il est.

L'équipe de base, le responsable technique et le conseiller principal en matière d'ESEC doivent travailler ensemble pour sélectionner ou définir les indicateurs de rendement clés pour le processus opérationnel concerné. Les indicateurs de rendement clés qu'on utilisera doivent être tirés de la littérature ou mis au point en fonction des besoins.

Bien que le nombre et le type d'indicateurs de rendement clés mis au point varient d'un pays à l'autre, on recommande d'envisager les deux types d'indicateurs suivants pour les résultats et les processus :

- Les indicateurs qui portent sur le fonctionnement du point de vue des clients qui enregistrent des événements vitaux (comme les familles);
- Les indicateurs qui portent sur le fonctionnement du point de vue des fournisseurs de services (comme les bureaux d'enregistrement des faits d'état civil).

Outre ces indicateurs de rendement clés, l'exhaustivité de l'enregistrement des faits d'état civil est l'un des indicateurs les plus importants du rendement du système ESEC. L'enregistrement complet et rapide des faits d'état civil est mesuré comme le pourcentage d'événements enregistrés dans les prescrits par la loi par rapport au nombre total prévu d'événements dans le territoire et pendant la période donnée. L'exhaustivité de l'enregistrement des faits d'état civil devrait être calculée selon une même méthode pour les naissances et les décès, par zone géographique et par sexe. Il peut être difficile de trouver une source fiable et indépendante pour déterminer le nombre prévu de naissances et de décès, et effectuer les calculs d'exhaustivité. S'il y a lieu, on pourra se servir d'estimations internationales des taux bruts de natalité et de mortalité¹¹.

Du point de vue du client, les indicateurs de rendement clés utilisés pour évaluer le rendement des processus opérationnels d'ESEC pour l'enregistrement et la certification des faits d'état civil doivent porter sur :

- la participation du public;
- la certification des événements enregistrés;
- le coût d'enregistrement et de certification;
- la qualité des services d'enregistrement et de certification;
- la complexité des processus d'ESEC;
- le temps qu'il faut pour procéder à l'enregistrement et à la certification;
- l'accès aux services d'enregistrement et de certification.

Par exemple, pour l'enregistrement rapide d'une naissance à domicile, un bon indicateur de rendement clé du point de vue du client pourrait être la « distance moyenne à parcourir pour avoir accès aux services d'enregistrement ». Pour en savoir plus sur les indicateurs de rendement clés du point de vue des clients, veuillez vous reporter au **tableau 5**.

¹¹ Se rendre à l'adresse <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/tools/tool/handbook-on-civil-registration-and-vital-statistics-systems-management-operation-and-maintenance-revision-1/> pour obtenir de plus amples renseignements.

Du point de vue des fournisseurs de services, les indicateurs de rendement clés doivent évaluer le rendement des processus opérationnels d'ESEC en ce qui a trait :

- à la prestation des services d'enregistrement et de certification;
- à la supervision, à la gestion, à la coordination, au suivi et à l'évaluation;
- à la production de statistiques de qualité et en temps utile;
- à la production de données de qualité et en temps utile sur la cause de décès;
- au financement.

Pour en savoir plus sur les indicateurs de rendement clés possibles du point de vue des fournisseurs de services, veuillez vous reporter au **tableau 6**.

Catégorie	Défaillances des processus	Rendement souhaité du processus d'ESEC pour le client	Exemple de thèmes et de jalons pour les indicateurs de rendement clés
Participation du public	Le client n'est pas conscient de la nécessité des processus d'enregistrement des faits d'état civil et des systèmes ESEC	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients savent que l'enregistrement des faits d'état civil est obligatoire et comprennent le fonctionnement du processus (instructions, délais et échéances clairs), le but du processus et les conséquences de ne pas enregistrer un fait d'état civil ou de ne pas obtenir un certificat • Les clients sont conscients des avantages et de la valeur des services d'enregistrement et de certification 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès public à une description du processus dans laquelle on présente le but de l'enregistrement et les conséquences de l'absence d'un enregistrement • Sensibilisation du public aux mesures d'incitation et aux sanctions
Certification des événements enregistrés	Les personnes qui enregistrent un fait d'état civil ne possèdent ou n'obtiennent pas toutes un certificat	<ul style="list-style-type: none"> • Les certificats sont délivrés immédiatement après l'enregistrement • On dispose d'une quantité suffisante de formulaires de certificat vierges et de feuilles d'impression • Le certificat est délivré gratuitement 	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion de personnes qui enregistrent des faits d'état civil et qui reçoivent un certificat
Coût de l'enregistrement et de la certification	Le coût de l'enregistrement et/ou de la certification est trop élevé	<ul style="list-style-type: none"> • L'enregistrement et la certification sont gratuits 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de l'enregistrement • Coût de la certification
Qualité des services d'enregistrement et de certification	Documents d'enregistrement et/ou certificats délivrés avec des erreurs, et/ou clients insatisfaits du service	<ul style="list-style-type: none"> • Les documents d'enregistrement produits sont exacts • Les certificats délivrés ne comportent pas d'erreurs • Les clients sont satisfaits 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'erreur dans les documents d'enregistrement • Taux d'erreur dans les certificats • Satisfaction des clients

<p>Complexité des processus d'ESEC</p>	<p>Processus d'enregistrement et de certification complexes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les processus d'enregistrement et de certification sont simples et suffisamment faciles à suivre pour les clients 	<ul style="list-style-type: none"> • La famille doit se rendre sur place pour enregistrer le fait d'état civil • Exigences difficiles à satisfaire en ce qui concerne les pièces justificatives (comme de multiples documents d'identité) et autres exigences (nom de l'enfant, témoins) • Restrictions relatives au lieu d'enregistrement (par exemple, le lieu de résidence habituelle) • Rôle des organismes du secteur de la santé et autres dans l'enregistrement des faits d'état civil
<p>Temps qu'il faut pour procéder à l'enregistrement et à la certification</p>	<p>Les processus d'enregistrement et de certification prennent trop de temps</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le délai de traitement est court à l'étape d'enregistrement du processus d'enregistrement et de certification des faits d'état civil 	<ul style="list-style-type: none"> • Délai d'attente à l'étape d'enregistrement pour soumettre des renseignements • Temps total nécessaire pour enregistrer et certifier une naissance ou un décès
<p>Accès aux services d'enregistrement et de certification</p>	<p>Certains clients sont exclus d'office des services d'enregistrement des faits d'état civil (en raison de leur nationalité par exemple), ou il existe d'autres obstacles à l'accès aux services (comme la distance à parcourir ou le fait que les immigrants illégaux n'utilisent pas les services gouvernementaux de peur d'être expulsés)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les services sont offerts à proximité (distance ou durée des déplacements réduites au minimum) • Il n'existe pas de critères d'exclusion qui limitent l'accès de certains groupes de la population (comme les mères seules, les étrangers et les réfugiés) aux services d'enregistrement • Les services sont fournis à un moment qui convient au client (en tenant compte, par exemple, des heures d'ouverture) 	<ul style="list-style-type: none"> • Distance ou durée des déplacements jusqu'au lieu d'enregistrement • Heures d'ouverture des lieux d'enregistrement • Exclusion de toute personne (comme les réfugiés, les minorités ethniques, les minorités linguistiques, les gens qui vivent en campagne ou dans des régions éloignées, les non-ressortissants et autres personnes)

TABLEAU 5 :

Renseignement les indicateurs de rendement clés possibles pour évaluer le rendement des processus opérationnels d'ESEC pour l'enregistrement et la certification des faits d'état civil du point de vue des clients

Catégorie	Lacunes du système	Rendement souhaité du système ESEC	Exemple de thèmes et de jalons pour les indicateurs de rendement clés
<p>Supervision, gestion, coordination, suivi et évaluation</p>	<p>Manque d'efficacité ou de constance dans la mise en oeuvre du processus en raison de l'absence de supervision sur le terrain</p> <p>Il est difficile d'identifier les problèmes de rendement en raison de l'absence d'un système de suivi et d'évaluation réguliers</p> <p>Le manque de coordination à l'échelle nationale et infranationale entre les services donne lieu à des systèmes parallèles et entraîne un manque d'efficacité et entraîne d'autres effets négatifs sur le fonctionnement du système</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a de la supervision régulière sur le terrain, y compris une boucle de rétroaction • Le fonctionnement des processus opérationnels est régulièrement évalué et surveillé • On effectue un examen annuel auquel toutes les parties prenantes participent pour faire le point sur l'état d'avancement du système et proposer des corrections • Des mécanismes de coordination de l'ESEC sont en place à l'échelle nationale et infranationale 	<ul style="list-style-type: none"> • Un mécanisme institutionnel a été mis en place pour la supervision et la rétroaction sur le terrain • Un système pour le suivi et l'évaluation réguliers, ainsi que pour l'examen annuel a été mis en place • Le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau et les GTT ont été mis sur pied et sont fonctionnels
<p>Production de statistiques de l'état civil de qualité et en temps utile</p>	<p>Les données statistiques sur les faits d'état civil enregistrés ne sont pas transmises, ou sont transmises avec un retard excessif à un service de compilation des statistiques de l'état civil (habituellement l'office national des statistiques), ou les faits d'état civil enregistrés sont transmis, mais ne sont pas utilisés par l'office national des statistiques pour la production de statistiques de l'état civil</p> <p>Les données statistiques recueillies à l'enregistrement des faits d'état civil ne répondent pas à la norme souhaitée en ce qui concerne les éléments de données recueillis ou la qualité des données recueillies</p> <p>Les statistiques de l'état civil produites ne comprennent pas tous les tableaux recommandés par les Nations Unies</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le bureau d'enregistrement des faits d'état civil transmet toutes les données statistiques requises à l'office national des statistiques dans les délais impartis et en vérifie la qualité • Des statistiques de l'état civil fondées sur les faits d'état civil enregistrés sont produites en temps utile et diffusées chaque année • Les statistiques de l'état civil fondées sur les faits d'état civil enregistrés répondent aux normes de qualité et comprennent tous les tableaux et la désagrégation recommandés par les Nations Unies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un rapport sur les statistiques de l'état civil est préparé en fonction des faits d'état civil enregistrés • Les normes de qualité et la production en temps utile du rapport annuel sur les statistiques de l'état civil sont fondées sur les faits d'état civil enregistrés • Le rapport sur les statistiques de l'état civil est conforme à tous les tableaux recommandés par les Nations Unies

<p>Production de données de qualité et en temps utile sur la cause de décès</p>	<p>Les données sur les causes de décès ne sont pas recueillies</p> <p>Les données sur les causes de décès ne sont recueillies que pour les décès qui surviennent dans quelques établissements médicaux</p> <p>Le formulaire de cause de décès recommandé par l'Organisation mondiale de la Santé n'est pas systématiquement utilisé</p> <p>Les renseignements sur la cause de décès sont recueillis et codés, mais ne sont pas de bonne qualité</p> <p>Aucun renseignement sur la cause de décès n'est recueilli pour les décès à domicile</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des données sur la cause de décès sont recueillies pour tous les décès qui surviennent dans tous les établissements médicaux • Le formulaire de cause de décès recommandé par l'Organisation mondiale de la Santé est utilisé pour recueillir des données sur la cause du décès dans les établissements médicaux • Le codage du décès répond aux normes de classification internationale des maladies et fait l'objet d'un contrôle de la qualité • Des statistiques sur les causes de décès sont produites chaque année • Il existe un système de collecte et de compilation de données sur les causes de décès pour les décès à domicile 	<ul style="list-style-type: none"> • Des statistiques annuelles sur les causes de décès sont compilées pour tous les décès qui surviennent dans les établissements de santé • Les statistiques sur les causes de décès sont produites dans les délais et selon des normes de qualité • Un système de collecte et de compilation de statistiques sur les causes de décès à domicile a été mis en place, et des statistiques sont en cours de production
<p>Financement</p>	<p>Des activités importantes ne sont pas mises en oeuvre et le système ESEC est mal entretenu en raison d'un manque de fonds</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le gouvernement alloue un budget adéquat pour l'entretien courant du système ESEC et les travaux visant à maintenir et à améliorer le système 	<ul style="list-style-type: none"> • Les fonds fournis par le gouvernement permettent de maintenir le système ESEC et de mener les activités prévues dans le plan d'amélioration

TABLEAU 6 :

Renseignement les indicateurs de rendement clés possibles pour évaluer le rendement des processus opérationnels du système ESEC du point de vue des fournisseurs de services

L'**annexe G** est une ressource qui permet de s'adapter au contexte local. Il est à noter qu'on ne trouve pas tous les indicateurs de rendement clés relatifs à l'amélioration des processus d'ESEC à l'**annexe G**. On peut également se tourner vers d'autres sources, comme la littérature locale sur l'ESEC pour mettre au point les indicateurs de rendement clés adaptés à la portée et à l'ampleur des améliorations souhaitées. Les indicateurs de rendement clés qu'on trouve à l'**annexe G** devraient s'appliquer à tous les pays, en particulier les pays à revenu faible ou intermédiaire. Il peut toutefois y avoir des différences selon la situation d'un pays. D'autres indicateurs de rendement clés propres à chaque pays peuvent être utilisés.

Les indicateurs de rendement clés qu'on trouve à l'**annexe G** concernent principalement l'enregistrement et la certification rapides des naissances et des décès. Ces indicateurs de rendement clés s'appliquent aussi en bonne partie à la certification et à l'enregistrement d'autres faits d'état civil. Des indicateurs de rendement clés pour d'autres processus opérationnels pertinents du système ESEC, comme l'enregistrement tardif des naissances ou la transmission de nouveaux documents d'état civil au système de gestion de l'identité, peuvent également être mis au point.

3.5 Compilation de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC

Une fois que les indicateurs de rendement clés sont définis, l'équipe de base peut concevoir l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC pour évaluer le fonctionnement des processus opérationnels à améliorer. Il faut mettre au point un outil d'analyse et de refonte du système ESEC pour chaque processus opérationnel à améliorer. L'outil fournit permet d'aborder la collecte de renseignements et l'analyse du rendement des processus opérationnels d'ESEC de manière systématique au moyen d'une série d'indicateurs de rendement clés préalablement définis. On se sert de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC pour mesurer le rendement de base et le rendement voulu et pour identifier les problèmes de rendement, le cas échéant, pour chacun des indicateurs de rendement clés appliqués à un processus opérationnel. On s'en servira également pour consigner les causes profondes de tout problème de rendement et les modifications à apporter pour y remédier.

TABLEAU 7 :

Définition des colonnes et exemple des éléments de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC

Colonne de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC	Définition (<i>exemple en italique</i>)
Indicateur de rendement clé	<p>Une mesure utilisée pour évaluer le rendement d'un processus opérationnel du système ESEC. L'indicateur de rendement clé permet de suivre les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs fixés relativement à un processus opérationnel.</p> <p><i>Pourcentage de la population qui a reçu un certificat de naissance par rapport aux personnes qui ont enregistré une naissance en 2018.</i></p>
Rendement de base	<p>Le rendement actuel qui sera comparé au rendement souhaité afin de vérifier si le rendement du processus actuel répond aux attentes et, au final, de déterminer si les travaux d'amélioration donnent les résultats escomptés (voir l'étape 3 du cadre). Le rendement de référence est principalement établi en fonction de l'examen des documents, de l'atelier sur le système ESEC et de l'évaluation sur le terrain. Le rendement de référence n'est pas forcément numérique. Dans le cas de certains indicateurs, on peut définir une plage de valeurs (pour tenir compte des variations entre certaines régions d'un pays, par exemple).</p> <p><i>En 2018, 60 % des personnes qui ont enregistré une naissance ont reçu un certificat de naissance.</i></p>
Méthodes de collecte et sources des données	<p>La source des données utilisées comme base de référence de l'indicateur de rendement clé, comme une évaluation complète ou rapide déjà réalisée ou un rapport sur les statistiques de l'état civil.</p> <p><i>Rapport de suivi et d'évaluation 2018 de l'office d'enregistrement des faits d'état civil.</i></p>

Rendement souhaité	<p>Le rendement souhaité du processus opérationnel du système ESEC pour un indicateur de rendement clé particulier. L'objectif sera fixé en fonction de la vision et de la mission du système ESEC, de la législation et des politiques pertinentes et/ou des personnes responsables des décisions relatives au système ESEC (en consultation avec le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau, par exemple).</p> <p><i>Le pourcentage souhaité de la population qui reçoit un certificat de naissance par rapport aux personnes qui ont enregistré une naissance est de 100 %.</i></p>
Problème de rendement	<p>Un écart important entre le rendement actuel du processus opérationnel du système ESEC et le rendement souhaité révèle un problème de rendement qui doit être résolu dans le cadre du projet d'amélioration.</p> <p><i>Il existe un écart de 40 % les naissances enregistrées et les naissances pour lesquelles un certificat de naissance est délivré. Cela nous indique qu'il y a un problème de rendement.</i></p>
Cause profonde	<p>Le ou les facteurs fondamentaux qui contribuent au mauvais rendement du processus opérationnel du système ESEC selon l'indicateur de rendement clé utilisé. Ces facteurs sont cernés à l'aide d'une analyse des causes profondes. Le problème de rendement est moins susceptible de se reproduire si l'on trouve la cause profonde.</p> <p><i>Les règlements dans lesquels on décrit les sous-processus complexes à suivre dans la délivrance de certificats pour des faits enregistrés sont la cause fondamentale de l'écart entre l'enregistrement et la délivrance de certificats.</i></p>
Catégories de causes profondes	<p>Les causes profondes d'un problème touchant un processus ou une capacité organisationnelle (comme des politiques, des lois et des règlements, la gestion et la coordination, les ressources humaines, l'infrastructure physique et/ou les technologies de l'information) sont classées en catégories.</p> <p>Politiques, lois et réglementation</p>
Refonte des idées	<p>Des recommandations et des idées pour trouver les causes profondes de tout problème de rendement et résoudre ceux-ci.</p> <p><i>La simplification du sous-processus de délivrance de certificats pour les faits enregistrés permettra aux ressources humaines existantes de s'assurer que tous les faits enregistrés sont certifiés.</i></p>
Parties prenantes concernées	<p>Les organisations et des personnes responsables de faire avancer les choses.</p> <p><i>L'architecte du processus au bureau d'enregistrement des faits d'état civil doit travailler avec les parties prenantes afin de modifier le processus de certification des faits enregistrés, et les procédures normales d'exploitation, les politiques, les lois et les règlements connexes seront mis à jour en conséquence.</i></p>

L'outil d'analyse et de refonte du système ESEC sera peaufiné graduellement au cours de la première étape. Le **tableau 8** montre l'outil avec des exemples d'indicateurs de rendement clés.

Dans un premier temps, l'équipe de base alimente l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC avec les indicateurs de rendement clés sur lesquels on s'est entendu. Les renseignements de base disponibles et l'objectif souhaité pour chaque indicateur sont ensuite incorporés à l'outil (voir la prochaine section).

3.6 Collecte de renseignements sur le rendement du système ESEC

Avant d'effectuer une analyse détaillée de chaque processus d'ESEC, l'équipe centrale doit rassembler autant de renseignements que possible sur le rendement et déterminer tous les indicateurs de rendement clés qui doivent être utilisés. Les renseignements sont recueillis dans le cadre d'un examen sur dossier et sont intégrés à l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC. L'équipe de base doit indiquer le rendement de base et le rendement souhaité pour chaque indicateur de rendement clé. Se reporter au **tableau 8** pour un exemple d'outil d'analyse et de refonte du système ESEC auquel on a incorporé ces renseignements. Le rendement souhaité peut être tiré de la stratégie nationale d'ESEC, de la vision et de la mission du système ESEC, ou encore s'appuyer sur le jugement collectif de l'équipe de base et les meilleures pratiques internationales.

Voici quelques exemples de documents à consulter pour l'examen sur dossier :

- Dispositions constitutionnelles, politiques, lois, règles, règlements et tout autre élément du cadre juridique local qui est directement ou indirectement lié à l'ESEC;
- Tout formulaire utilisé dans le système ESEC;
- Procédures normales d'exploitation du système ESEC;
- Plans actuels pour la mise en place ou l'amélioration du système ESEC, comme plan d'action stratégique actuel;
- Rapports, descriptions et évaluations de systèmes ESEC publiés par des organisations gouvernementales et non gouvernementales, des universités et d'autres sources;
- Rapports d'évaluation complets ou rapides, le cas échéant.

Pour s'assurer que les parties prenantes qui effectuent l'examen sur dossier ont une idée précise des processus opérationnels actuels, il convient de mettre à leur disposition le modèle de description des processus et les cartes des processus dans leur état actuel.

TABLEAU 8 :

Exemple d'outil d'analyse et de refonte du système ESEC pour le processus d'enregistrement et de certification rapides d'une naissance à domicile auquel on a incorporé des indicateurs de rendement clés, un rendement de référence, des méthodes de collecte et de sources de données et un rendement souhaité

Indicateur de rendement clé	Renseignements de base	Méthodes de collecte et sources des données	Rendement souhaité	Problèmes de rendement	Causes profondes	Catégories de causes profondes	Idées de refonte	Parties prenantes concernées
Axé sur le client								
Distance moyenne à parcourir pour se rendre au service d'enregistrement	>20 km (rural) ~5 km (urbain)	Rapport sur le système d'information géographique de l'office national des statistiques	<5 km					
Nombre de visites nécessaires pour enregistrer et certifier un fait d'état civil	4 (1. Signaler le fait aux autorités locales, 2. Déclarer l'événement à l'établissement de santé local, 3. Présenter une demande d'enregistrement au bureau d'enregistrement du district, 4. Récupérer le certificat)	Évaluation complète de l'ESEC	1					
...					
Axé sur le fournisseur de services								
Existence d'un comité fonctionnel de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau à l'échelle nationale	Il y a un comité, mais il n'est pas fonctionnel	Évaluation complète de l'ESEC	Le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau est officiellement formé. Son mandat et sa composition sont définis, et il se réunit régulièrement.					
Il y a un comité fonctionnel technique de coordination interorganismes à l'échelle nationale.	Il y a un comité, mais il n'est pas fonctionnel	Évaluation complète de l'ESEC	Le comité de coordination technique est officiellement formé. Son mandat et sa composition sont définis, et il se réunit régulièrement.					
...					

3.7 Formation des équipes de travail

Pour s'occuper du reste de la première étape, l'équipe de base devrait former des équipes de travail en fonction de la portée et de l'ampleur de l'examen du processus. Les membres des équipes devraient être issus de diverses institutions clés du gouvernement et de l'extérieur. Les membres des équipes devraient disposer d'information de première main sur le fonctionnement réel du système ESEC à l'échelle nationale, provinciale et locale. Il est souhaitable d'inclure les greffiers locaux et d'autres employés de la périphérie. Toutes les grandes institutions concernées devraient être invitées à participer aux équipes de travail. Celles-ci peuvent inclure :

- les responsables de l'enregistrement à différents paliers administratifs;
- les producteurs et les utilisateurs des statistiques de l'état civil (y compris les causes de décès);
- les autres organismes gouvernementaux qui interviennent dans le processus d'ESEC (comme le secteur de la santé);
- les partenaires du développement concernés;
- les bailleurs de fonds qui oeuvrent dans le domaine ou qui profitent de l'ESEC;
- les organisations non gouvernementales et les organisations de la société civile qui travaillent dans le domaine;
- les institutions dont les activités pourraient permettre d'augmenter le nombre de points de service comme le personnel du secteur de la santé);
- les établissements et les chercheurs universitaires qui ont une expérience reconnue dans des domaines connexes.

Les équipes de travail doivent être organisées en groupes thématiques chargés de différents aspects du système ESEC. Selon les processus opérationnels du système ESEC à améliorer, on recommande de créer d'une à cinq équipes de travail :

- Cadre politique et juridique (cette équipe de travail devrait être mise en place chaque fois que le cadre est mis en oeuvre);
- Aspects opérationnels de l'enregistrement des naissances et des décès;
- Aspects opérationnels de l'enregistrement des mariages et des divorces;
- Causes de décès;
- Statistiques de l'état civil.

Les équipes de travail doivent comporter suffisamment de membres pour qu'on puisse répartir le travail de manière convenable. On recommande donc que chaque équipe de travail soit composée d'au moins quatre ou cinq membres, et d'au plus six à huit personnes. La portée des travaux, la manière dont l'équipe peut être divisée et l'éventail des méthodes à employer doivent être pris en compte lors de la constitution des équipes.

L'équipe de base doit faire un choix éclairé sur la composition des équipes de travail. Il est important d'inclure des personnes qui ont des connaissances et de l'expérience dans le domaine de travail de l'équipe. Une équipe qui s'occupe des statistiques de l'état civil devrait comprendre une personne issue d'un organisme de statistiques. Toutefois, il ne faut pas pour autant inclure tout le personnel disponible d'un organisme de statistiques dans l'équipe des statistiques de l'état civil. Certaines de ces personnes pourraient être incluses dans l'équipe responsable de l'enregistrement des naissances et des décès, et pourraient aider à déterminer la cause des retards dans la transmission des données statistiques ou dans la qualité des données.

On devrait former les équipes de travail en utilisant les moyens disponibles dans le cadre des processus nationaux. Dans la plupart des pays, il sera nécessaire de communiquer avec les organisations et les organismes qui jouent un rôle dans le système ESEC national et de les inviter à nommer des représentants qui ont une expérience pertinente et des qualifications professionnelles particulières. Les

organisations et les organismes qui proposent des candidats doivent indiquer clairement la nature de leur engagement. Par exemple, si la personne est disponible pour toute l'étape d'évaluation, d'analyse et de refonte, et si elle peut participer à l'équipe de manière occasionnelle, à plein temps ou à temps partiel.

L'équipe de base doit nommer un chef pour les équipes de travail. Le chef d'équipe sera choisi en fonction de son expertise et de son niveau de classification gouvernementale. Il s'agira idéalement de la personne qui a le plus d'ancienneté.

Une fois les équipes de travail mises sur pied, l'équipe de base informera le groupe de travail technique de leur composition. Après avoir examiné et approuvé la liste des membres, le groupe de travail technique l'enverra au gouvernement par les voies appropriées aux fins d'approbation et d'émission des demandes de participation.

3.8 Analyse du rendement des processus actuels du système ESEC

L'objectif de cette tâche consiste à identifier les problèmes et les goulots d'étranglement qui nuisent au bon fonctionnement des processus actuels du système ESEC, ainsi que leurs causes profondes. Pour ce faire, l'équipe de base devrait organiser un atelier. Dans cet atelier, on utilisera les données sur le rendement recueillies dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC. En outre, l'atelier fera office de groupe de discussion auquel toutes les parties prenantes participeront, y compris les équipes de travail et les clients du système ESEC. Il s'agira pour ceux-ci de l'occasion d'identifier ensemble tout problème de rendement touchant le système ESEC. En outre, l'atelier favorisera la mobilisation des parties prenantes dans l'amélioration du système. On devrait songer à inviter des clients du système ESEC, comme les familles et d'autres membres du grand public, à participer à certaines séances de l'atelier, notamment la deuxième séance. La participation de ces parties prenantes permettra d'établir un contact direct avec le public et les personnes qui profiteront des améliorations à apporter et permettra de savoir ce qu'elles en pensent (ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, etc.). Cette approche axée sur la dimension humaine permettra également à ces parties prenantes de mieux comprendre les considérations relatives à la mise en oeuvre et à la gestion du changement de toute amélioration. Vous trouverez la liste des séances d'atelier recommandées et des produits livrables connexes dans le **tableau 9**.

TABLEAU 9 :

Séances d'atelier et produits livrables pour l'atelier d'évaluation du système ESEC dans son état actuel et l'analyse des causes profondes

Séances	Produits livrables
Séance 1 – Examen et mise à jour de la vision, de la mission et des valeurs fondamentales du système ESEC	Vision, la mission et valeurs fondamentales mises à jour
Séance 2 – Examen et mise à jour des descriptions et des cartes du processus d'ESEC dans son état actuel	Description et des cartes du processus d'ESEC mises à jour
Séance 3 – Examen et mise à jour de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC (y compris les objectifs)	Outil d'analyse et de refonte du système ESEC (y compris les objectifs) mis à jour
Séance 4 – Analyse des processus d'ESEC dans leur état actuel pour identifier les problèmes de rendement	Nouvelle mise à jour de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC (y compris les problèmes de rendement)
Séance 5 – Détermination des causes profondes des problèmes de rendement du processus d'ESEC	Nouvelle mise à jour de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC (y compris les causes profondes et les catégories de causes profondes) ainsi que des résultats de toutes les analyses des causes profondes individuelles
Séance 6 – Préparation des produits livrables de l'atelier et l'évaluation sur le terrain	Réunir tous les produits livrables énumérés ci-dessus en vue de l'évaluation sur le terrain

L'examen des cartes des processus opérationnels du système ESEC est un élément clé de l'atelier. Si l'équipe projette de dresser des cartes à l'aide d'un logiciel de modélisation, une personne familière avec les logiciels de modélisation des processus opérationnels doit participer à la réunion. Étant donné l'importance de cet atelier à la première étape, l'équipe de base devrait rencontrer les animateurs (si l'on fait appel à des animateurs) de l'atelier avant la tenue de l'atelier pour s'assurer que les membres de l'équipe sont correctement informés à propos des descriptions et des cartes des processus d'ESEC disponibles, et à propos du contenu de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC.

Vous trouverez ci-dessous de plus amples renseignements sur les séances d'atelier recommandées et sur le travail qui sera effectué dans le cadre de celles-ci.

Séance 1. Examen et mise à jour de la vision, de la mission et des valeurs fondamentales du système ESEC

Étant donné que la vision, la mission et les valeurs fondamentales du système ESEC guident les travaux d'amélioration dans leur ensemble, elles devraient être examinées lors de la première séance de l'atelier. L'équipe de base devrait présenter la vision, la mission et les valeurs fondamentales aux participants de l'atelier, et l'on devrait pouvoir en discuter au besoin. Au terme de la séance, la vision, la mission et les valeurs fondamentales devraient de nouveau être entièrement approuvées et acceptées. Sinon, on devrait déterminer ce qui doit être fait pour obtenir l'approbation de ces principes directeurs.

Séance 2. Examen et mise à jour des descriptions et des cartes du processus d'ESEC dans son état actuel

Lors de la deuxième séance, les participants devraient examiner et corriger ensemble les descriptions et les cartes des processus du système ESEC dans son état actuel en s'appuyant sur leur connaissance collective des processus opérationnels du système ESEC. Cet examen et les corrections qui en découlent devraient être le fruit de la collaboration et de l'interaction entre l'animateur et les participants. Au cours

de la séance, l'animateur présentera et expliquera les descriptions et les cartes des processus actuels. Les participants auront ensuite la possibilité d'examiner chaque description et carte de processus pour en vérifier l'exactitude et l'exhaustivité. Lorsqu'ils examinent et mettent à jour ces documents, les participants à l'atelier devraient aborder les processus du point de vue des clients, c'est-à-dire les familles qui essaient d'enregistrer des faits d'état civil et d'obtenir des certificats. Pour ce faire, on peut demander aux participants de penser à leur expérience personnelle de l'enregistrement d'un fait d'état civil concernant leur famille. Pour s'assurer que le point de vue du client est bien pris en compte lors de la séance d'examen et de mise à jour, l'équipe de base peut également faire appel à quelques membres du public qui n'ont aucune relation avec les personnes qui travaillent sur le processus afin d'avoir une idée des expériences qu'ils ont vécues lors de l'enregistrement d'un fait d'état civil.

À titre d'exemple, lors de cette, les processus peuvent être examinés en petits groupes, comme l'illustre le **tableau 10**. Après la séance, chaque équipe tiendra des séances séparées avec les animateurs, qui modifieront les cartes de processus selon les besoins. L'animateur travaillera avec l'expert en modélisation de processus et préparera des cartes de processus mises à jour qui seront présentées aux participants de l'atelier à l'occasion d'une séance plénière et feront l'objet d'une discussion finale, s'il y a lieu. Cette mise à jour devrait permettre d'obtenir des descriptions et des cartes précises des processus et aider à déterminer les points à améliorer. Le travail collaboratif accompli lors de cette séance devrait permettre d'obtenir un large consensus sur les détails de la conception des processus du système ESEC dans leur état actuel.

TABLEAU 10 :

Affectation des membres de l'équipe de travail aux tâches d'examen des cartes de processus dans leur état actuel

Processus d'ESEC	Groupes recommandés : équipes de travail	Membres d'autres groupes
Enregistrement des naissances (dans un établissement de santé ou à domicile)	Aspects opérationnels de l'enregistrement et de la certification des naissances dans un établissement de santé et à domicile ¹²	Un ou deux des membres des équipes de travail sur le cadre politique et juridique et sur les statistiques de l'état civil
Enregistrement des décès (dans un établissement de santé ou à domicile) et causes de décès	Aspects opérationnels de l'enregistrement et de la certification des décès dans un établissement de santé et à domicile ¹³	Un ou deux des membres des équipes de travail sur le cadre politique et juridique, sur les statistiques de l'état civil et sur les causes de décès
Enregistrement des mariages et des divorces	Aspects opérationnels de l'enregistrement des mariages et des divorces	Un ou deux des membres des équipes de travail sur le cadre politique et juridique et sur les statistiques de l'état civil
Production des statistiques de l'état civil	Aspects opérationnels de la production des statistiques de l'état civil	Un ou deux des membres de l'équipe de travail sur le cadre politique et juridique

Séance 3. Examen et mise à jour de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC (y compris les objectifs)

Au cours de cette séance, les participants à l'atelier passeront en revue tous les renseignements recueillis dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC. Là

12 Cette équipe de travail sera divisée en deux groupes. Un groupe examinera et mettra à jour les cartes des processus actuels pour l'enregistrement des naissances à domicile, et l'autre groupe examinera et mettra à jour les cartes des processus actuels pour l'enregistrement des naissances dans les établissements de santé.

13 Cette équipe de travail sera divisée en deux groupes. Un groupe examinera et mettra à jour les cartes des processus actuels pour l'enregistrement des décès à domicile, et l'autre groupe examinera et mettra à jour les cartes des processus actuels pour l'enregistrement des décès dans les établissements de santé.

encore, il s'agira d'une séance interactive et consultative au cours de laquelle les participants auront l'occasion de présenter des points de vue pertinentes et des renseignements supplémentaires sur la pertinence et l'efficacité des indicateurs utilisés dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC, les données de référence recueillies et les cibles proposées.

Ensuite, les participants à l'atelier préciseront les cibles pour tous les indicateurs de rendement clés de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC. Dans la mesure du possible, les cibles devraient être fixées en fonction des plans nationaux pour l'ESEC existants.

Les animateurs dresseront la liste définitive des indicateurs de rendement clés pour chaque processus examiné en fonction de l'information présentée durant de la séance, ainsi que les données de référence correspondantes et les cibles souhaitées, sous la forme d'une version mise à jour de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC. Vous trouverez un exemple de cette mise à jour au **tableau 8**.

Séance 4. Analyse des processus d'ESEC dans leur état actuel pour identifier les problèmes de rendement

Au cours de cette séance, les participants examinent les cartes de processus mises à jour et les outils d'analyse et de refonte du système ESEC, y compris les données de référence et les cibles à jour afin d'avoir une compréhension approfondie des goulets d'étranglement et des problèmes qui peuvent nuire au rendement du processus d'ESEC. Encore une fois, l'identification des problèmes de rendement devrait être le fruit de la collaboration et de l'interaction entre les participants, avec l'aide des animateurs.

Au cours de la séance, les animateurs présenteront le fonctionnement de l'analyse des processus en utilisant un exemple pour illustrer le travail que chacun des participants aura à faire. En s'appuyant sur l'exemple donné, les participants feront ce qui suit sous la direction des animateurs :

- Ils examineront attentivement, pour chaque indicateur de rendement clé, le rendement de référence par rapport au rendement cible afin de déterminer s'il existe un écart entre les deux. Un écart important de rendement révèle un problème de rendement. Par exemple, au **tableau 8**, l'indicateur de rendement clé « Distance moyenne à parcourir pour se rendre au service d'enregistrement » montre que dans les zones rurales, la distance moyenne à parcourir pour se rendre au service d'enregistrement est supérieure à 20 km, alors qu'on souhaite qu'elle soit inférieure à 5 km. De même, pour l'indicateur de rendement clé « Nombre de visites nécessaires pour enregistrer et certifier un fait d'état civil », quatre visites sont actuellement nécessaires, alors qu'on souhaite qu'une seule visite soit nécessaire. Dans ces cas, l'écart de rendement est important.
- Mettre à jour l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC en fonction des problèmes de rendement identifiés en décrivant le problème de rendement dans l'outil. Dans l'exemple du **tableau 11**, les problèmes de rendement pour les indicateurs de rendement clés mentionnés ci-dessus sont décrits comme suit : « le domicile est trop loin du service d'enregistrement » et « la famille doit effectuer plusieurs visites dans des lieux différents et éloignés pour obtenir le certificat ». L'énoncé de rendement fait ressortir un problème dans les processus d'enregistrement et de certification des naissances qui doit être résolu.

Après l'orientation, les participants auront la possibilité de se pencher sur d'autres indicateurs de rendement clés et d'identifier tous les problèmes de rendement associés aux indicateurs de rendement clés dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC. La saisie de ces renseignements dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC peut se faire en petits groupes, selon le nombre de processus opérationnels examinés. Les participants suivront les deux étapes décrites ci-dessus pour identifier les problèmes de rendement, formuler les énoncés de problèmes et mettre à jour l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC. Les équipes présenteront leurs résultats en séance plénière afin de les valider de manière définitive.

TABLEAU 10 :

Outil d'analyse et de refonte du système ESEC permettant d'identifier les problèmes de rendement

Séance 5 Détermination des causes profondes des problèmes de rendement des processus d'ESEC

Au cours de cette séance, les participants analysent les causes profondes afin d'identifier les causes sous-jacentes des problèmes de rendement identifiés à la séance 4. Parmi les outils qui sont couramment utilisés pour analyser les causes profondes, mentionnons le graphique de Pareto, le « le quoi, le comment, le pourquoi, le où et le quand », le diagramme cause-effet, le diagramme de dispersion et l'analyse des modes de défaillance et de leurs effets^{14, 15}. Dans le présent cadre, on utilise le diagramme cause-effet. Voici les principales étapes de l'utilisation du diagramme cause-effet :

1. Rédiger l'énoncé de problème
2. Définir les grandes catégories de causes
3. Faire un remue-méninges sur les causes
4. Déterminer les causes sous-jacentes
5. Déterminer les causes profondes

Les causes profondes identifiées seront ensuite incorporées à l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC.

Au cours de cette séance, on donnera aux participants une présentation pratique sur l'utilisation du diagramme cause-effet pour analyser les causes profondes. Après l'introduction, les animateurs et les participants identifieront ensemble les causes profondes de tous les problèmes de rendement identifiés à la séance 4. Idéalement, on fera cela en petits groupes. Les différentes causes identifiées ci-dessus sont définies en fonction de leur degré d'influence sur le problème abordé. Au cours de la séance, on explore les grandes catégories initiales de causes afin de déterminer les causes sous-jacentes, ce qui permettra d'identifier les causes profondes.

Les principales activités de cette séance sont les suivantes :

1. Rédiger l'énoncé de problème

La première étape de toute activité de résolution de problème consiste à définir le problème. L'énoncé de problème est un problème de rendement dont on a parlé à la séance 4 ci-dessus. Les participants doivent examiner le problème de rendement du système ESEC et se mettre d'accord dessus, c'est-à-dire l'énoncé du problème (aussi appelé problème/effet). Les participants doivent s'assurer de bien définir le problème et d'être tous d'accord sur l'énoncé de problème.

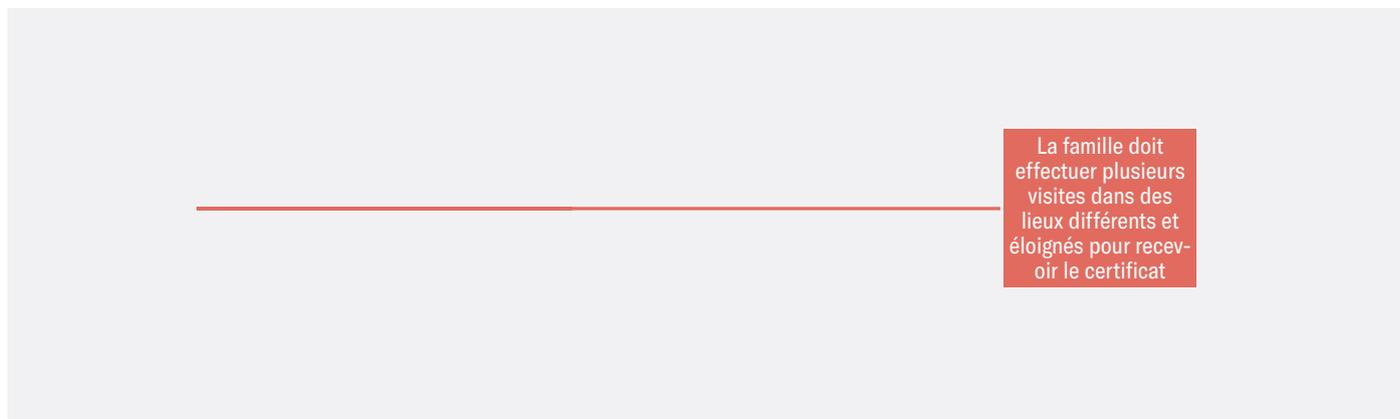
Par exemple, le problème de rendement pourrait être « la famille doit effectuer plusieurs visites dans des lieux différents et éloignés pour obtenir le certificat ».

Une fois que l'énoncé de problème est prêt, on l'écrit dans la case dans la zone de texte de droite d'une grande feuille et l'on trace une ligne pour séparer la feuille horizontalement à partir de la zone de texte, comme on peut le voir à la **figure 2**. Cette façon de présenter les choses et qui ressemble à la tête et à la colonne vertébrale d'un poisson, donne de l'espace pour développer des idées et identifier la cause profonde du problème.

14 Barsalou, M.A. 2015. « Root Cause Analysis: A Step-by-Step Guide to Using the Right Tool at the Right Time ». Productivity Press

15 Outils à usage répandu pour l'analyse des causes profondes : beaconquality.com/blog/5-root-cause-analysis-tools-for-more-effective-problem-solving/

FIGURE 2 :
Diagramme cause-effet – énoncé de problème



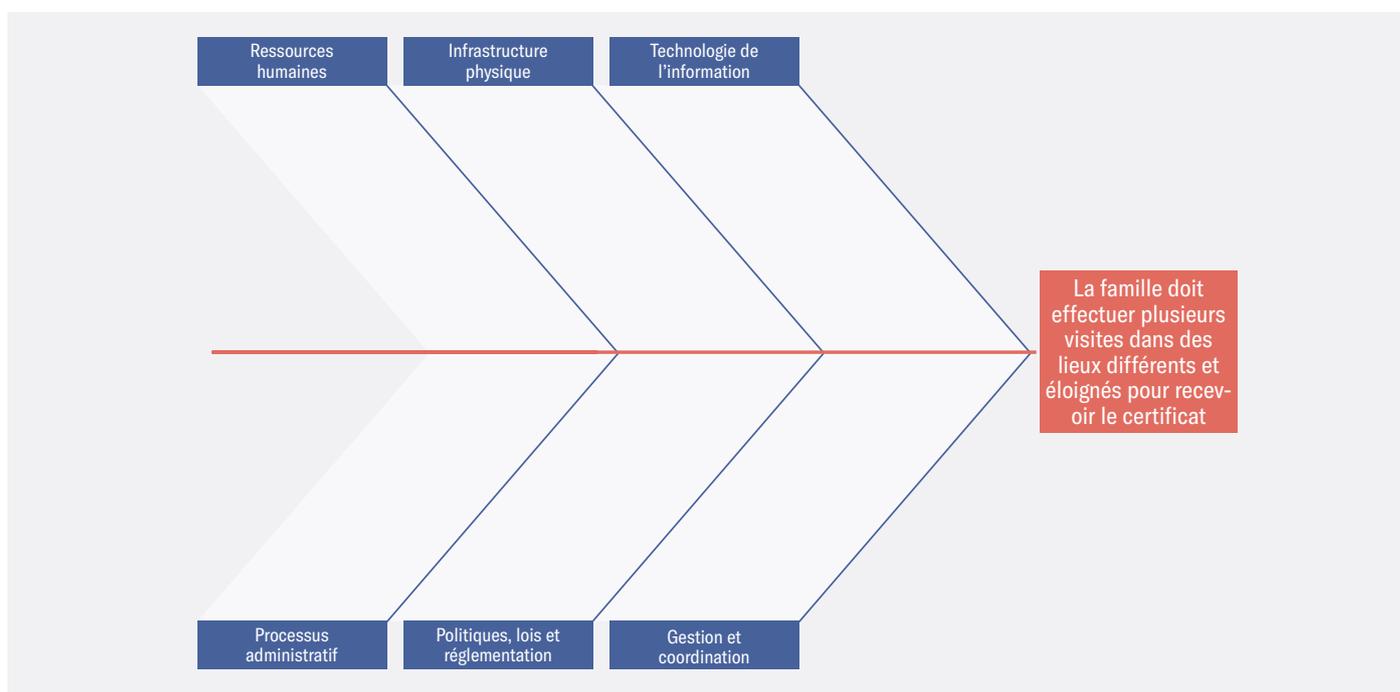
2. Définir les grandes catégories de causes

Après avoir inscrit l'énoncé de problème dans le diagramme, les participants doivent se mettre d'accord sur les grandes catégories de causes, les inscrire dans la partie de gauche et les relier à la « colonne vertébrale » du diagramme (voir la figure 3).

Les grandes catégories comprennent souvent le processus lui-même ainsi des facteurs de l'environnement propice. Les catégories recommandées dans l'analyse d'un processus d'ESEC sont les suivantes :

- Processus administratif;
- Politiques, lois et réglementation;
- Gestion et coordination;
- Ressources humaines;
- Infrastructure physique;
- Technologie de l'information.

FIGURE 3 :
Diagramme cause-effet, avec les grandes catégories de causes



3. Faire un remue-méninges sur les causes

Dans le processus de création du diagramme cause-effet, une bonne partie du travail consiste à faire un remue-méninges sur les causes du problème.

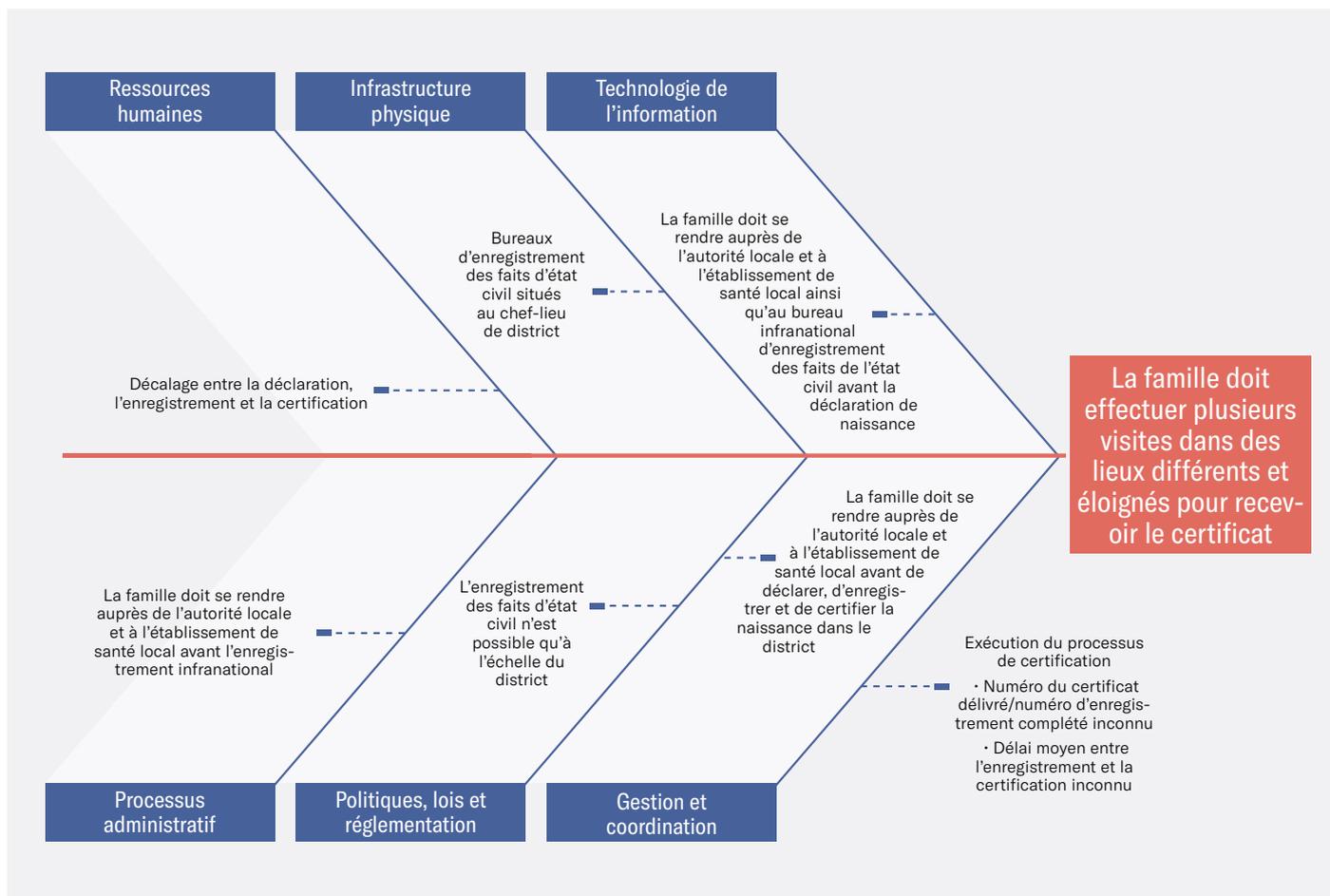
- Les participants et les animateurs doivent examiner la carte de processus et les problèmes identifiés afin de dresser la liste de causes sans se limiter aux grandes catégories de causes de tout problème de rendement identifié. De cette façon, ils pourront déterminer quelle activité ou quel aspect du processus cause le problème de rendement et se demander pourquoi l'activité ou l'aspect du processus pose problème. Par exemple, l'exemple de carte de processus présenté à la **figure 1** révèle ce qui suit :
 - La famille doit se rendre à trois endroits différents pour déclarer la naissance d'un enfant. Les participants doivent discuter des raisons pour lesquelles il est nécessaire de visiter trois endroits différents pour déclarer une naissance. Dans cet exemple, la famille doit obtenir une preuve de naissance, puis un certificat de naissance, avant de pouvoir déclarer la naissance. La famille doit se rendre en personne auprès des autorités locales, puis à l'établissement de santé local afin d'obtenir les documents elle a besoin pour déclarer la naissance. La naissance ne peut être enregistrée qu'à un troisième endroit, à savoir le bureau infranational d'enregistrement des faits d'état civil. Il s'agit des principales causes profondes (se reporter à la **figure 4**).
 - La famille doit se rendre deux fois au bureau infranational d'enregistrement des faits d'état civil : une fois pour déclarer la naissance et une seconde fois pour obtenir le certificat. La famille doit donc effectuer au moins quatre visites à trois endroits différents avant que la naissance ne soit certifiée. Il y a plusieurs explications possibles à cela. Dans cet exemple, un délai entre la déclaration, l'enregistrement et la certification oblige la famille à quitter le bureau infranational d'enregistrement des faits d'état civil et à revenir plus tard. De plus, comme nous l'avons mentionné plus haut, le bureau infranational est le seul endroit où l'on peut enregistrer et certifier les naissances, et la famille doit donc s'y rendre.

Une fois que la liste des causes a été dressée, les participants peuvent commencer à placer les causes dans la catégorie appropriée du diagramme. Idéalement, chaque cause ne devrait être placée que dans une seule catégorie. Toutefois, certaines causes liées aux ressources humaines peuvent être classées dans plusieurs catégories. Par exemple, un manque de formation peut être une cause légitime d'utilisation incorrecte des technologies de l'information et de manque de compréhension du processus opérationnel.

Dans certains cas, les grandes catégories de causes peuvent être utilisées comme catalyseurs pour trouver des idées. Cela est particulièrement utile lorsque les idées commencent à se faire rares. Les participants devraient faire un remue-méninges sur toutes les causes possibles du problème de rendement en se posant la question suivante : « pourquoi cela se produit-il ? » Chaque fois qu'une idée est proposée, l'animateur écrit la cause sur la ligne de la catégorie pertinente.

Dans la **figure 4**, on trouve les principales causes du problème « la famille doit effectuer plusieurs visites dans des lieux différents et éloignés pour obtenir le certificat ».

FIGURE 8 :
Diagramme cause effet – causes principales

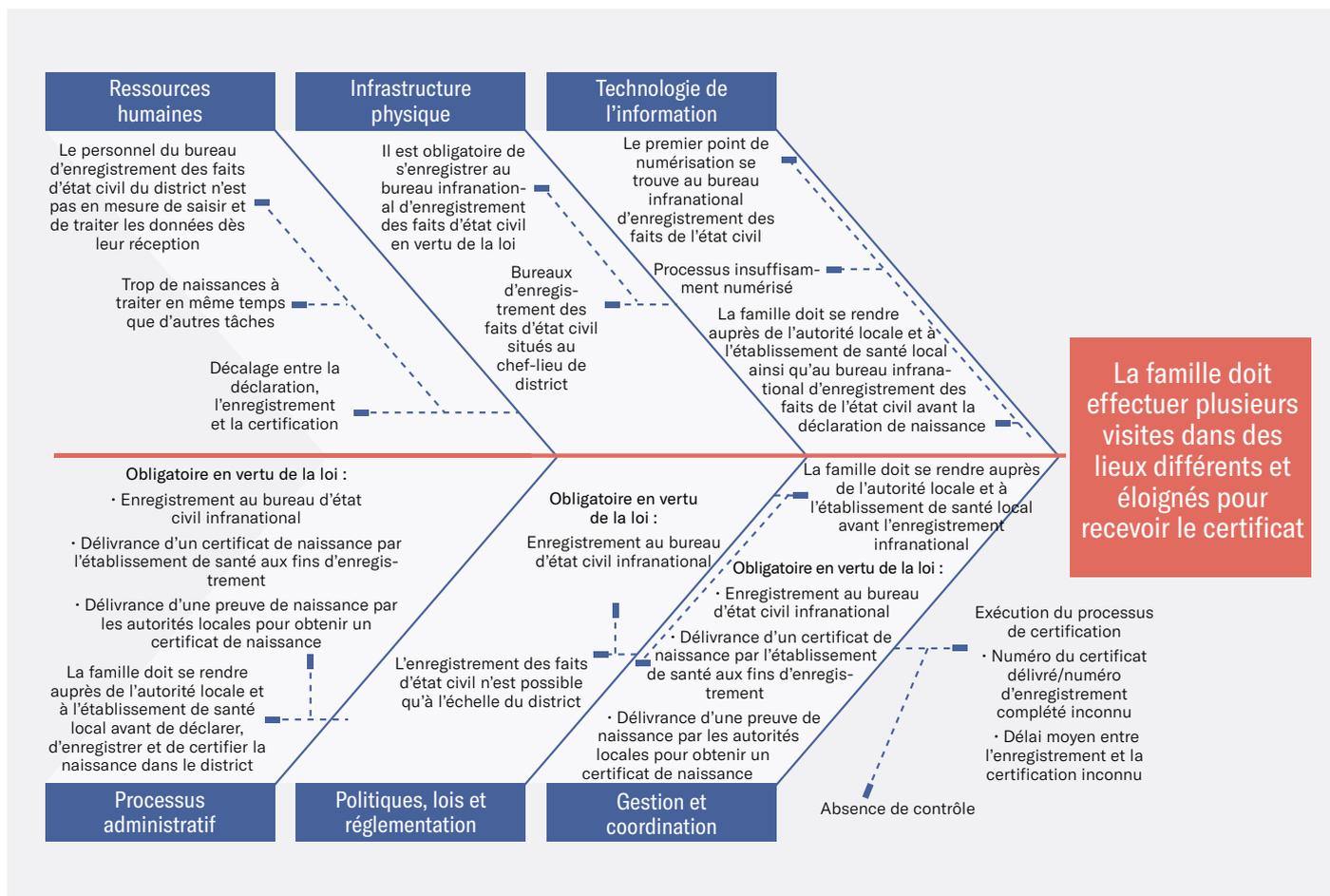


4. Déterminer les causes sous-jacentes

Après l'identification initiale des causes, on analyse de manière plus approfondie chaque cause inscrite dans le tableau afin de déterminer s'il existe une cause sous-jacente à celles-ci. On trouvera la réponse en se posant la question suivante : « pourquoi cela se produit-il ? » On écrit les causes secondaires sur des lignes qui s'étendent à partir des causes principales.

On continue à se demander « pourquoi ? » et à établir des niveaux de causes plus profonds. On continue à classer les causes sous les causes du niveau supérieur. On se fiera au jugement des participants pour décider quand arrêter. Par exemple, il faut se déplacer plusieurs fois pour enregistrer et certifier la naissance parce que la loi exige que la famille obtienne une preuve de naissance délivrée par les autorités locales et un certificat de naissance de l'établissement de santé, puis qu'elle fasse enregistrer la naissance au bureau infranational d'enregistrement. La **figure 5** montre le diagramme cause-effet des causes profondes qui expliquent il faut actuellement se rendre dans des lieux différents et éloignés pour obtenir un certificat.

FIGURE 5 :
Diagramme cause-effet – causes sous-jacentes



5. Déterminer les causes profondes

L'étape finale de la création du diagramme cause-effet consiste à identifier les causes profondes du problème. On peut y parvenir dégagant un consensus sur les causes profondes en fonction des causes sous-jacentes, ou encore se fondant sur le nombre de fois que les causes sous-jacentes apparaissent.

Dans l'exemple précédent, les causes profondes qui expliquent pourquoi il faut se déplacer plusieurs fois pour obtenir un certificat sont les exigences du cadre juridique de l'ESEC et le fait que les ressources humaines sont limitées et que les processus sont manuels plutôt que numériques. Pour d'autres exemples d'analyse des causes profondes, veuillez vous reporter à l'**annexe I**.

Toutes les causes énumérées dans le diagramme cause-effet doivent être vérifiées dans la documentation disponible sur le système ESEC. Par exemple, si une étape particulière est prescrite dans le cadre juridique, on se reportera au document juridique pertinent. À la fin de la séance, les résultats de chaque équipe seront présentés en plénière pour être validés une dernière fois. Les diagrammes cause-effet doivent être rassemblés et archivés d'une manière qui permet de les relier clairement à un problème particulier touchant un processus opérationnel évalué.

6. Saisir les causes profondes identifiées dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC.

Mettre à jour l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC en y inscrivant les causes profondes identifiées. Le **tableau 11** présente, dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC, les causes profondes des problèmes de rendement du processus d'ESEC liés au fait que la famille doit effectuer se rendre dans plusieurs lieux

différents et éloignés pour obtenir un certificat, ainsi que les catégories de causes profondes.

Séance 6. Préparation des produits livrables de l'atelier et l'évaluation sur le terrain

Lors de la dernière séance de l'atelier, les participants doivent réunir les produits livrables de toutes les séances et s'assurer que tous les renseignements saisis sont incorporés à l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC du processus opérationnel concerné. Les participants doivent également s'assurer que tous les documents produits, les données sur le rendement des processus recueillies et les conclusions de l'analyse des causes profondes des problèmes de rendement sont archivés d'une manière structurée afin qu'on puisse trouver l'information dont on pourrait avoir besoin.

Au cours de cette séance, l'équipe de base doit également préparer les parties prenantes en vue de l'évaluation sur le terrain. L'objectif de l'évaluation sur le terrain est de valider et de confirmer les renseignements réunis dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC (comme l'existence de problèmes de rendement et les causes profondes de ces problèmes), et de commencer à trouver des idées de refonte pour traiter les causes profondes des problèmes de rendement. L'évaluation sur le terrain ne s'appuie pas sur un questionnaire officiel. Au lieu de cela, on examinera et discutera des étapes des processus opérationnels dans les centres d'enregistrement des faits de l'état civil et dans d'autres lieux où ces étapes sont suivies. On peut formuler des questions en vue de cette validation avant d'entreprendre l'évaluation sur le terrain.

L'équipe de base devrait former les équipes d'évaluation sur le terrain en tenant compte de la portée et de l'ampleur du processus d'ESEC à améliorer. Ces équipes seront composées de membres des cinq équipes de travail¹⁶. Leur composition devrait être transversale plutôt que thématique, afin que chaque équipe puisse évaluer les aspects relatifs aux processus et aux capacités opérationnelles du processus d'ESEC examiné ou de l'ensemble du système ESEC, selon le cas. On nommera un chef pour chaque équipe, dont la tâche consistera à coordonner le travail sur le terrain et veiller à ce qu'il se déroule comme prévu, que des notes de terrain soient rédigées quotidiennement et qu'un rapport de terrain soit préparé et soumis au terme de l'évaluation sur le terrain.

Les membres des équipes recevront de directives sur les méthodes d'évaluation à utiliser dans le cadre des visites sur le terrain. On leur présentera les méthodes proposées pour la collecte des données qui sont décrites plus bas. Certains exercices pratiques pourraient être intégrés à l'orientation. Par exemple, des visites sur le terrain pourraient être organisées dans les communautés à proximité du lieu de l'atelier afin de donner aux équipes de terrain l'occasion d'apprendre à valider les résultats dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC pour un processus opérationnel donné. Cela faciliterait la compréhension des besoins en matière d'évaluation sur le terrain et aiderait les équipes à planifier leurs activités et à prendre des décisions éclairées.

3.9 Évaluation sur le terrain

Les renseignements recueillis dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC dans le cadre de l'examen des documents et les consultations auprès des parties prenantes doivent être validés sur le terrain au moyen d'une évaluation. L'évaluation devrait viser à recueillir tous les renseignements dont on a besoin pour valider et compléter l'information saisie dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC. L'évaluation sur le terrain représente une autre occasion de relier les activités de la première étape aux observations du public, qui est le bénéficiaire principal des améliorations apportées au système ESEC. La consultation des clients du système ESEC dans le cadre l'évaluation sur le terrain constitue une approche humaine et permet d'évaluer et de glaner des renseignements importants pour l'amélioration du

¹⁶ L'équipe de terrain peut comprendre d'autres parties prenantes, comme des représentants d'organismes de développement, d'organisations non gouvernementales, d'organisations de la société civile et du milieu universitaire, et même des médecins.

système. En outre, l'évaluation sur le terrain aide à développer des idées de refonte pour traiter les causes profondes des problèmes de rendement identifiés.

La portée de l'évaluation sur le terrain et le choix des renseignements à valider dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC dépendront du degré de précision des renseignements sur les processus opérationnels, les problèmes de rendement et les causes profondes qui figurent déjà dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC. Les équipes de terrain devraient discuter de ce qu'elles entendent faire avec l'équipe de base afin de s'assurer que les renseignements peuvent être validés sans avoir à perdre du temps à confirmer des aspects des processus opérationnels du système ESEC qu'on connaît déjà bien ou sur lesquels on peut trouver l'information nécessaire dans des divers documents.

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez vous reporter à l'**annexe J**.

Les équipes chargées de l'évaluation doivent toutes rédiger un rapport de terrain qui comprend un compte rendu de leurs observations, leurs notes, des photographies et des vidéos, ainsi qu'une la transcription ou l'enregistrement des entrevues et des discussions de groupe, le cas échéant. Les rapports de terrain doivent aussi comprendre les commentaires sur l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC et la description des processus opérationnels dans leur état actuel.

Le rapport peut également comprendre des recommandations de refonte des processus et de catalyseurs. Cette information devrait être inscrite dans la colonne des idées de refonte de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC.

Au terme de l'évaluation sur le terrain, chaque chef d'équipe devrait rédiger un rapport avec la contribution de son équipe et décider de la manière dont les conclusions seront incorporées à l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC et aux les cartes et aux descriptions des processus opérationnels dans leur état actuel pour préparer les activités de refonte. Selon les besoins, les chefs d'équipe et/ou les membres des équipes peuvent participer au processus de mise à jour.

3.10 Refonte des processus d'ESEC

L'objectif de la refonte consiste à trouver des idées d'amélioration des processus d'ESEC existants afin de corriger les problèmes identifiés à l'étape de l'évaluation et de l'analyse. L'équipe de base dirige le processus de refonte¹⁷. Elle dispose de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC mis à jour (**tableau 11**) et des descriptions et des cartes des processus d'ESEC dans leur état actuel.

Au terme du processus, on aura rassemblé, validé et consigné les idées de refonte, y compris les descriptions et les cartes des processus d'ESEC souhaités, et l'on aura rempli les colonnes des idées de refonte et des parties prenantes concernées de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC. Les étapes de la refonte sont décrites dans les sections suivantes.

3.10.1 Trouver et proposer des idées de refonte pour améliorer un processus

L'équipe de base devrait réfléchir aux moyens d'améliorer le rendement des processus d'ESEC en tenant compte des renseignements intégrés à l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC et de l'évaluation sur le terrain. L'équipe devrait se concentrer sur les solutions qui permettent de traiter les causes profondes des problèmes de rendement. On peut se servir des activités et des ressources énumérées à l'**annexe K** pour trouver des idées de refonte efficaces et innovantes.

Les étapes à suivre sont décrites ci-dessous :

1. L'équipe doit trouver des idées de refonte pour résoudre chaque problème de rendement et en traiter les causes profondes, et noter ces idées dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC.

¹⁷ Si l'équipe de base possède les compétences et l'expertise pertinentes en matière d'ESEC et d'amélioration des processus opérationnels, elle peut procéder à la refonte. Si elle a besoin de conseils supplémentaires, elle doit se tourner vers des ressources locales ou étrangères.

2. Les membres de l'équipe devraient discuter des idées de refonte jusqu'à ce qu'ils parviennent à un consensus. Les idées ainsi obtenues doivent ensuite être consignées dans le modèle d'analyse et de refonte du système ESEC. Si les membres de l'équipe ne parviennent pas à un consensus après avoir exposé leurs idées et leur point de vue, l'équipe devra accepter que plusieurs refontes possibles existent à ce stade, et que l'on devra aborder de nouveau la question plus tard, avec d'autres parties prenantes, afin de prendre une décision. Il peut également être nécessaire de revoir la description et la carte des processus opérationnels, et de produire plusieurs versions avant d'en arriver à une décision.

Vous trouverez, dans le **tableau 11**, des idées de refonte qui permettraient de résoudre les problèmes de rendement et leurs causes profondes qui ont été consignées dans le modèle d'analyse et de refonte du système ESEC dans l'exemple précédent sur l'enregistrement des naissances. Comme l'illustre le tableau, l'un des problèmes de rendement est que la famille doit effectuer se rendre au moins quatre fois au bureau d'enregistrement des faits d'état civil pour enregistrer une naissance et obtenir un certificat. Dans ce cas, il faut se poser la question suivante : « comment peut-on simplifier la démarche pour la famille ? » Pour y répondre, l'équipe se penchera sur les causes profondes, qui comprennent notamment le fait que le processus n'est pas numérisé et les exigences du cadre juridique et réglementaire du système ESEC. Pour traiter ces causes profondes, on pourrait proposer un règlement qui permettrait aux travailleurs de la santé communautaires d'agir en tant que sources d'information pour l'enregistrement civil des naissances.

TABLEAU 11 :

Outil d'analyse et de refonte du système ESEC complet pour le processus d'enregistrement et de certification rapides des naissances à domicile, avec des exemples d'indicateurs de rendement clés

Indicateur de rendement clé	Renseignements de base	Méthodes de collecte et sources des données	Rendement souhaité	Problèmes de rendement	Causes profondes	Catégories de causes profondes	Idées de refonte	Parties prenantes concernées
Axé sur le client								
Distance moyenne à parcourir pour se rendre au service d'enregistrement	>20 km (rural) ~5 km (urbain)	Rapport sur le système d'information géographique de l'office national des statistiques	<5 km	Le domicile est trop loin du service d'enregistrement	En vertu de la loi, l'enregistrement doit être effectué dans un bureau infranational d'enregistrement des faits d'état civil (comme un bureau de district)	<ul style="list-style-type: none"> Politiques, lois et réglementation 	Modifier le cadre juridique pour permettre au personnel des établissements de santé locaux d'agir en tant que sources d'information pour l'enregistrement civil des naissances	Famille, bureau infranational d'enregistrement des faits d'état civil, établissements de santé locaux, bureau central d'enregistrement des faits d'état civil
Nombre de visites nécessaires pour enregistrer et certifier un fait d'état civil	4 (1. Signaler le fait aux autorités locales, 2. Déclarer l'événement à l'établissement de santé local, 3. Présenter une demande d'enregistrement au bureau d'enregistrement du district, 4. Récupérer le certificat)	Évaluation complète de l'ESEC	1	La famille doit effectuer plusieurs visites dans des lieux différents et éloignés pour recevoir le certificat	<ul style="list-style-type: none"> En vertu de la loi, l'enregistrement doit être effectué dans un bureau infranational d'enregistrement des faits d'état civil En vertu de la loi, il faut se rendre dans un établissement de santé muni d'un certificat de naissance pour enregistrer une naissance En vertu de la loi, il faut obtenir une preuve de naissance auprès des autorités locales pour recevoir un certificat de naissance Trop de naissances à traiter en même temps que d'autres tâches (ce qui entraîne un délai entre l'enregistrement et la certification) Processus insuffisamment numérisé Absence de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> Politiques, lois et réglementation Processus administratif Ressources humaines Technologie de l'information Gestion et coordination 	<ul style="list-style-type: none"> Adopter un règlement qui permet aux travailleurs de la santé communautaires (comme des sages-femmes, des accoucheuses traditionnelles ou des travailleurs de la santé d'un village) d'agir comme sources d'information pour l'enregistrement civil des naissances Permettre aux travailleurs de la santé communautaires de remplir et de soumettre le formulaire de demande d'enregistrement de la naissance Relier la saisie électronique des données dans les établissements de santé, les hôpitaux de district et tout autre endroit où sont saisies les données au système informatique central d'enregistrement des faits de l'état civil afin de numériser convenablement le processus Permettre au travailleur de la santé communautaire de récupérer le certificat et de l'apporter à la famille Mettre en place un système de contrôle pour mesurer le rendement du processus de certification (nombre de certificats délivrés, nombre d'enregistrements effectués et délai moyen entre l'enregistrement et la certification) 	Famille, établissements de santé locaux, travailleur de la santé communautaires, bureau infranational d'enregistrement des faits d'état civil, bureau central d'enregistrement des faits d'état civil, ministère fédéral de la Santé
...	• ...	• ...	•
Axé sur le fournisseur de services								
Existence d'un comité fonctionnel de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau à l'échelle nationale	Il y a un comité, mais il n'est pas fonctionnel	Évaluation complète de l'ESEC	Le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau est officiellement formé. Son mandat et sa composition sont définis, et il se réunit régulièrement.	Il existe un comité de coordination de l'ESEC de haut niveau, mais il n'y a pas de réunions régulières, de mandat approuvé ou de composition définie	<ul style="list-style-type: none"> Organisme directeur désigné n'ayant pas le pouvoir de convoquer les autres parties prenantes Le fonctionnement du comité de coordination d'ESEC de haut niveau n'est pas une priorité pour les dirigeants nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion et coordination Politiques, lois et réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> Convaincre les dirigeants nationaux de donner la priorité à la gouvernance du système ESEC et de veiller au bon fonctionnement du comité de coordination de l'ESEC de haut niveau L'organisme qui chapeaute le comité de coordination de l'ESEC de haut niveau et qui a le pouvoir de convoquer d'autres parties prenantes est désigné dans le cadre juridique 	Dirigeants nationaux et futurs membres du comité de coordination de l'ESEC de haut niveau
Il y a un comité fonctionnel technique de coordination interorganismes à l'échelle nationale.	Il y a un comité, mais il n'est pas fonctionnel	Évaluation complète de l'ESEC	Le comité de coordination technique est officiellement formé. Son mandat et sa composition sont définis, et il se réunit régulièrement.	Il existe un comité de coordination technique, mais pas de réunions régulières, de mandat approuvé ou de composition définie	<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas de comité de coordination d'ESEC de haut niveau fonctionnel ou actif 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion et coordination 	<ul style="list-style-type: none"> Le comité de coordination de l'ESEC de haut niveau forme un comité de coordination technique 	Comité de coordination de l'ESEC de haut niveau, membres futurs du comité de coordination technique
...	• ...	• ...	•

3.10.2 Rassembler les idées de refonte et les classer par ordre de priorité

À cette étape, l'équipe de base rassemble les idées de refonte et les classe par ordre de priorité. Les étapes à suivre sont décrites ci-dessous.

Étape 1 : Rassembler les idées de refonte

Après que les idées de refonte pour chaque cause fondamentale et problème de rendement ont été trouvées, elles sont intégrées en un ensemble global d'idées de refonte pour chaque processus d'ESEC. On doit regrouper les idées de refonte en catégories de causes profondes afin d'identifier les idées qui se ressemblent et d'éliminer les doubles.

Étape 2 : Déterminer les mesures à effet rapide

Les changements majeurs et les travaux d'amélioration continue prennent du temps. Lorsqu'on veut se lancer dans des travaux complexes pour modifier une stratégie, restructurer une organisation ou réorganiser un processus, il faut miser sur des mesures à effet rapide, qui consistent à déterminer les gains à court terme qui peuvent être obtenus grâce aux idées de refonte qui ont été rassemblées. Les mesures à effet rapide doivent être établies avant d'établir l'ordre de priorité des recommandations et des idées de refonte. Les mesures à effet rapide, qui sont à court terme et dont la mise en oeuvre coûte moins cher, favorisent la réussite. Voici un exemple de règles¹⁸ pour gérer les mesures à effet rapide de manière à augmenter la probabilité d'obtenir rapidement des gains :

- Définir en quoi consiste un gain rapide;
- Convenir de ce qu'on veut corriger et s'en tenir à ce qui tombe sous la portée du projet;
- Tenir compte des valeurs fondamentales du système ESEC pour rehausser l'image de l'organisme;
- Communiquer régulièrement avec toutes les parties prenantes.

Les pays peuvent établir leurs propres règles pour obtenir rapidement des gains. Les principaux organismes concernés par l'ESEC devraient alors en discuter entre eux. Vous trouverez des exemples de mesures à effet rapide dans le **tableau 12**.

TABLEAU 12 :

Exemples de mesures à effet rapide

Numéro	Mesures à effet rapide	Description	Avantage
1	Liste de contrôle d'assurance de la qualité de l'office local d'enregistrement des faits d'état civil	Demander à tous les bureaux d'enregistrement d'utiliser une liste de contrôle d'assurance de la qualité	Améliorer la qualité des documents soumis aux bureaux d'enregistrement (bureau central et infranationaux) afin de réduire les dédoublements et les demandes retournées
2	L'office d'enregistrement civil suit une procédure d'acheminement provisoire à l'office supérieur	Mettre en place un processus d'acheminement affiné dans les bureaux d'enregistrement (tri préalable des demandes)	Réduire le temps nécessaire à l'envoi des demandes du bureau local d'enregistrement au bureau ou à l'administration centrale supérieurs
3	Service de messagerie unique	Combiner la cueillette des demandes et la délivrance des certificats de naissance	Réduire les délais de traitement

¹⁸ Cet ensemble de règles a été adapté de l'ouvrage de J. Kotter, « Leading Change » (1996), Harvard Business School Press et de A. Wicinska, « Making Quick Wins Your Springboard to Success », 2009. paconsulting.com/newsroom/expert-opinion/cio-update-making-quick-wins-your-springboard-to-success-4-november-2009.

4	Affichage	Installer des panneaux à l'extérieur du bâtiment pour indiquer aux clients où faire la file pour obtenir des services (naissance, décès, mariage), le délai d'enregistrement prescrit par la loi et les documents exigés	Les clients attendent dans la bonne file
5	Salle d'attente où les clients peuvent s'asseoir	Désigner et aménager un endroit où les clients peuvent s'asseoir en attendant leur tour	Les clients peuvent s'asseoir en attendant leur tour, ce qui augmente le degré de satisfaction

Étape 3 : Classer par ordre de priorité les idées de refonte

Au terme de la première étape du cadre (l'identification collective des problèmes et de leurs causes, et des améliorations possibles), on peut se retrouver avec une longue liste de problèmes à corriger. Le classement des idées de refonte par ordre de priorité consiste à rassembler les différents points de vue des parties prenantes afin de parvenir à un accord sur les principaux problèmes et les améliorations possibles, ainsi que sur leur importance relative. Après que les mesures à effet rapide ont été établies et retirées de la liste des idées de refonte, les idées restantes sont classées par ordre de priorité. C'est-à-dire que les idées qui devraient aboutir à une amélioration importante du système ESEC sont jugées prioritaires. La méthode d'établissement de l'ordre de priorité recommandée est résumée ci-dessous¹⁹. L'ordre de priorité sera probablement revu au cours de l'élaboration du plan d'action stratégique (étape 2 du cadre). Après l'évaluation complète de chacune des activités qui doivent être menées pour améliorer le système (l'estimation des coûts, par exemple) et la prise en compte des contraintes, la priorité et la faisabilité des activités peuvent changer.

Notation

On s'appuiera sur les quatre critères suivants pour évaluer les idées et leur attribuer une note :

- Urgence : la mesure dans laquelle la recommandation est essentielle et doit être mise en oeuvre de toute urgence
- Faisabilité : la facilité avec laquelle la recommandation pourrait être mise en oeuvre, compte tenu du rôle et des responsabilités des ministères et des traditions culturelles
- Coût : les coûts associés à la mise en oeuvre de la recommandation, et la probabilité d'obtenir des fonds auprès de différentes sources internes et externes
- Calendrier : le temps qu'il faudra pour procéder à la mise en oeuvre complète de la recommandation

Vous trouverez quatre scénarios pour chaque critère dans le **tableau 13** ci-dessous. On donne ensuite une note de 1, 2, 3 ou 4 à la faisabilité, au coût et au calendrier de chacun des scénarios, la note correspondant à la priorité la plus élevée étant 4 et celle correspondant à la priorité la plus faible étant 1. Les notes des scénarios pour les quatre critères sont ensuite additionnées. On obtient ainsi une note globale pour chaque objectif d'amélioration recommandé. Plus la note est élevée, plus la mise en oeuvre de la recommandation est prioritaire. Les quatre critères reflètent les aspects les plus importants de tout processus de délibération que les pays sont susceptibles de suivre pour décider de la priorité relative des recommandations. L'impact attendu doit être indiqué à côté de chaque problème.

¹⁹ Ces lignes directrices sont fondées sur la matrice d'établissement de priorités « Strategic Planning to Strengthen Civil Registration and Vital Statistics Systems » proposée par l'Organisation mondiale de la Santé et l'université du Queensland : getinthepicture.org/resource/strategic-planning-strengthen-civil-registration-and-vital-statistics-systems-guidance/

Comme on peut le voir dans le **tableau 15**, et par souci de simplicité, nous vous conseillons de vous en tenir à un système de notation qualitative pour l'impact (élevé, moyen et faible). Comme nous l'avons mentionné plus haut, la notation sera fondée sur les estimations initiales des exigences relatives à la mise en oeuvre d'une proposition de refonte. Les exigences de mise en oeuvre des modifications suggérées seront évaluées de manière plus précise à l'étape de l'élaboration du plan d'action stratégique (étape 2 du cadre), et il pourrait être nécessaire de modifier la refonte finale décrite dans le plan d'action stratégique à mesure les exigences et les contraintes (comme le coût) liées à la modification s'éclaircissent.

TABLEAU 13 :

Critères appliqués pour établir l'ordre de priorité et attribuer les notes

Urgence	4	Devrait commencer immédiatement
	3	Peut être retardé un maximum de six mois
	2	Peut être retardé un maximum de deux ans
	1	Pourrait être reporté jusqu'à ce qu'on soit en mesure de s'en occuper
Faisabilité	4	Les décisions relatives aux mesures à prendre peuvent être prises par les responsables ministériels
	3	Nécessite un accord interministériel
	2	Nécessite une modification législative
	1	Nécessite un changement de tradition, de culture ou de politique
Coût	4	Aucun coût
	3	Peut être financé au moyen du budget actuel
	2	Nécessité d'obtenir des fonds auprès du gouvernement
	1	Nécessité de trouver des ressources externes
Calendrier de réalisation	4	Moins de trois mois
	3	De trois mois à un an
	2	De un an à cinq ans
	1	Plus de cinq ans
Impact	I	Important
	M	Modéré
	F	Faible

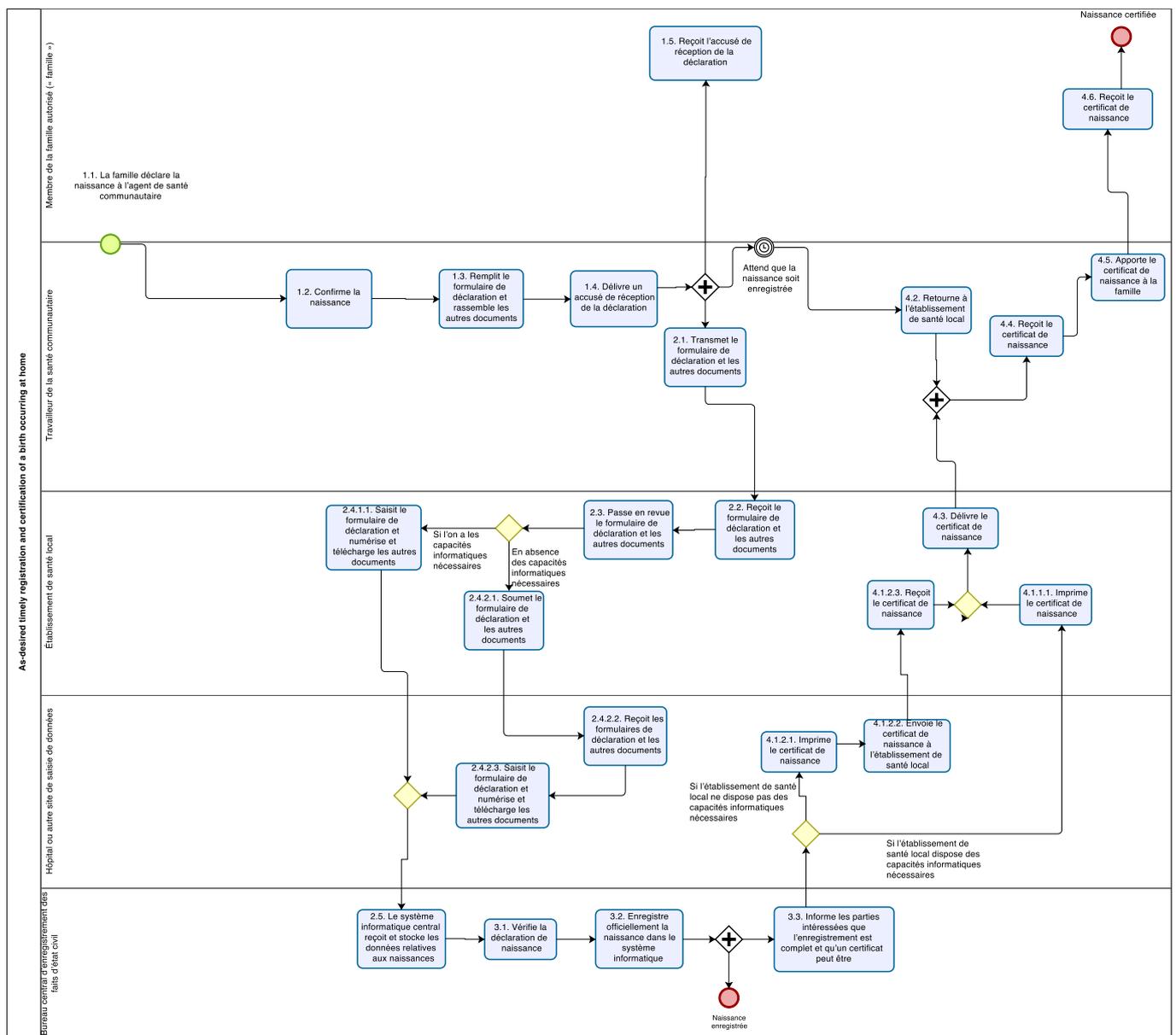
Classement

Quand toutes les questions énumérées dans le rapport d'évaluation, d'analyse et de refonte ont été évaluées et notées, elles doivent être classées par ordre de priorité décroissante dans chacune des trois catégories d'impact. S'il y a de nombreuses améliorations proposées, on recommande en outre aux pays d'en réduire le nombre en ne conservant que celles qui dépassent un certain seuil ou en se concentrant sur celles qui ont un impact important.

3.10.3 Créer les cartes des processus d'ESEC souhaités

Après avoir regroupé et classé les idées de refonte par ordre de priorité, l'équipe doit décrire et dresser les cartes des processus d'ESEC souhaités. Pour dresser la carte des processus souhaités, l'équipe peut modifier la carte des processus dans leur état actuel en y ajoutant des idées de refonte, ou encore créer une nouvelle carte des processus. Cette tâche devrait incomber à du personnel technique qui a de l'expérience dans la création de cartes des processus souhaités. Avant de commencer, l'équipe doit mettre à jour la description des processus (voir l'annexe E). Vous trouverez un exemple de carte des processus souhaités dans la figure 6.

FIGURE 6 :
Carte des processus opérationnels souhaités pour l'enregistrement et la certification rapides d'une naissance à domicile



3.10.4 Mettre à l'essai les idées de refonte proposées

Après avoir créé la carte des processus souhaités, l'équipe devrait mettre à l'essai les idées de refonte afin de pouvoir y apporter toute correction nécessaire. La mise à l'essai met en évidence les problèmes inattendus dans les processus. L'équipe peut envisager différentes solutions pour améliorer les nouveaux processus et mettre à l'essai chacune d'entre elles pour déterminer celles qui fonctionnent le mieux. Après avoir rassemblé le plus d'idées possible, on analyse et l'on compare les différentes options en fonction des mesures de rendement choisies. Enfin, les modifications possibles les plus prometteuses sont combinées. On obtient ainsi le nouveau processus.

L'équipe peut utiliser l'une des méthodes suivantes, ou les deux, pour mettre les idées de refonte à l'essai :

- **Jeu de rôle** : Demander aux membres de l'équipe de simuler le processus proposé pour voir s'il fonctionne bien. Attribuer le rôle de membre de la famille ou de source d'information, de fonctionnaire et, s'il y a lieu, d'autres parties prenantes aux différents membres de l'équipe. Inventer des scénarios réalistes pour l'enregistrement ou la certification, et demander à chaque personne de jouer son rôle dans le processus. Observer comment les choses se passent, en notant les éventuels goulets d'étranglement et autres problèmes relatifs au processus modifié.
- **Pratique** : Demander aux personnes qui utiliseront le processus amélioré de le mettre à l'essai. Noter les éventuelles difficultés et surprises qui révèlent des problèmes dans la refonte proposée. Demander personnel qui met à l'essai le nouveau processus son avis sur les changements.

3.10.5 S'interroger sur les répercussions de la refonte proposée sur les catalyseurs

Après avoir conçu et mis à l'essai les processus modifiés, l'équipe devrait se pencher sur les répercussions possibles du nouveau processus sur l'environnement favorable dans le cadre de ses travaux visant à déterminer si la refonte est faisable. Cette tâche devrait être effectuée par l'équipe de refonte et l'équipe de base dans le cadre d'un processus de consultation. Idéalement, il s'agira d'une réunion à laquelle seules quelques parties prenantes participent. L'équipe devrait discuter des changements qu'il faut apporter à chaque capacité organisationnelle pour mettre en oeuvre le nouveau processus et noter ces changements. Dans le **tableau 14**, vous trouverez un exemple des capacités opérationnelles nécessaires à la mise en oeuvre du nouveau processus d'enregistrement des naissances afin de réduire le nombre de déplacements qu'il faut faire pour enregistrer et certifier un fait d'état civil. Selon les répercussions de la refonte, l'équipe peut déterminer qu'il est nécessaire d'apporter des modifications supplémentaires aux processus proposés.

TABLEAU 14 :

Répercussions de la refonte sur les catalyseurs

Catalyseurs	Les répercussions du nouveau processus sur les capacités
Processus administratif	Les travailleurs de la santé communautaires remplissent et soumettent le formulaire de demande d'enregistrement de la naissance, et récupèrent le certificat de naissance au nom de la famille. Le personnel de l'établissement de santé, de l'hôpital ou de tout autre lieu où les données sont saisies entre ensuite les renseignements relatifs à l'enregistrement dans le système informatique central et imprime le certificat de naissance. Ainsi, la structure organisationnelle du système ESEC change.
Ressources humaines	Les travailleurs de la santé communautaires et le personnel des établissements de santé, des hôpitaux ou des autres lieux où les données sont saisies doivent recevoir de la formation sur les nouveaux processus, formulaires et exigences technologiques.
Technologie de l'information	Le nouveau processus nécessitera une solution informatique pour faire le pont entre les données saisies dans le système informatique des établissements de santé, des hôpitaux de district et des autres lieux où les données sont saisies et le système informatique central d'enregistrement des faits d'état civil.
Politiques, lois et réglementation	<p>Il faut modifier le cadre juridique et réglementaire de façon à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • permettre à des travailleurs de la santé communautaires d'être des sources d'information pour l'enregistrement civil des naissances; • permettre la saisie des renseignements nécessaire à l'enregistrement et l'impression des certificats de naissance dans un établissement de santé, un hôpital ou tout autre lieu où les données sont saisies; • permettre aux travailleurs de la santé de santé communautaires de récupérer et d'apporter le certificat de naissance à la famille.
Gestion et coordination	Il faudra concevoir et mettre en place et administrer un système de contrôle pour le rendement du processus de certification et en rendre compte.
Infrastructure physique	On devra évaluer la capacité des établissements de santé, des hôpitaux et des autres lieux où les données sont saisies à fournir de nouveaux services et à s'adapter en conséquence.

3.11 Achever le rapport de la première étape

Après avoir terminé la proposition de refonte du système ESEC, l'équipe de base commencera à rédiger le rapport de la première étape. Voici ce qu'on devrait y trouver :

- L'objectif de l'exercice de la première étape;
- L'approche et la méthode utilisées;
- L'état actuel, qui comprend la version définitive des descriptions et des cartes des processus actuels, ainsi que de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC;
- Les propositions d'amélioration, qui devraient comprendre les descriptions et les cartes des processus souhaités, ainsi qu'un résumé des améliorations proposées pour les catalyseurs du système.

L'équipe de base devrait rédiger le rapport en collaboration avec le conseiller principal en matière d'ESEC et le soumettre à l'examen du GTT. Le GTT devrait ensuite présenter le rapport aux parties prenantes lors d'un atelier afin de recueillir leurs commentaires. S'il y a lieu, le rapport doit être modifié en fonction de la contribution des principales parties prenantes, puis être achevé. L'équipe de base doit soumettre la version définitive du rapport au GTT aux fins d'approbation finale. Le rapport approuvé doit ensuite être soumis au comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau aux fins d'approbation.

4. Étape 2 : Élaboration du plan d'action stratégique

L'étape 2 du cadre oriente l'élaboration d'un plan d'action stratégique pour l'amélioration du système ESEC en fonction des résultats de l'étape 1. L'élaboration de cette stratégie dépend de l'étendue des connaissances et des compétences de l'équipe dans divers domaines. Il faut élaborer la stratégie de manière méthodique pour s'assurer que toutes les questions qui ont une incidence sur l'état et le fonctionnement futurs du système ESEC sont bien examinées. Au cours de la deuxième étape, l'équipe de base doit obtenir les conseils en matière de planification et de gestion dont elle a besoin pour élaborer le plan d'action stratégique.

Les secteurs public et privé emploient une variété de méthodes à ce chapitre. La fiche d'évaluation équilibrée utilisée dans le présent guide est une version modifiée de ce que de nombreux ministères, services et organismes gouvernementaux utilisent. La fiche d'évaluation équilibrée aide les planificateurs à déterminer ce qu'il faut changer, la marche à suivre et la façon de mesurer les changements en fonction de la contribution des parties prenantes, c'est-à-dire les fournisseurs de services aussi bien que les utilisateurs.

4.1 Élaboration du plan stratégique

L'élaboration du plan stratégique se fait en plusieurs étapes. Vous trouverez étapes, les objectifs et les activités du processus au **tableau 15**. Les personnes chargées de la planification devraient également prendre en considération les questions importantes suivantes lorsqu'elles élaborent le plan stratégique national d'ESEC :

- L'adhésion au plan stratégique et l'harmonisation du plan avec les objectifs généraux et le plan de développement du pays sont des éléments importants pour obtenir les fonds nécessaires aux améliorations.
- La terminologie et les concepts devraient être harmonisés avec les exigences d'approbation budgétaire du gouvernement afin de faciliter l'obtention des fonds nécessaires aux améliorations dans le cadre des activités gouvernementales.
- S'il existe déjà un plan stratégique d'ESEC, la terminologie et les concepts devraient être cohérents, et toute divergence devrait être expliquée par souci de cohérence.

TABLEAU 15 :

Étapes principales de l'élaboration du plan stratégique

Étapes principales	Objectifs	Activités générales
Établissement des résultats et des objectifs stratégiques du système ESEC	Établir clairement les objectifs et les résultats généraux qui guideront la stratégie	Étape 1 : Établir les résultats stratégiques Étape 2 : Fixer les buts stratégiques à long terme
Formulation de la stratégie	Définir le but stratégique, c'est-à-dire l'objet des interventions de l'organisation et la manière dont elle s'y prendra	Étape 1 : Élaboration des objectifs stratégiques Étape 2 : Élaboration des sous-objectifs Étape 3 : Élaboration d'un schéma stratégique Étape 4 : Définition du but stratégique Étape 5 : Établissement des facteurs critiques de succès Étape 6 : Identification des risques stratégiques Étape 7 : Établissement ou élaboration des interventions stratégiques

4.1.1 Établissement des résultats et des objectifs stratégiques du système ESEC

Les résultats, les buts et les objectifs stratégiques dictent la stratégie. Les résultats et objectifs stratégiques font partie de l'analyse de la stratégie. Les objectifs stratégiques font partie de la formulation de la stratégie, qui est exposée à la section suivante.

Lorsqu'on élabore la stratégie, il peut être nécessaire de modifier les descriptions et les cartes des processus opérationnels souhaités. Le cas échéant, l'équipe de base doit veiller à ce que l'on ait la latitude nécessaire et à ce que les descriptions et les cartes de processus soient mises à jour.

Cette étape se divise elle-même en deux étapes :

- Établir les résultats stratégiques;
- Fixer les buts stratégiques à long terme.

Étape 1 : Établir les résultats stratégiques

Lorsqu'on formule la stratégie, on doit tenir compte d'un ensemble de résultats clairement définis pour le système ESEC. Par résultat, on entend un changement dans la situation d'un bénéficiaire qui découle, en tout ou en partie, d'une stratégie, d'un plan ou d'un programme. « Réduire la distance à parcourir pour se rendre au service d'enregistrement à moins de cinq kilomètres pour toutes les personnes » pourrait être un exemple de résultat stratégique pour le système ESEC.

Le résultat peut être positif (souhaité ou voulu) ou négatif (involontaire ou inattendu). Pour réduire au minimum les résultats négatifs, on doit définir soigneusement les résultats stratégiques avant de formuler la stratégie. Les progrès réalisés en vue d'obtenir le résultat stratégique doivent être mesurés à l'aide d'un ensemble bien défini d'indicateurs de résultats ou d'impact.

Il faut élaborer la stratégie en fonction des résultats voulus. Autrement dit, il faut commencer par les résultats, puis remonter jusqu'au début de la stratégie. Cela témoigne de l'importance stratégique d'établir les résultats qu'on souhaite obtenir pour le système ESEC avant de se lancer dans l'élaboration d'une stratégie dans le cadre du processus de planification stratégique.

Étape 2 : Fixer les buts stratégiques à long terme

Dans bien des cas, on parle de « but » ou d'« objectif » de manière interchangeable. Les parties prenantes doivent donc s'entendre sur une définition précise pour chaque terme. Il faut avant tout que chaque terme soit défini clairement et utilisé de manière uniforme.

Par « but stratégique », nous entendons le résultat visé pour le système ESEC proposé à atteindre à partir d'un ensemble de questions stratégiques ou de l'élaboration d'une stratégie pour le système. Le but consiste à en arriver à un système qui correspond à notre vision à long terme. Le but stratégique est souvent général au point où on l'exprime de manière qualitative, sans éléments techniques, plutôt que de manière quantitative. Par exemple, l'un des buts du système ESEC pourrait être « d'atteindre un taux de 80 % d'enregistrement des naissances, des décès, des mariages et des divorces d'ici trois ans ». L'équipe de direction doit définir l'écart, c'est-à-dire la différence entre ce qu'on souhaite et un résultat réaliste. Le but stratégique consiste à combler cet écart.

4.1.2 Formulation de la stratégie

Cette étape consiste à élaborer le plan stratégique. On y établit la voie que l'organisation doit suivre pour remplir sa mission et concrétiser sa vision. La stratégie est illustrée sous la forme d'un schéma stratégique qui suit le modèle de la fiche d'évaluation équilibrée qu'on trouve à l'**annexe L**.

Cette étape comporte elle-même sept étapes (se reporter au **tableau 15**).

Étape 1 : Élaboration des objectifs stratégiques

Toutes les activités du système ESEC, qu'il s'agisse de nouvelles activités, d'initiatives d'amélioration ou du maintien des processus existants, doivent être liées à un objectif stratégique. Les objectifs stratégiques orientent les activités de l'organisation ou du système. Toutes les mesures prises doivent tenir compte des objectifs stratégiques. Les objectifs stratégiques sont des repères pour tous les membres de l'organisation, qui doivent chercher à les atteindre. Les bons objectifs stratégiques facilitent également la délégation des pouvoirs.

Les objectifs stratégiques devraient être énoncés :

- de manière à fournir des lignes directrices pour accomplir la mission;
- en fonction de l'ordre de priorité et du classement des idées de refonte présentés à la section 3.10.2 de la première étape;
- en fonction des valeurs de la direction (c'est-à-dire de ce que les dirigeants souhaitent);
- être stratégiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps (méthode « SMART »).

« Atteindre un taux d'enregistrement des décès de 80 % d'ici cinq ans » et « achever l'intégration du système d'ici trois ans » sont des exemples d'objectifs stratégiques.

Étape 2 : Élaboration des sous-objectifs

L'élaboration de sous-objectifs est essentielle à l'atteinte des objectifs stratégiques. Le résumé de l'étape d'évaluation de la première étape devrait servir de point de départ à l'élaboration des sous-objectifs. Toutefois, les sous-objectifs doivent être plus précis et s'appliquer à tous les aspects du système. Les sous-objectifs doivent également être « SMART ».

Étape 3 : Élaboration d'un schéma stratégique

Le schéma stratégique est un outil visuel évolutif qui décrit et communique la stratégie. Il ne faut pas le confondre avec les cartes des processus opérationnels utilisées à l'étape 1. Vous trouverez un exemple de schéma stratégique à l'**annexe L**. Le schéma stratégique nous permet de nous assurer que les objectifs stratégiques sont équilibrés et qu'ils tiennent compte de tous les aspects du système ESEC. Le schéma stratégique illustre les relations cause-effet. Il permet donc aux organisations de :

- clarifier leurs stratégies;
- déterminer les principaux processus internes qui favorisent la réussite stratégique;
- harmoniser les investissements dans les ressources humaines et la technologie, et le capital organisationnel pour obtenir un impact optimal;
- faire ressortir les lacunes dans leurs stratégies et de prendre rapidement des mesures correctives.
- Le schéma stratégique devrait tenir compte :
 - des répercussions sociales;
 - des parties prenantes;
 - des processus administratifs;
 - de l'investissement dans l'apprentissage et la perfectionnement²⁰.

L'élaboration de stratégie est un processus itératif. Après avoir élaboré le schéma stratégique, on devrait passer en revue les objectifs et sous-objectifs stratégiques.

Étape 4 : Définition du but stratégique

Par « but stratégique », on entend le résultat qu'on veut obtenir et la manière de l'obtenir. Dans la section suivante, on décrit le changement stratégique qui doit se produire sur une période donnée. La définition du but stratégique comprend la posture souhaitée en matière de direction et les critères que l'organisation utilisera pour suivre ses progrès. Il s'agit d'une description générale et d'un énoncé de conception pour chaque objectif stratégique décrivant la manière dont les parties prenantes s'y prendront pour obtenir l'état souhaité.

Pour chaque objectif stratégique, on doit définir le but stratégique à court, à moyen et à long terme en décrivant l'état final souhaité et en donnant des lignes directrices à suivre pour y parvenir. Le but stratégique permet aux personnes et aux organisations d'avoir un même objectif dans le temps et l'espace. Les énoncés de but stratégique ont les qualités suivantes :

- Sens de l'orientation : l'énoncé de but stratégique permet notamment comprendre ce qu'on cherche à faire avec le système au cours de la prochaine décennie. Il s'agit d'une vision unificatrice.
- Le sens de la découverte : le but stratégique doit susciter de l'excitation et de l'enthousiasme pour l'avenir.
- Motivation : le but stratégique doit être considéré comme intrinsèquement valable par toutes les parties prenantes.

Étape 5 : Établissement des facteurs critiques de succès

Les facteurs critiques de succès sont les activités essentielles qui doivent être bien exécutées pour accomplir la mission et atteindre les objectifs et les buts du projet. En déterminant les facteurs de succès, on peut se donner un point de référence commun qui servira de guide et permettra de mesurer le succès. Les facteurs critiques de succès permettent de s'assurer que le projet d'amélioration reste bien délimité, en

20 R.S. Kaplan et Norton, D.P. 2004. « Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes », Harvard Business School Press.

évitant de perdre du temps et des ressources sur des tâches de moindre importance. En s'assurant que les facteurs sont clairs et en les communiquant à toutes les personnes concernées, il sera plus facile de veiller à ce qu'on continue de travailler à l'atteinte des buts et des objectifs communs du projet d'amélioration.

Pour déterminer les facteurs critiques de succès, il faut commencer par la mission et les buts et les objectifs stratégiques (se reporter à la section 3.2 de la première étape). Il faut se poser la question suivante : « dans quel domaine ou activité devons-nous exceller pour atteindre cet objectif ? » Les domaines et activités peuvent être liés à l'organisation et à l'environnement externe ou interne. Il faut retenir les domaines et activités essentiels, puis ne conserver que ceux qui sont indispensables pour s'assurer de se concentrer sur l'objectif à atteindre. Une fois les facteurs critiques de succès déterminés, il pourrait être nécessaire de revoir les buts et objectifs stratégiques.

Étape 6 : Identification des risques stratégiques

Les stratégies sont des hypothèses fondées sur des suppositions. Chaque élément de la stratégie peut comporter une part d'incertitude. Si les concepts de risque et d'incertitude nous font habituellement penser à ce qui pourrait mal tourner, la gestion des risques stratégiques implique de tenir compte des occasions qui se présentent.

Les risques peuvent être externes (par exemple, que se passerait-il si une catastrophe frappait la communauté ?) ou internes (par exemple, que se passerait-il si un statisticien important prenait soudainement sa retraite ou si une composante technologique essentielle cessait de fonctionner ?) Ces événements sont habituellement imprévus et peuvent devenir une distraction majeure qui empêche toute l'organisation d'appliquer les stratégies prévues.

Les organisations qui voient des risques se concrétiser peuvent devoir abandonner leurs stratégies. Idéalement, elles s'adapteront et modifieront leurs stratégies initiales. Dans le pire des cas, les organisations vont de l'avant avec des stratégies qui ne sont plus adéquates simplement parce qu'elles s'inscrivent dans un plan stratégique.

Comment doit-on aborder ces risques stratégiques et maintenir l'organisation sur la bonne voie ? La réponse a deux volets. L'organisation peut tout d'abord réduire l'incertitude en déterminant les risques stratégiques et en approfondissant sa connaissance de ces risques. Elle peut aussi adapter les outils d'amélioration du rendement pour ajuster ses stratégies.

Quels sont les risques stratégiques et où sont-ils susceptibles d'apparaître ? Quels risques mettent en péril la vision du projet ? Les risques stratégiques se manifestent sous différentes formes. La première étape de l'élaboration d'une stratégie consiste à déterminer les risques qui pourraient avoir les conséquences les plus graves et qui ont le plus de chances de se produire. Il faut ensuite comparer ces risques à chaque objectif stratégique pour s'assurer de ne pas avoir omis de préoccupation majeure. La deuxième étape consiste à classer les risques stratégiques par ordre de priorité en fonction de ces deux critères. Enfin, il faut élaborer des stratégies d'atténuation pour chaque risque majeur et désigner l'organisation ou la partie prenante qui sera chargée de mener les activités essentielles du plan stratégique d'atténuation des risques.

Étape 7 : Établissement ou élaboration des interventions stratégiques

Cette étape consiste à déterminer ou à élaborer des interventions stratégiques en réponse aux problèmes et aux faiblesses identifiés et classés par ordre de priorité.

Pour déterminer si une stratégie d'intervention est réalisable, il se poser les questions suivantes :

Économie : la stratégie est-elle réalisable d'un point de vue financier ? La stratégie est-elle sensée d'un point de vue économique ?

Acceptabilité : les parties prenantes et la communauté accepteront-elles la stratégie ?

Ressources : est-on susceptible d'avoir accès à des fonds pour mettre en oeuvre la stratégie ? Les organisations sont-elles capables de mobiliser les ressources nécessaires ?

Aspect juridique : peut-on mettre en oeuvre la stratégie en vertu des lois et des règlements en vigueur ? Quels changements doit-on apporter au cadre juridique et réglementaire pour pouvoir mettre en oeuvre la stratégie ?

Obstacles : quels sont les obstacles potentiels à la mise en oeuvre et à la réussite de la stratégie ? Quelles solutions propose-t-on pour surmonter les obstacles ?

On doit utiliser le modèle suivant pour analyser les stratégies d'intervention. Vous trouverez un modèle pour la préparation d'un rapport de plan stratégique à l'**annexe M**.

TABLEAU 16 :

Problèmes, stratégie et modèle d'intervention

Problèmes à traiter	Stratégie	Intervention	Aspects financiers	Acceptabilité	Ressources	Aspects juridiques	Obstacles	Suggestions pour surmonter les obstacles

4.2 Élaboration du plan d'action

Le plan d'action consiste à organiser une série d'activités visant à mettre en oeuvre des améliorations du système à partir du plan stratégique et en fonction des problèmes prioritaires. Dans le plan d'action pour l'amélioration du système ESEC, on décrit l'ensemble des activités, des ressources et des étapes de la mise en oeuvre du plan stratégique national d'ESEC. Le plan d'action devrait être élaboré de concert avec les différentes parties prenantes. On obtiendra ainsi l'engagement des parties prenantes et l'on augmentera considérablement les chances que le plan d'action soit réaliste et réalisable.

Comme le plan stratégique, le plan d'action devrait être élaboré de manière itérative. On élabore une première version du plan en s'appuyant sur le plan stratégique pour le système ESEC. Le plan est ensuite affiné en fonction des contraintes du pays (comme les fonds disponibles) et de l'environnement. En adoptant cette approche, on s'assure que le plan tient compte du contexte actuel, sans contraintes excessives. Cette approche permet également de déterminer les activités qu'on pourra mener si l'on a accès à des ressources supplémentaires. S'il existe déjà un plan d'action, l'équipe centrale doit l'examiner avant de commencer à élaborer le nouveau plan. Les tâches, les entités responsables (c'est-à-dire les acteurs) et les produits livrables pour l'élaboration du plan d'action pour le système ESEC sont présentés dans le **tableau 17**. Lorsqu'on élabore le plan d'action et les activités pour la mise en oeuvre du plan, des contraintes et des observations peuvent nécessiter qu'on apporte des

modifications aux descriptions et aux cartes des processus opérationnels souhaités. Lorsqu'on rédige la description détaillée des activités, il peut également être nécessaire de revoir la stratégie. Le cas échéant, l'équipe de base doit veiller à ce que l'on ait la latitude nécessaire et mettre à jour la description et la carte des processus opérationnels souhaités.

TABLEAU 17 :

Exemples de tâches pour l'élaboration d'un plan d'action pour l'amélioration d'un système ESEC

Tâche	Acteurs	Produits livrables
Définir les principaux domaines d'action pour la mise en oeuvre du plan stratégique pour le système ESEC	Le GTT, l'équipe de base et le conseiller principal en matière d'ESEC	Les groupes de travail responsables des domaines d'action et du plan d'action
Déterminer les produits livrables associés à chaque domaine d'action	Le GTT, l'équipe de base et le conseiller principal en matière d'ESEC	Produits livrables associés à chaque domaine d'action
Élaborer le plan d'action pour chaque domaine d'action	Le GTT, l'équipe de base et le conseiller principal en matière d'ESEC	Plans d'action individuels pour les différents domaines d'action
Réunir les plans d'action individuels en un plan d'action national pour le système ESEC	Le GTT, l'équipe de base et le conseiller principal en matière d'ESEC	Rédiger le plan d'action pour le système ESEC
Organiser un atelier pour valider le plan d'action national	GTT, équipe de base, conseiller principal en matière d'ESEC et parties prenantes	Plan d'action pour le système ESEC

4.2.1 Définir les principaux domaines d'action pour la mise en oeuvre du plan stratégique pour le système ESEC

Pour élaborer le plan d'action, il faut avoir une bonne compréhension du rapport de la première étape, du plan stratégique pour le système ESEC et des priorités fondées sur le profil du pays. Le GTT, l'équipe centrale et le conseiller principal en matière d'ESEC doivent se réunir pour examiner le plan stratégique pour l'amélioration du système et les priorités de mise en oeuvre (se reporter à l'étape 1). Vous trouverez un exemple de marche à suivre simplifiée pour l'élaboration d'un plan d'action de mise en oeuvre dans le **tableau 18**.

TABLEAU 18 :

Exemple de tableau où l'on peut voir les interventions et les activités pour atteindre les objectifs stratégiques et obtenir les résultats stratégiques

Activités	Organisations responsables	Date d'achèvement	Coût	Source de financement	Acteurs	Mécanisme de coordination	Indicateur d'état d'avancement
<i>Résultat stratégique : mettre en place un système universel d'ESEC et adaptable aux technologies de l'information et la communication (TIC)</i>							
<i>Objectif stratégique 1 : examiner et concevoir le système ESEC numérique d'ici [mois/année].</i>							
1.1 Examiner les cartes des processus d'ESEC souhaités afin d'identifier les principaux domaines qui nécessitent une intervention en matière de TIC	Organisations nationales responsables de l'ESEC et autres intervenants clés	(mois/année)					Les domaines de processus d'ESEC souhaités qui nécessitent une intervention en matière de TIC ont-ils été définis ? (O/N)
1.2 Déterminer les besoins du système ESEC en matière de technologie de l'information à la lumière des processus d'ESEC souhaités	Organisations nationales responsables de l'ESEC et autres intervenants clés	(mois/année)					Les besoins du système ESEC en matière de technologie de l'information ont été définis et approuvés par le GTT
1.3 Déterminer les besoins du système ESEC à la lumière des processus d'ESEC souhaités	Organisations nationales responsables de l'ESEC et autres intervenants clés	(mois/année)					Besoins fonctionnels et non fonctionnels du système ESEC déterminés et approuvés par le GTT
1.4 Effectuer une analyse consultative complète des lacunes potentielles des systèmes numériques existants ²¹	Organisations nationales responsables de l'ESEC et autres intervenants clés	(mois/année)					Les lacunes potentielles des systèmes numériques existants pour l'ESEC ont été identifiées
1.5 Concevoir l'architecture du système ESEC numérique ²²	Organisations nationales responsables de l'ESEC et autres intervenants clés	(mois/année)					L'architecture du système ESEC numérique a été établie et approuvée par le GTT

21 Par exemple, en utilisant le Guide de numérisation de CRVS : <http://www.crvs-dgb.org/fr/>

22 Par exemple, en utilisant le Guide de numérisation de CRVS : <http://www.crvs-dgb.org/tr/>

4.2.2 Élaborer un plan d'action pour les domaines d'action

À cette étape, le groupe de travail devrait élaborer un plan d'action pour chacune des priorités identifiée à l'étape précédente. Dans le **tableau 19**, vous trouverez les éléments qui devraient être inclus dans le plan d'action afin que celui-ci puisse servir d'outil d'orientation pour la coordination des activités de planification, de la mise en oeuvre, de l'évaluation et du suivi.

TABLEAU 19 :

Exemple d'objectif stratégique, de domaines d'action et de produits livrables

Objectif stratégique : mettre en place un système universel d'ESEC et adaptable aux TIC	
Domaines d'action	Produits livrables
Politique et cadre réglementaire	Cadre juridique et réglementaire révisé conçu pour les systèmes ESEC fondés sur les TIC
Ressources humaines	Nombre nécessaire d'agents d'ESEC qui ont reçu de la formation sur l'utilisation des systèmes ESEC fondés sur les TIC
Gestion et coordination	Mécanisme bien structuré d'organisation et de coordination qui inclut les principales parties prenantes des systèmes ESEC
Technologie de l'information	Acquisition du matériel et des logiciels pour le système ESEC fondé sur les TIC
Processus d'enregistrement des faits d'état civil et d'établissement des statistiques de l'état civil	Système ESEC fondé sur les TIC qui comporte les processus opérationnels d'ESEC souhaités

Étape 1 : Déterminer les activités qui doivent être menées pour obtenir le résultat

Les activités qui doivent être menées pour obtenir le résultat voulu ont été déterminées. Les activités sont la base du plan d'action. Il faut donc en établir la portée, le calendrier et les liens de dépendance. Dans le **tableau 20**, vous trouverez des exemples d'activités que l'on doit mener pour mettre en place un système ESEC numérique. Vous y trouverez également des exemples d'activités d'élaboration du cadre juridique et réglementaire nécessaire à la mise en oeuvre des processus améliorés d'ESEC et à l'obtention du rendement souhaité pour le système ESEC.

TABLEAU 20 :

Modèle pour la consignation des renseignements dans le cadre de l'examen du plan d'action

Produits livrables et activités
Domaine d'action 1 : technologies de l'information pour l'ESEC
Produit livrable 1 : le système ESEC numérique est élaboré
Activité 1.1 : faire l'inventaire des systèmes numériques existants pour l'ESEC
Domaine d'action 2 : cadre politique et réglementaire pour l'ESEC
Produit livrable 1 : cadre juridique et réglementaire révisé et modifié
Activité 1.2 : utiliser un outil structuré pour analyser le cadre juridique et réglementaire d'ESEC ²³

23 Par exemple, en utilisant advocacyincubator.org/ghai-advocacy-tools/legal-and-regulatory-review-toolkit-for-crvsid/

Étape 2 : Estimer les fonds nécessaires pour réaliser les activités

Pour mettre en oeuvre le plan d'action, il faut des ressources financières et non financières. Cette tâche, qui incombe au groupe de travail, consiste à estimer le coût de chaque activité. Le groupe de travail doit également déterminer les ressources non financières, comme les travailleurs qualifiés et l'équipement spécialisé. Cette étape ne devrait pas être axée sur l'établissement détaillé des coûts financiers, mais plutôt sur l'estimation des fonds nécessaires.

4.2.3 Valider le plan d'action pour le système ESEC

La validation du plan d'action est un élément essentiel de l'élaboration du plan d'action pour le système ESEC et de la mise en oeuvre du plan d'action stratégique. Il s'agit d'un mécanisme qui permet de s'assurer que les parties prenantes sont informées du plan. Cette activité permet également de vérifier l'exhaustivité et l'exactitude du plan en en discutant. Les objectifs de cet atelier sont les suivants :

- Présenter le plan d'action pour le système ESEC aux parties prenantes;
- Recueillir les commentaires des parties prenantes;
- Discuter des dispositions institutionnelles pour la mise en oeuvre du plan d'action et dégager un consensus à ce sujet;
- Obtenir un engagement préliminaire en appui à la mise en oeuvre du plan d'action;
- Convenir des prochaines mesures à prendre pour mettre en oeuvre le plan d'action.

L'atelier devrait être animé par le groupe de base et d'autres membres du GTT. Les membres du GTT, des représentants des ministères et des services concernés, des représentants des organismes de développement, des bailleurs de fonds, des organisations non gouvernementales et de la société civile actives, et des représentants du milieu universitaire devraient participer à l'atelier.

Étape 1 : Présenter le plan d'action national pour le système ESEC

La première étape de l'atelier consiste à présenter le schéma stratégique du système ESEC afin de donner aux participants l'occasion de réfléchir à la stratégie globale, à l'orientation convenue et à la mission et à la vision autour desquelles le plan d'action pour le système ESEC devrait s'articuler. Le plan stratégique pour le système ESEC doit ensuite être présenté avant le plan d'action. On devrait d'abord présenter la méthode et le processus d'élaboration, puis les domaines d'action, les produits livrables et les activités connexes, y compris leur lien avec le plan stratégique.

Étape 2 : Passer en revue les domaines d'action et les produits livrables connexes et s'entendre dessus

Les participants doivent discuter des domaines d'action et des produits livrables connexes et s'entendre dessus avant d'examiner de façon plus approfondie le plan d'action pour chaque domaine d'action en petites équipes. Les participants devraient avoir la possibilité de discuter et de se mettre d'accord sur les domaines d'action initiaux et les produits livrables, et d'en supprimer ou d'en ajouter, ou encore d'y apporter des modifications.

Étape 3 : Examiner et valider le plan d'action pour le système ESEC

Les participants devraient déterminer si chaque domaine de programme est correct et complet. Pour ce faire, les parties prenantes devraient examiner les domaines d'action approuvés correspondant à leurs domaines de compétence en petits groupes. Les membres du GTT devraient également participer à cette séance de travail en petits groupes.

Le GTT devrait passer en revue toutes les activités associées à chaque produit livrable pour déterminer s'il y a des activités manquantes, inutiles ou incorrectes, ou encore des activités qui doivent être modifiées. Au terme de la séance, chaque équipe devrait présenter son travail aux autres participants pour obtenir une validation finale. Dans cette plénière, le GTT et l'équipe de base devraient répondre à chaque commentaire et noter leurs réponses.

Étape 4 : Établir les coûts du plan d'action pour le système ESEC

Après l'atelier de validation, l'équipe de base devrait achever le plan d'action pour le système ESEC et le soumettre au GTT pour que celui-ci consulte les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux concernés. Il faut d'abord établir le coût de chaque activité, puis additionner tous les coûts en remontant la structure de planification et de budgétisation du gouvernement.

Étape 5 : Approuver le plan d'action pour le système ESEC

Le GTT doit soumettre le coût du plan d'action pour le système ESEC, un résumé du plan et un compte rendu des principales conclusions de l'exercice d'analyse après action à l'approbation du comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau. Après avoir examiné ces résultats, le comité de haut niveau devrait procéder à l'affectation des ressources et consulter un haut responsable au sein du gouvernement, comme le ministre responsable de l'ESEC, pour obtenir l'approbation finale.

5. Étape 3 : Mise en oeuvre, suivi et évaluation

L'étape 3 du cadre consiste à décrire le processus de mise en oeuvre du plan d'action stratégique du système ESEC national, le suivi et l'évaluation du rendement du système ESEC, et le suivi et l'évaluation des progrès réalisés dans la mise en oeuvre du plan d'action.

On devrait mettre en oeuvre les améliorations du système qui sont particulièrement innovantes ou qui représentent un changement radical par rapport à la pratique actuelle afin de démontrer qu'elles peuvent être réalisées et qu'on a les capacités nécessaires à l'échelle initiale. Cela permettra d'en apprendre davantage sur la faisabilité des améliorations, les questions techniques et les problèmes de mise en oeuvre liés au nouveau processus sur lesquels il pourrait être nécessaire de travailler davantage. Une fois les problèmes identifiés et les améliorations apportées, la mise à l'échelle nationale peut commencer.

Le suivi et l'évaluation du rendement du système ESEC doivent s'appuyer sur les indicateurs de rendement clés définis à la première étape et peuvent être ajustés si le contexte change. Le suivi et l'évaluation devraient être un processus continu tout au long de l'amélioration du système ESEC. **L'annexe N** donne un aperçu des activités de l'étape 3 et des produits livrables connexes.

5.1 Mise en oeuvre du plan d'action

La mise en oeuvre du plan d'action comprend les activités suivantes :

1. Mobiliser les ressources nécessaires à la mise en oeuvre;
2. Réviser et peaufiner le plan d'action pour le système ESEC;
3. Établir la structure organisationnelle et le processus de mise en oeuvre, de suivi et d'évaluation;
4. Élaborer un plan de gestion et de mise en oeuvre des changements.

Le plan d'action devrait aboutir à des changements dans le système qui permettent de mettre en oeuvre efficacement les nouveaux processus d'ESEC.

5.1.1 Mobiliser les ressources nécessaires à la mise en oeuvre

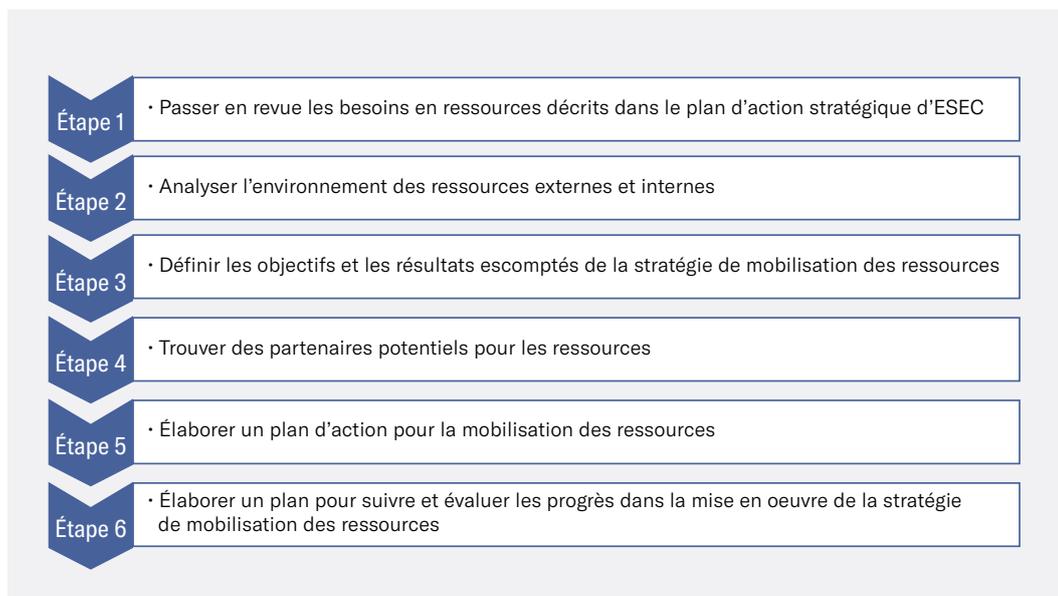
Pour que le projet d'amélioration fonctionne, les ressources nécessaires à la mise en oeuvre du plan d'action du système ESEC national doivent être disponibles. La stratégie de mobilisation des ressources décrit l'approche à adopter pour obtenir les ressources auprès de partenaires qui ont les mêmes objectifs d'amélioration du système ESEC. Dans ce contexte, on entend par « ressources » les ressources financières, les ressources humaines et les biens et services. Le GTT, avec l'appui du groupe de base et du conseiller principal en matière d'ESEC, devrait élaborer la stratégie de mobilisation des ressources. L'établissement et l'obtention des ressources nécessaires à la mise en oeuvre du plan d'action devraient incomber au comité national d'ESEC ou au GTT.

Le résultat de la mobilisation des ressources aura une incidence directe sur la portée et l'ampleur du projet d'amélioration. Avant de procéder à la mise en oeuvre, on devrait s'assurer que les objectifs, les cibles et les activités cadrent avec les ressources humaines, le temps et l'argent disponibles. Il peut être nécessaire de modifier la description et la carte du processus souhaité.

La stratégie de mobilisation des ressources fournit une feuille de route essentielle dans laquelle on décrit en détail la manière dont les ressources pourraient être utilisées pour répondre aux besoins. L'équipe de base doit veiller à ce que les principales parties prenantes soient consultées tout au long du processus et à ce qu'elles participent à toutes les étapes de l'élaboration de la stratégie. Vous trouverez les étapes de l'élaboration de la stratégie de mobilisation des ressources dans la **figure 7**.

FIGURE 7 :

Étapes de l'élaboration de la stratégie de mobilisation des ressources



5.1.2 Réviser et peaufiner le plan d'action pour le système ESEC

Aux étapes 1 et 2, on a élaboré un plan d'action pour chaque domaine d'action, on a estimé les coûts et l'on a établi le calendrier. Après avoir déterminé les ressources nécessaires, il faut réviser et peaufiner le plan d'action. Si les ressources nécessaires ne sont pas obtenues, la portée, l'échelle et les objectifs opérationnels devront être revus. Le GTT et les parties prenantes concernées devraient revoir le plan d'action et y apporter les modifications requises pour s'assurer que :

- les personnes et les organisations responsables sont identifiées;
- le personnel et les organisations concernés par chaque domaine d'action et les différentes activités sont identifiés;
- un échéancier réaliste et des objectifs SMART sont fixés pour chaque domaine d'action et pour les différentes activités;
- les ressources nécessaires et disponibles ont été déterminées.

Au cours du processus d'examen, le GTT et les chefs des équipes de mise en oeuvre devraient travailler ensemble pour déterminer les possibilités de coordination et de mise en commun des ressources. On peut revenir sur l'exercice d'établissement des priorités de la première étape pour guider le parachèvement du plan d'action de mise en oeuvre. Il peut alors être nécessaire de modifier la description et les cartes des processus opérationnels souhaités.

5.1.3 Établir la structure organisationnelle et le processus de mise en oeuvre, de suivi et d'évaluation

Il faut désigner une entité comme responsable de la mise en oeuvre globale du plan d'action du système ESEC national. Le GTT devrait établir la structure et le processus de mise en oeuvre, de suivi, d'évaluation et de communication des travaux d'amélioration.

Les équipes de mise en oeuvre rendre compte de leurs travaux au GTT, qui devrait assurer la supervision de la mise en oeuvre, du suivi et de l'évaluation des travaux, ainsi que des communications à ce sujet. Le GTT devrait idéalement remplir les trois fonctions suivantes : i) supervision de la mise en oeuvre, ii) suivi et évaluation, et iii) gestion du changement et des communications.

Le GTT devrait :

- assurer la liaison avec les personnes et les organisations qui dirigent la mise en oeuvre de chaque domaine d'action pour veiller à ce que leurs activités soient coordonnées avec celles des autres domaines d'action, au bon déroulement des activités et à ce qu'on s'occupe des obstacles;
- élaborer le plan de suivi et d'évaluation tout en s'assurant que les outils nécessaires au processus sont disponibles.

5.1.4 Élaborer un plan de gestion du changement et de communication

Pour que les processus d'ESEC améliorés fonctionnent, il faudra apporter des changements de différents types et ampleurs. Vous trouverez ci-dessous les étapes de l'élaboration du plan de gestion du changement.

Étape 1 : Attribuer la responsabilité de la gestion du changement à une personne ou à une équipe

La personne ou l'équipe en question doit s'assurer que les changements qui découlent des initiatives d'amélioration sont gérés de manière adéquate et communiqués à toutes les parties prenantes.

Étape 2 : Déterminer le type et l'ampleur prévus des changements afin d'élaborer un plan de gestion du changement

Le plan de gestion du changement consiste à expliquer la manière dont l'équipe doit procéder pour :

- **sensibiliser les principales parties prenantes (celles touchées par le changement apporté au processus opérationnel);**
- **surmonter la résistance** au changement et **susciter le désir** pour le changement; découvrir qui pense être perdant en raison du changement proposé et les rassurer quant à leur utilité et à leur rôle dans le nouveau processus; susciter du désir pour le changement en expliquant comment il contribuera à l'atteinte des objectifs du système ESEC;
- **se doter de la capacité d'apporter le changement** en développant les compétences nécessaires et en veillant à ce que la supervision et le renforcement soient prévus;
- **renforçant les compétences** et les nouveaux processus opérationnels au fil du temps.

Étape 3 : Déterminer les obstacles à la mise en oeuvre

Le sous-comité des communications et les responsables de l'équipe de mise en oeuvre de chaque domaine d'action doivent déterminer et noter les obstacles possibles à la mise en oeuvre des processus et des capacités remaniés. Quelles hypothèses et quels liens de dépendance doivent se confirmer pour que le changement soit une réussite ?

Étape 4 : Mettre en oeuvre le plan de gestion du changement

À cette étape, l'équipe devrait s'assurer que la portée du changement et le plan de gestion du changement sont compris et appliqués par les parties prenantes. L'équipe devrait informer les parties prenantes de la date d'entrée en vigueur des changements et des dispositions temporaires qui seront prises en réponse aux problèmes pendant la transition vers le nouveau processus d'ESEC.

5.2 Plan de suivi et d'évaluation

Le pays doit disposer d'un plan clair pour le suivi et l'évaluation. Le suivi et l'évaluation guident la mise en oeuvre et fournissent une rétroaction importante pour l'amélioration continue.

Dans le plan de suivi et d'évaluation, on doit établir une distinction claire entre : i) le suivi et l'évaluation des progrès réalisés dans la mise en oeuvre du plan d'action stratégique pour le système ESEC, et ii) le suivi et l'évaluation du rendement du système ESEC.

L'élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation comprend les tâches suivantes :

1. Déterminer les indicateurs de rendement clés et les indicateurs de résultats pour le suivi et l'évaluation;
2. Fixer les mesures de référence et les cibles pour chaque indicateur;
3. Décrire la gouvernance et les processus de suivi et d'évaluation à l'échelle nationale.

Le suivi et l'évaluation devraient faire partie intégrante de l'amélioration continue du système ESEC.

5.2.1 Suivi et évaluation du rendement du système ESEC

Les outils et les méthodes de collecte de données, ainsi que la représentation visuelle des données sont des éléments essentiels d'un bon cadre de suivi. Il peut s'agir de logiciels, de bases de données, de tableaux de bord en ligne, de fiches d'évaluation équilibrée nationales, etc.

À la première étape, on a établi les indicateurs de rendement clés pour mesurer la performance du système ESEC dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC. L'outil définit également la base de référence et les cibles pour un indicateur donné et comprend des sources et des méthodes de collecte de données qui conviennent au suivi et à l'évaluation du rendement du système ESEC. Ensemble, ces documents constituent le plan de suivi et d'évaluation des résultats de la mise en oeuvre du plan d'action stratégique (c'est-à-dire le rendement du système ESEC). Lorsqu'on évalue le système ESEC au moyen des indicateurs de rendement clés définis à la première étape dans la mise en oeuvre du plan d'action stratégique, cela constitue le point de départ d'un effet de rétroaction qui peut orienter les travaux d'amélioration actuels et futurs.

On devrait continuellement surveiller et évaluer le rendement du processus amélioré pour déterminer si les processus d'ESEC souhaités donnent les résultats escomptés. L'évaluation devrait également fournir des indications sur d'autres problèmes à traiter dans le cadre de l'amélioration continue. On analyse en profondeur les processus d'ESEC qui n'offrent pas le rendement souhaité pour déterminer les problèmes, les goulets d'étranglement et les causes profondes avant de prendre d'autres mesures.

5.2.2 Suivi et évaluation du plan d'action stratégique pour le système ESEC

Le plan de suivi et d'évaluation permettra de suivre et d'évaluer les progrès réalisés et les résultats souhaités des interventions en fonction des objectifs fixés dans le plan d'action stratégique. Dans le **tableau 21**, vous trouverez un modèle d'un plan de suivi et d'évaluation le suivi et l'évaluation des progrès réalisés dans la mise en oeuvre du plan d'action stratégique.

TABLEAU 21 :

Modèle de suivi et d'évaluation des progrès réalisés dans la mise en oeuvre du plan d'action

Plan d'action			Travaux de mesure et d'évaluation			
Étapes (activités)	Organisation responsable	Date d'achèvement	Indicateurs	Sources de données	Méthode de collecte des données	Calendrier de collecte des données
<i>Exemple de but : amélioration de la réglementation et de la gouvernance de l'ESEC</i>						
<i>Exemple d'objectif 1 : revoir et concevoir le système ESEC numérique d'ici septembre 2025</i>						
<i>Exemple d'activité 1.1 : dresser l'inventaire des systèmes ESEC numériques existants qui nécessitent un soutien juridique</i>	<i>Organisation nationale d'ESEC</i>	<i>(mois/année)</i>	<i>A-t-on dressé l'inventaire de tous les systèmes ESEC numériques existants ? (O/N)</i>	<i>Rapport régulier de l'expert en informatique au GTT</i>	<i>Analyse du rapport de l'expert en informatique</i>	<i>(mois/année)</i>

Définition des concepts et des termes clés²⁴

Amélioration des processus opérationnels : approche conçue pour aider les organisations à analyser et à remanier leurs processus opérationnels afin d'apporter des améliorations significatives et de mettre en oeuvre les processus souhaités.

Approche axée sur les processus : une approche globale pour évaluer l'adéquation, l'efficacité et la pertinence des processus opérationnels, et donc le rendement du système dans son ensemble.

But du processus : le but ou le résultat auquel un processus est censé arriver.

Cadres stratégique, juridique et réglementaire : ensemble de règles constitutionnelles, juridiques, réglementaires, jurisprudentielles et administratives qui régissent le système ESEC et, par conséquent, le droit des personnes à faire enregistrer des faits d'état civil, et qui guident le fonctionnement des systèmes en fonction des buts et des objectifs établis.

Capacités organisationnelles : les politiques, lois et règlements, la gestion et la coordination, les ressources humaines, l'infrastructure physique et les technologies de l'information qui appuient les fonctions et les processus d'ESEC d'un pays et permettent d'obtenir le rendement souhaité.

Carte des processus opérationnels : représentation des processus opérationnels qui comprend les rôles et les responsabilités²⁵.

Cause profonde : la cause à l'origine d'un problème ou d'un enchaînement causal qui mène à un résultat d'importance. Il s'agit de la première cause, c'est-à-dire la cause la plus fondamentale ou la plus profonde d'un comportement donné. Ce sont les signes évidents qui révèlent une erreur aux observateurs. Ces signes peuvent être répandus, infinis et complexes, tandis que la cause profonde derrière ceux-ci est souvent bien plus simple.

Cible : rendement souhaité pour une mesure, une décision ou un processus donné, en fonction des objectifs de rendement, de la vision, de la mission, des lois, des politiques et de la culture organisationnelle.

Clients : les membres du public qui ont recours au système d'enregistrement des faits d'état civil ou qui demandent des services d'enregistrement des faits d'état civil, notamment l'enregistrement et la certification de faits d'état civil.

Déroulement du processus : description des étapes principales d'un processus, du début à la fin.

Éléments d'entrée du processus : ensemble d'exigences et de mesures qui déclenchent un processus.

Évaluation et analyse des systèmes ESEC – Examen global et fondé sur des normes du rendement des systèmes et des sous-systèmes ESEC, et des capacités organisationnelles connexes par rapport aux normes de rendement. Cet examen permet d'identifier les principaux problèmes de rendement qui doivent être résolus pour améliorer le rendement des systèmes ESEC en vue d'atteindre l'objectif fondamental qui consiste à enregistrer tous les faits d'état civil dans une région géographique (pays) donnée et à fournir des statistiques de l'état civil. Le résultat est un rapport qui guide l'élaboration du plan stratégique pour le système ESEC.

²⁴ Il est à noter que les définitions sont fournies dans le contexte du cadre d'amélioration des systèmes ESEC et s'appliquent à ce cadre. Elles ne peuvent pas nécessairement être généralisées.

²⁵ Définition adaptée de smartdraw.com/business-process-mapping/.

Événement déclencheur : un événement qui doit se produire pour lancer un processus.

Exhaustivité de l'enregistrement : la proportion des faits d'état civil concernant les habitants d'une zone donnée au cours d'une période donnée qui ont été enregistrés dans le système²⁶.

Groupe de travail : un petit groupe thématique de personnes possèdent un ensemble particulier de compétences pour accomplir une tâche à court terme. Dans le présent contexte, les groupes de travail sont des groupes thématiques formés de six à huit membres du personnel technique de divers ministères ou organismes concernés par l'ESEC qui sont chargés de mener l'enquête sur le terrain et les tâches connexes.

Indicateur de rendement clé : mesure déterminante qui permet d'évaluer le rendement en fonction des progrès réalisés dans l'atteinte d'un objectif donné. Les indicateurs de rendement clés et les cibles (se reporter à « cible » ci-dessus) sont des mécanismes qui permettent d'atteindre les objectifs.

Outil d'analyse et de refonte du système ESEC : outil conçu pour aider les pays à rassembler et à analyser systématiquement le rendement des processus opérationnels du système ESEC par rapport à une liste d'indicateurs de rendement clés. Ces indicateurs sont également utilisés pour le suivi des améliorations apportées au système à la suite de la refonte.

Parties prenantes de l'ESEC : toutes les entités, à tous les niveaux, qui influent sur le système ESEC ou qui sont touchées par celui-ci. Il existe différents types de parties prenantes du système ESEC : les institutions gouvernementales et le personnel qui a la responsabilité fonctionnelle de mettre en oeuvre certains aspects du système ESEC, les institutions gouvernementales et le personnel qui a besoin des services du système ESEC pour ses propres activités, les partenaires de développement et autres institutions qui fournissent de l'assistance technique et financière aux systèmes ESEC, les personnes et les familles (clients) qui veulent enregistrer et faire certifier des faits d'état civil les concernant, et les membres de la communauté qui doivent déclarer des faits qui se produisent au sein de leur communauté (sources d'information).

Parties prenantes du processus : toutes les personnes et organisations qui exercent une activité dans le cadre du processus d'ESEC ou qui interagissent avec les processus d'ESEC.

Pensée systémique : une approche globale de l'analyse axée sur la façon dont les éléments d'un système sont liés entre eux et dont les systèmes fonctionnent au fil du temps et à l'intérieur d'autres systèmes. Selon la pensée systémique, le fonctionnement du système dépend du renforcement et de la mise en équilibre des processus.

Plan d'action stratégique pour le système ESEC : document utilisé pour communiquer la vision, la mission, les buts et les objectifs du système ESEC national, ainsi que les mesures à prendre pour atteindre ces buts. Plus précisément, on y présente les mesures qu'on devrait prendre pour concrétiser la vision, accomplir la mission, et atteindre les buts et les objectifs du système ESEC national. Le but du plan d'action consiste à préciser les ressources nécessaires pour atteindre le but, à établir un échéancier pour les différentes tâches et à déterminer les ressources nécessaires.

Problème de rendement : l'incapacité à obtenir le résultat voulu. Les problèmes de rendement sont fondés sur des attentes raisonnables quant aux résultats d'une mesure, d'une décision ou d'un processus, en fonction des objectifs de rendement, de la vision, de la mission, des lois, des politiques et de la culture organisationnelle.

Processus opérationnel : ensemble structuré d'activités qui consiste à prendre un intrant et à transformer en extrant, c'est-à-dire un service ou un produit plus utile et plus efficace pour un ou des clients. Lorsqu'on parle du cadre, le terme « processus opérationnel » désigne une séquence d'événements, d'activités et de décisions associés à l'enregistrement des faits d'état civil²⁷ et/ou à la production de statistiques de l'état civil.

Processus opérationnel dans son état actuel – État actuel du processus opérationnel.

Processus opérationnel souhaité : conception souhaitée d'un processus opérationnel ou d'un sous-processus, ce qui comprend les capacités organisationnelles requises.

Propositions de refonte : modifications qu'on suggère d'apporter à la structure et aux fonctions d'un système ou d'un processus afin de réaliser plus efficacement les objectifs de la conception initiale ou d'atteindre des objectifs différents de ceux énoncés dans la conception initiale.

Refonte du système ESEC : modification de la structure et des fonctions du système et des processus d'ESEC dans le but d'améliorer leur rendement afin qu'ils répondent mieux aux besoins. Se reporter aux « propositions de refonte ».

Rendement de référence : point de départ utilisé pour les comparaisons.

Respect des délais : signifie qu'un fait d'état civil a été déclaré afin d'être enregistré dans les délais prévus par la loi. Dans les statistiques de l'état civil fondées sur les registres, cela signifie qu'un formulaire de rapport statistique a été transmis à l'organisme responsable des statistiques de l'état civil pour chaque fait enregistré dans les délais fixés par le programme des statistiques de l'état civil. Cela implique également que la production, la publication et la diffusion des statistiques de l'état civil ont été effectuées suffisamment rapidement pour que les besoins des utilisateurs soient satisfaits²⁸.

Responsable du processus : la personne ou l'entité responsable de la gestion et de la supervision des objectifs et du rendement d'un processus.

Résultat du processus : le résultat qu'un processus est censé produire.

²⁷ De manière plus précise, le cadre d'amélioration des systèmes ESEC est axé sur le processus opérationnel pour l'enregistrement rapide des naissances et des décès (avec les causes de décès) et la production de statistiques de l'état civil à partir des dossiers de faits d'état civil. On peut facilement modifier le cadre pour qu'il comprenne d'autres faits d'état civil ou l'enregistrement tardif ou reporté des faits d'état civil.

²⁸ Nations Unies. 2014. « Principes et recommandations pour un système de statistiques de l'état civil » Paragraphe 576.

Exemple de mandat du groupe de travail technique

Renseignements généraux sur le système ESEC du pays : en deux ou trois paragraphes, décrire le système ESEC local.

Proposition de mandat

1. Examiner et discuter les systèmes ESEC actuels du pays afin d'en relever les lacunes et les faiblesses.
2. Élaborer des plans de mobilisation des ressources (financières et matérielles) pour la mise en oeuvre le cadre d'amélioration des systèmes ESEC.
3. Élaborer et soumettre le budget et le plan d'action pour l'application du cadre d'amélioration des systèmes ESEC au comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau.
4. Fournir de l'orientation et des lignes directrices stratégiques pour le système ESEC.
5. Nommer les membres du personnel de leurs organisations respectives qui feront partie de l'équipe de base et des autres équipes qui seront formées aux différentes étapes du projet d'amélioration.
6. Valider le rapport d'analyse et de refonte des systèmes ESEC et le plan stratégique préparés par l'équipe de base avec les conseils d'experts.
7. Élaborer de l'orientation et des conseils stratégiques pour la mise en oeuvre durable de l'ensemble du système ESEC, comme le prévoit le plan stratégique.
8. Mettre en place des plans pour l'évaluation continue et durable du système ESEC du pays.
9. Proposer un plan de mise en oeuvre pour l'ensemble du système ESEC du pays.
10. S'assurer que des cadres de suivi et d'évaluation du système ESEC national sont en place.

Composition : les membres du GTT devraient être des cadres supérieurs et des membres du personnel technique des ministères, des services et organismes concernés par l'ESEC, y compris les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales internationales et les organisations de la société civile. La présidence est généralement assurée par un représentant du ministère responsable de l'organisme d'enregistrement des faits d'état civil.

Fréquence des réunions : le GTT devrait se réunir fréquemment (par exemple, une fois par mois).

Annexe A : Modèle de mandat pour le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau et le groupe de travail technique

Modèle de mandat pour le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau

Renseignements généraux sur le système ESEC du pays : en deux ou trois paragraphes, décrire le système ESEC local et les raisons pour lesquelles il doit être amélioré.

Proposition de mandat

1. Examiner les systèmes ESEC actuels du pays et en discuter dans le but de déterminer ce qui doit changer, le type de systèmes et toute amélioration à apporter.
2. Approuver les plans de mobilisation des ressources (financières et matérielles) pour la mise en oeuvre du programme d'amélioration du système ESEC national.
3. Fournir de l'orientation et des lignes directrices stratégiques pour le système ESEC.
4. Nommer les membres du personnel de leurs organisations respectives qui feront partie du GTT et approuver leur mandat.
5. Passer en revue le budget et les plans d'évaluation du GTT et les approuver.
6. Recevoir les comptes rendus et les recommandations de mesures à prendre du GTT.
7. Veiller à l'amélioration continue et durable du système ESEC du pays.

Composition : les membres du comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau devraient être des cadres supérieurs des ministères et des services concernés. Dans la plupart des pays, le comité devrait être composé d'un représentant du ministère responsable de l'enregistrement des faits d'état civil (président), du ministère de la planification, du ministère de la santé et du ministère du gouvernement local. La composition du comité peut varier en fonction des particularités du pays. Le président sera habituellement un représentant du ministère responsable de l'enregistrement des faits d'état civil. Le représentant du registraire sera habituellement le rapporteur du comité.

Fréquence des réunions : le comité doit se réunir plusieurs fois par année, en fonction de la situation du pays – fort probablement deux ou trois fois par année.

Annexe B : Feuille de route pour l'étape d'évaluation, d'analyse et de refonte, et pour l'élaboration d'un plan d'action stratégique

Les jours de travail de la feuille de route sont fournis à titre indicatif et doivent être adaptés au contexte local.

Acronymes et abréviations utilisés dans la feuille de route :

CP – Conseiller principal en matière d'ESEC

CPO – Cartographie des processus opérationnels

EAR – Évaluation, analyse et refonte

ER – Équipe de refonte

ET – Équipe de terrain

GT – Groupe de travail

GTT – Groupe de travail technique

Outil ARS-ESEC – Outil d'analyse et de refonte du système ESEC

PAS – Plan d'action stratégique

RT – Responsable technique de l'ESEC

	Activités	Organismes et personnes responsables	Jours de travail (du début à la fin de la journée)	Remarques
<p>Condition préalable au cadre d'amélioration des systèmes ESEC : le gouvernement a décidé de renforcer le système ESEC en améliorant certains processus opérationnels et en élaborant un ou en mettant à jour un PAS. L'organisme responsable de l'ESEC a été identifié, un GTT composé de toutes les parties prenantes a été mis en place et l'équipe de base a été constituée et chargée d'élaborer ou de mettre à jour un PAS. Une ébauche de feuille de route des activités a été créée, et les ressources nécessaires à l'exercice ont été obtenues. Le CP et le RT ont été désignés et, s'il y a lieu, engagés, et sont prêts à travailler.</p> <p>Remarque : Les jours de travail indiqués ci-dessous ont été estimés en fonction de l'expérience des pays qui ont effectué des évaluations approfondies. Ils ne comprennent pas les fins de semaine et les jours fériés. Le nombre de jours requis pour les tâches énumérées est fourni à titre indicatif et doit être revu en fonction des besoins et du contexte locaux. Les jours de début et de fin sont indiqués dans la feuille de route, car, à certains endroits, les activités se chevauchent.</p>				
A	Définir l'orientation du système ESEC			
A.1	Préparation	CP, RT	1 à 7	Certains documents importants concernant le système ESEC doivent être envoyés au CP pour que ce dernier se familiarise avec le système, au besoin.
A.2	Le cas échéant, le CP arrive au pays et rencontre l'équipe de base et le RT.	Équipe de base et RT	8	Réunion sur la feuille de route; on passe en revue la feuille de route.

	Activités	Organismes et personnes responsables	Jours de travail (du début à la fin de la journée)	Remarques
A.3	Visite sur le terrain et réunions avec les principales parties prenantes.	Équipe de base	9 à 12	<p>Le CP se familiarise avec les processus d'enregistrement et de certification dans leur état actuel et avec d'autres activités, notamment la collecte et la compilation de statistiques de l'état civil et les causes de décès, au besoin.</p> <p>Le CP rencontre les principales parties prenantes et prépare le terrain en vue de la mise en oeuvre du cadre.</p>
A.4	Formation initiale et vision	CP, équipe de base, RT (et GTT pour la vision)	13, 14	<p>L'équipe de base reçoit de l'orientation sur les principes, les concepts et les méthodes d'ESEC</p> <p>Le cadre, y compris le processus d'EAR et l'élaboration et la mise en oeuvre du PAS, ainsi que les rôles et responsabilités de l'équipe de base et des autres équipes à chaque étape du processus, sont expliqués en détail.</p> <p>La première version des énoncés de vision et de mission pour les systèmes ESEC est rédigée, ou les versions actuelles sont révisées par l'équipe de base et le RT, avec le soutien du CP.</p>
B	Préparation de documents sur les processus opérationnels d'ESEC actuels			
B.1	Déterminer les processus opérationnels qui doivent être améliorés, rédiger les descriptions et élaborer les cartes de processus.	Équipe de base, CP et RT, avec le soutien d'un expert dans la préparation de documents sur les processus opérationnels	15 à 19	L'équipe de base et le RT répertorient tous les processus opérationnels du système ESEC, choisissent les processus à améliorer (en consultation avec le GTT et, éventuellement, le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau) et préparent les documents initiaux sur les processus choisis.
C	Collecte de renseignements sur le rendement			
C.1	Élaboration des indicateurs de rendement clés	Équipe de base, CP, RT	20, 21	
C.2	Élaborer l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC et l'examen sur dossier (recueillir les données de référence et identifier les éventuels problèmes de rendement)	Équipe de base et RT	22 à 30	On peut demander au CP de participer à l'exercice (possiblement à distance)

	Activités	Organismes et personnes responsables	Jours de travail (du début à la fin de la journée)	Remarques
D	Analyse			
D.1	Préparation de l'atelier sur le processus souhaité	Équipe de base, CP, RT	31	L'ordre du jour de l'atelier est fixé L'équipe de base met sur pied le GT
D.2	Atelier sur l'analyse des processus opérationnels actuels • Révision et mise à jour des cartes des processus d'ESEC actuels, mise à jour du modèle d'analyse et de refonte du système ESEC avec les données de référence et les problèmes de rendement. • Détermination et validation des causes profondes dans le cadre de séances en petits groupes (exercice de diagramme cause-effet)	GTT, équipe de base, CP, RT, chefs des GT, planificateurs, autres parties prenantes, expert dans la préparation de documents sur les processus opérationnels	32 à 35	L'équipe de base, le CP, le RT et les chefs des GT peuvent servir de personnes-ressources.
D.3	Effectuer l'évaluation sur le terrain.	TT, supervisées et appuyées par l'équipe de base et le RT	36 à 51	On se sert du questionnaire de terrain et de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC pour déterminer et valider la base de référence, les problèmes de rendement et les causes profondes possibles.
D.4	Préparation du rapport de terrain	Équipe de base, RT, GT	52 à 56	Les ET préparent des rapports fondés sur l'enquête et l'évaluation sur le terrain, et rédigent des notes sur les indicateurs de rendement clés; cela comprend les renseignements validés et corrigés sur la base de référence, les problèmes de rendement et les causes profondes possibles.
E	Refonte			
E.1	Réunion de l'ER pour la refonte : • Trouver et proposer des idées de refonte pour un processus amélioré. • Regrouper les idées de refonte et les classer par ordre de priorité. • Créer les cartes des processus souhaités. • Mettre à l'essai les idées de refonte proposées. • Réfléchir aux répercussions de la refonte sur les capacités opérationnelles.	Équipe de base, CP, RT, chefs des GT, représentants des principales parties prenantes gouvernementales au sein du GTT	57 à 62	

	Activités	Organismes et personnes responsables	Jours de travail (du début à la fin de la journée)	Remarques
F	Rédiger et approuver le rapport d'EAR.			
F.1	Préparer et achever l'ébauche de rapport d'EAR.	RT, avec les conseils de l'équipe de base	63 à 70	Le rapport peut être envoyé au CP pour qu'il le lise et le commente.
G	Élaboration du PAS			
G.1	Formation sur la planification stratégique pour l'amélioration des systèmes ESEC.	CP, équipe de base, RT, chefs des GT	Avant 70	
G.2	Réunion des chefs des GT, de certains membres du GTT, de l'équipe de base et de quelques responsables de la planification pour discuter des recommandations et des interventions prioritaires.	GT, CP, RT, GTT, experts en planification du gouvernement	71, 72	
G.3	Élaborer le PAS	RT, responsables de la planification, équipe de base	72 à 81	Le CP fournit de l'assistance (à distance, s'il y a lieu)
G.4	Atelier de validation	GTT, RT, responsables de la planification, experts budgétaires, équipe de base	82	
G.5	Achever l'ébauche du PAS	RT, responsables de la planification, experts budgétaires, équipe de base	83 à 87	
G.6	Approbation du PAS	GTT	88 à 100	Après avoir été approuvé par le GTT, le PAS devra être approuvé par le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau et d'entités gouvernementales (comme le cabinet). La feuille de route ne comprend pas cette tâche, qui doit être adaptée en fonction des circonstances locales.

Annexe C : Vision

L'équipe de base peut procéder à un exercice de développement de vision pour rédiger un énoncé de vision et un énoncé de mission, et définir les valeurs fondamentales pour le système ESEC. On peut suivre les étapes suivantes pour définir la vision, la mission et les valeurs.

Étape 1 : Révision ou rédaction d'un énoncé de vision pour le système ESEC

Dans l'énoncé de vision pour le système ESEC, on décrit l'état souhaité du système et de ses produits. Il s'agit d'une description claire et convaincante, qui tient compte de l'ensemble du système.

L'exercice de développement de vision vise à :

- mobiliser les participants pour qu'ils comprennent ce qu'ils font et se sentent concernés;
- inspirer les participants à trouver et à proposer des idées créatives, même si elles sont inusitées;
- encourager le travail d'équipe au moyen de débats afin de parvenir à un consensus;
- encourager la discussion afin de décider des fonctions du système;
- encourager la collaboration en vue d'établir un nouveau paradigme organisationnel pour l'atteinte d'objectifs communs.

La vision doit être harmonisée avec le plan national de développement, s'il en existe un. Idéalement, le plan contribue à concrétiser la vision. La question consiste à savoir ce que le système est censé faire.

Le développement de la vision doit notamment tenir compte du budget, de la clientèle, de l'effectif et d'autres capacités, des domaines de programme et des répercussions sociales.

Énoncé de vision : dans l'énoncé de vision, on devrait expliquer en quoi la vision est nécessaire, son objectif et les personnes concernées. On devrait développer une vision claire, simple et concise pour chaque système ESEC. Idéalement, on devrait décrire en une ou deux phrases l'état dans lequel le système actuel devrait se trouver au terme du projet d'amélioration.

L'énoncé de vision devrait inclure l'objectif principal du système, sans toutefois préciser comment l'objectif sera atteint. Il devrait tenir compte de l'état actuel du système et comprendre un concept d'orientation future du système. L'énoncé pourrait notamment comprendre les éléments suivants : répondre aux besoins des utilisateurs, produire des statistiques de l'état civil de qualité, améliorer les capacités d'enregistrement et de production de statistiques, et coordonner le système ESEC.

Vous trouverez plusieurs exemples d'énoncés de vision nationaux ci-dessous.

- Rwanda (2017) : Faire connaître et compter chaque vie.
- Nigéria (2017) : Une société éclairée où les naissances, les décès, les mort-nés, les mariages et les divorces sont tous enregistrés.
- Cameroun : La vision est celle d'un système ESEC, instrument performant d'identification de l'individu et des faits d'état civil le concernant, via un registre de population qui lui assure l'exercice de sa pleine citoyenneté, qui soit un outil de référence pour l'élaboration des politiques publiques, leur mise en œuvre et leur évaluation.
- Bénin : Le Bénin a en 2025, un état civil moderne, fiable, et performant au service des populations, et contribuant à la bonne gouvernance, à la démocratie, à la sécurité et au développement.

- Madagascar : D'ici 2027, le système d'état civil permet à chaque citoyen de bénéficier de ses droits à l'identité, du respect de la confidentialité de ses données personnelles. Que le développement inclusif et durable du pays se fasse également à travers les bénéfices de l'amélioration du système d'état civil.
- Kiribati (2016) : (avoir, d'ici 2020) Un système ESEC accessible à tous, dans lequel sont enregistrés tous les faits d'état civil, avec honnêteté et intégrité. Fournir des données de qualité, complètes, opportunes et accessibles afin d'établir et de protéger l'identité, d'avoir une société sûre et sécuritaire, et fournir des données pour la planification gouvernementale (et la bonne gouvernance), y compris le renforcement des politiques et des services de santé pour tous.
- Afghanistan (2016) : D'ici 2024, tous les habitants de l'Afghanistan auront accès à des systèmes ESEC universels et adaptés à leurs besoins qui faciliteront l'exercice de leurs droits et favoriseront la bonne gouvernance, la santé et le développement.
- Cambodge (2017) : Un domaine d'administration publique moderne, axé sur la mission et les services au Cambodge, qui permet d'administrer les renseignements relatifs à l'identité et à l'état civil de la population, et de produire des statistiques fiables sur la population et les faits d'état civil.
- Philippines (2015) : D'ici 2024, toute la population des Philippines aura accès à des systèmes ESEC universels et adaptés à ses besoins, conformément à la vision et aux objectifs communs de l'Asie-Pacifique en matière d'ESEC.

Étape 2 : Révision ou rédaction d'un énoncé de mission pour le système ESEC

La mission oriente les travaux d'amélioration et devrait faire partie du plan d'action stratégique.

L'énoncé de mission consiste à présenter un résumé des activités principales ou de la raison d'être d'une organisation ou d'un système aux parties prenantes internes et externes, et au public. Dans l'énoncé de mission d'un système ESEC, on devrait définir l'objectif fondamental du système, en expliquant brièvement pourquoi il devrait exister et ce qui devrait être fait pour concrétiser la vision du système. L'énoncé de mission répond aux questions suivantes : « quelle est notre raison d'être ? », « quelles sont nos activités principales ? » et « que faisons-nous qui nous rend uniques ? »

Le résumé des activités principales du système ESEC suppose que l'équipe nationale de direction et les principales parties prenantes sont d'accord sur les objectifs de la stratégie, les parties prenantes, les éléments du système sur lesquels il faut travailler, les produits livrables pour chacun de ces éléments, la manière dont les produits doivent être produits, la valeur ajoutée que les produits fourniront aux parties prenantes et que la concurrence ne peut pas fournir, etc. La mission du système ESEC doit tenir compte des lois nationales.

La mission doit être claire pour que la stratégie du système ESEC fonctionne. Il ne s'agit pas seulement d'enregistrer les faits d'état civil et de produire les statistiques de l'état civil qui en résultent, mais aussi de transformer la manière actuelle, qui consiste possiblement à procéder au cas par cas ou d'une manière inéquitable, d'organiser l'enregistrement des faits d'état civil en un système global et complet. La mission doit se rapporter aux buts et aux objectifs du système.

Énoncé de mission : dans l'énoncé de mission, on doit proposer une manière de réaliser la vision du système ESEC. La longueur de l'énoncé varie d'une organisation à l'autre. Idéalement, il devrait s'agir d'un énoncé concis (une ou deux phrases) dans lequel on énonce l'objectif fondamental du système ESEC. On doit rédiger un énoncé de mission pour chaque système ESEC afin de mettre en contexte les travaux de planification et d'amélioration, et de s'assurer que toutes les parties prenantes connaissent leur rôle dans le système et l'orientation qu'on souhaite donner au système. L'énoncé doit également expliquer en quoi le système ESEC est unique.

L'énoncé de mission devrait contenir les éléments suivants :

1. Le but, les objectifs ou l'objectif global du système ESEC, c'est-à-dire les occasions qu'on souhaite saisir ou les besoins auxquels le système vise à répondre;
2. Comment le système ESEC répondra à ces besoins – la fonction du système;
3. Les principaux acteurs et la clientèle (utilisateurs, producteurs et fournisseurs);
4. La contribution ou les actions du système ESEC, et la valeur ajoutée qu'elles apporteront aux parties prenantes (améliorer la couverture, la qualité et les délais);
5. Les croyances ou les principes relatifs au système qui orienteront son fonctionnement – les valeurs associées au système.

Voici des exemples de mission d'amélioration de système ESEC de différents pays :

- Rwanda (2017) : Mettre sur pied un système ESEC moderne, rapide, complet et intégré pour que tous ait une identité juridique, pour une bonne gouvernance et pour des décisions fondées sur des données probantes pour le développement durable
- Nigéria (2017) : Un système ESEC efficace, accessible et fonctionnel qui fournit des statistiques complètes, précises et opportunes sur les naissances, les décès, les mort-nés, les mariages et les divorces de manière globale, complète et collaborative, et qui permet de maintenir une base de données solide et intégrée des faits d'état civil pour une planification, une prise de décisions et un développement national efficaces.
- Cambodge (2017) : Enregistrer toutes les personnes et tous les faits d'état civil de manière transparente, non discriminatoire et efficace afin de délivrer une preuve d'identité et de garantir l'égalité des droits à tous les membres de la société et de fournir des données fiables et protégées pour la bonne gouvernance et le développement des secteurs privé et public.
- Philippines (2014) : en tant que réseau, le système d'enregistrement des faits d'état civil et des statistiques de l'état civil doit recueillir, compiler, traiter et produire des données de qualité sur les faits d'état civil au moyen d'un système d'enregistrement des faits d'état civil efficace et performant afin de répondre aux besoins des personnes, du pays et de la collectivité mondiale.

Étape 3 : Révision ou définition des valeurs fondamentales du système ESEC

Les valeurs fondamentales sont les principes fondamentaux communs du système ESEC qui guideront le comportement des personnes qui jouent un rôle dans le système ou qui l'utilisent. Il s'agit des règles qui seront suivies dans la manière dont les processus opérationnels du système seront menés.

Il existe un lien clair de cause à effet entre les valeurs et la culture organisationnelle. En fait, on parle souvent de « valeurs organisationnelles » et de « culture organisationnelle » de manière interchangeable. Elles créent et promeuvent une culture de la stratégie et fournissent un cadre décisionnel. Par exemple, les valeurs influenceront la gestion de la stratégie, puisqu'elles fixeront des attentes en matière de relations entre les personnes concernées par la stratégie. La culture, qui est un modèle de comportement manifeste, est fonction des valeurs et de l'environnement; elle influence le comportement individuel. La culture donne de la personnalité à l'organisation en répondant à la question « comment faisons-nous les choses ici ? »

Les membres de l'organisation abordent leur travail et interagissent les uns avec les autres ainsi qu'avec leurs clients et d'autres parties prenantes en fonction d'un ensemble de valeurs communes. Les valeurs organisationnelles, et les coutumes et les habitudes qui en découlent, aident les membres de l'organisation à définir leur vision du monde. Il est plus facile de changer la structure d'une organisation que sa culture.

Les valeurs jouent toutefois un rôle prépondérant dans la réussite de l'organisation.

Les valeurs du système ESEC devraient être un moteur de changement. On devrait chercher à conserver les aspects de la culture existante du système et des différentes institutions d'ESEC qui fonctionnent et en changeant ceux qui n'aident pas à obtenir le système ESEC souhaité. Pour ce faire, il faut analyser la culture existante pour déterminer ce qu'il faut ou ne faut pas changer, en vue d'instaurer une discipline de travail qui appuie la stratégie d'amélioration de l'ESEC. On devrait chercher à mettre en place un système de valeurs fondé sur le rendement et la gestion axée sur les résultats afin d'éviter la désuétude et le gaspillage.

On devrait définir l'ensemble de valeurs que les parties prenantes devraient intérioriser afin de contrôler leur comportement en fixant des limites (ce qu'il faut faire ou ne pas faire, quand faire ou ne pas faire telle ou telle chose, et pourquoi), de promouvoir des normes (comment les gens doivent se comporter) et de promouvoir des croyances ou des idées communes pour atteindre les objectifs du système (par exemple, la vision d'avoir « le meilleur système possible »).

Énoncé de valeurs : un énoncé de valeurs doit être rédigé pour le système ESEC et pour les différentes institutions qui jouent un rôle dans ce dernier. L'énoncé des valeurs institutionnelles doit être harmonisé sans équivoque avec l'énoncé des valeurs du système en ce qui a trait à la mission du système, aux croyances relatives au système et à ce qui guide le comportement et les décisions relatives au système.

La définition et la mise en oeuvre des valeurs organisationnelles constituent souvent le maillon faible de la vision organisationnelle. Les énoncés de valeurs ont tendance à ressembler à des slogans et ne sont presque jamais intériorisés par les employés comme ils doivent l'être pour être efficaces.

L'ensemble du personnel doit participer à l'élaboration de l'énoncé des valeurs. L'énoncé des valeurs doit être répété régulièrement afin d'être intériorisé comme norme sociale et comme système de valeurs communes de l'organisation. L'énoncé de base devrait être le fondement de la culture et de la personnalité de l'organisation. Il doit être durable. Les valeurs qu'il exprime devraient survivre à toute refonte du système.

Les valeurs sont censées guider les personnes et non les activités de l'organisation. En conséquence, les membres du personnel doivent harmoniser leurs valeurs personnelles avec les valeurs de l'organisation. Il est recommandé d'intégrer des énoncés des valeurs aux systèmes d'évaluation du rendement du personnel. Les énoncés de valeurs doivent être intégrés à la culture du système et dicter la manière dont le système doit fonctionner.

Voici des exemples d'énoncés de valeurs de quatre pays :

- Rwanda (2017) : Excellence et innovation, collaboration et travail d'équipe, engagement à obtenir des résultats, transparence et responsabilité, et perspicacité.
- Lesotho (2015) : Transparence et responsabilité, respect, crédibilité, intégrité, accessibilité et respect des délais.
- Tanzanie (2014) : Intégrité, travail d'équipe, excellence du service, professionnalisme, collaboration entre les parties prenantes et innovation.
- Éthiopie (2013) : Protection des renseignements personnels, satisfaction des clients, transparence et responsabilité, confidentialité, travail d'équipe, professionnalisme, création d'une atmosphère de travail saine et pratique, et équité et égalité des sexes.

Les trois énoncés (vision, mission et valeurs) doivent être répétés aux parties prenantes internes et externes (en particulier les parties prenantes internes) de manière à ce qu'elles s'en souviennent et les appliquent dans leur travail quotidien. Les énoncés doivent être intégrés à la culture du système ESEC au moyen d'un dialogue avec les parties prenantes internes et externes. Ils doivent être des outils reconnus pour la direction et le changement organisationnels et être utilisés pour motiver et inspirer le personnel.

Annexe D : Principaux processus opérationnels d'ESEC

Système	Événement démographique	Processus	Description du processus
Enregistrement des faits d'état civil	Naissance	Enregistrement et certification rapides d'une naissance à domicile	L'enregistrement et la certification d'une naissance qui a eu lieu à domicile et qui a été déclarée à un officier de l'état civil dans les délais prévus par la loi.
		Enregistrement et certification rapides des naissances dans un établissement de santé	L'enregistrement et la certification d'une naissance qui a eu lieu dans un établissement de santé et qui a été déclarée à un officier de l'état civil dans les délais prévus par la loi.
	Décès	Enregistrement et certification rapides des décès survenus à domicile (avec la cause du décès, s'il y a lieu)	L'enregistrement et la certification d'un décès survenu à domicile et déclaré à l'officier de l'état civil dans les délais prévus par la loi. Le processus peut comprendre la collecte de données sur la cause du décès.
		Enregistrement et certification rapides des décès survenus dans un établissement de santé (avec la cause du décès)	L'enregistrement et la certification d'un décès qui survient dans un établissement de santé et qui a été déclaré à l'officier de l'état civil dans les délais prévus par la loi. Le processus devrait comprendre la collecte de données sur la cause du décès.
	Mariage	Enregistrement et certification rapides des mariages	L'enregistrement et la certification d'un mariage qui a eu lieu à domicile et qui a été déclaré à un officier de l'état civil dans les délais prévus par la loi.
Divorce	Enregistrement et certification rapides des divorces	L'enregistrement et la certification d'un divorce qui ont été déclarés à un officier de l'état civil dans les délais prévus par la loi.	
Statistiques de l'état civil	Tous	Production et diffusion des statistiques de l'état civil	Production et diffusion rapides de statistiques de qualité sur l'état civil tirées des dossiers des faits d'état civil.

Annexe E : Description complète du processus opérationnel pour l'enregistrement et la certification rapides d'une naissance ayant eu lieu à domicile (processus actuel et processus souhaité)

Il s'agit d'un exemple de processus.

	Description du processus actuel	Description du processus souhaité
Nom du processus	Enregistrement et certification rapides d'une naissance à domicile	Enregistrement et certification rapides d'une naissance à domicile
Parties prenantes du processus	Membre autorisé de la famille (« famille »), autorités locales, établissements de santé locaux, bureau infranational d'enregistrement des faits d'état civil, bureau central d'enregistrement des faits d'état civil	Membre autorisé de la famille (« famille »), travailleur de la santé communautaire, établissements de santé locaux, hôpital ou autre site de saisie des données, bureau central d'enregistrement des faits d'état civil
But du processus	Veiller à ce que toute naissance qui a eu lieu à domicile et qui a été déclarée à l'officier de l'état civil dans les délais prévus par la loi pour l'enregistrement soit enregistrée et certifiée.	Veiller à ce que toute naissance qui a eu lieu à domicile et qui a été déclarée à l'officier de l'état civil dans les délais prévus par la loi pour l'enregistrement soit enregistrée et certifiée. Le nombre de visites que la famille doit effectuer à différents endroits est réduit dans le processus souhaité.
Déclencheurs	La naissance est signalée officiellement par la famille	Le travailleur de la santé communautaire traitant est présent à la naissance ou est informé de la naissance par la famille

<p>Enchaînement des opérations*</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Signaler la naissance <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Le membre de la famille autorisé signale la naissance aux autorités locales les plus proches (comme le chef du village) 1.2. Les autorités locales délivrent une preuve de naissance à la famille 1.3. La famille reçoit la preuve de naissance 1.4. La famille présente la preuve de naissance à l'établissement de santé local 1.5. L'établissement de santé local reçoit la preuve de naissance 1.6. L'établissement de santé local confirme la naissance et délivre un certificat de naissance 1.7. La famille reçoit le certificat de naissance 2. Déclarer la naissance <ol style="list-style-type: none"> 2.1. La famille fournit le certificat de naissance et d'autres documents à l'officier infranational d'enregistrement des faits d'état civil (officier de district, par exemple) 2.2. L'officier d'enregistrement des faits d'état civil reçoit le certificat de naissance et les autres documents de la famille et demande celle-ci de remplir un formulaire de déclaration 2.3. La famille remplit le formulaire de déclaration et le soumet à l'officier d'enregistrement des faits d'état civil 2.4. L'officier d'enregistrement des faits d'état civil reçoit le formulaire de déclaration 2.5. L'officier d'enregistrement des faits d'état civil délivre un accusé de réception de la déclaration et demande à la famille de revenir dans 15 jours ou plus pour récupérer le certificat de naissance 2.6. La famille reçoit un accusé de réception de la déclaration et attend 15 jours ou plus 3. Enregistrer la naissance <ol style="list-style-type: none"> 3.1. L'officier d'enregistrement des faits d'état civil examine et vérifie les documents 3.2. L'officier d'enregistrement des faits d'état civil saisit la naissance dans le système informatique central d'enregistrement des faits d'état civil 3.3. Le système informatique central reçoit et stocke les données relatives aux naissances 3.4. L'officier d'enregistrement des faits d'état civil enregistre officiellement la naissance dans le système informatique d'enregistrement des faits d'état civil 3.5. L'officier d'enregistrement des faits d'état civil archive les documents 4. Certifier la naissance <ol style="list-style-type: none"> 4.1. La famille accuse réception de la déclaration et demande un certificat de naissance au bureau infranational d'enregistrement des faits d'état civil 4.2. L'officier d'enregistrement des faits d'état civil reçoit l'accusé de réception de la déclaration 4.3. L'officier d'enregistrement des faits d'état civil confirme l'enregistrement de la naissance 4.4. L'officier d'enregistrement des faits d'état civil imprime le certificat de naissance et le remet à la famille 4.5. La famille reçoit le certificat de naissance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Signaler la naissance <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Le travailleur de la santé communautaire traitant (par exemple, la sage-femme, l'accoucheuse traditionnelle ou le travailleur de la santé du village) assiste à l'accouchement ou est informé de la naissance par la famille 1.2. Le travailleur de la santé communautaire confirme la naissance 1.3. Le travailleur de la santé communautaire remplit le formulaire de déclaration et rassemble les autres documents 1.4. Le travailleur de la santé communautaire accuse réception de la déclaration à la famille 1.5. La famille reçoit l'accusé de réception de la déclaration 2. Déclarer la naissance <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Le travailleur de la santé communautaire traitant transmet le formulaire de déclaration à l'établissement de santé local 2.2. L'établissement de santé local reçoit le formulaire de déclaration et les autres documents 2.3. L'établissement de santé local examine le formulaire de déclaration et les autres documents 2.4. Le formulaire de déclaration est saisi dans le système informatique central : <ol style="list-style-type: none"> 2.4.1. Si l'établissement de santé local dispose des capacités informatiques nécessaires <ol style="list-style-type: none"> 2.4.1.1. L'établissement de santé local saisit le formulaire de déclaration et le numérise, puis télécharge le formulaire de déclaration et les autres documents dans le système informatique central 2.4.2. Si l'établissement de santé local ne dispose pas des capacités informatiques nécessaires : <ol style="list-style-type: none"> 2.4.2.1. L'établissement de santé local envoie le formulaire de déclaration et les autres documents à l'hôpital ou à tout autre lieu de saisie des données 2.4.2.2. L'hôpital ou tout autre lieu de saisie des données reçoit le formulaire de déclaration et les autres documents 2.4.2.3. L'hôpital ou tout autre lieu de saisie des données saisit le formulaire de déclaration et le numérise, puis télécharge le formulaire de déclaration et les autres documents dans le système informatique central 2.5. Le système informatique central reçoit les données relatives à la naissance 3. Enregistrer la naissance <ol style="list-style-type: none"> 3.1. L'officier central d'enregistrement des faits d'état civil vérifie la déclaration de naissance 3.2. L'officier central d'enregistrement des faits d'état civil enregistre officiellement la naissance dans le système informatique d'enregistrement des faits d'état civil 3.3. Le système informatique central informe l'établissement de santé local ou l'hôpital ou tout autre lieu de saisie des données que l'enregistrement est terminé et qu'un certificat peut être délivré 4. Certifier la naissance <ol style="list-style-type: none"> 4.1. L'établissement de santé local reçoit le certificat <ol style="list-style-type: none"> 4.1.1. Si l'établissement de santé local dispose des capacités informatiques nécessaires <ol style="list-style-type: none"> 4.1.1.1. L'établissement de santé local imprime le certificat de naissance 4.1.2. Si l'établissement de santé local ne dispose pas des capacités informatiques nécessaires <ol style="list-style-type: none"> 4.1.2.1. L'hôpital ou tout autre lieu de saisie des données imprime le certificat de naissance 4.1.2.2. L'hôpital ou tout autre lieu de saisie des données envoie le certificat de naissance à l'établissement de santé local 4.1.2.3. L'établissement de santé reçoit le certificat de naissance envoyé par l'hôpital ou tout autre lieu de saisie des données 4.2. Le travailleur de la santé communautaire retourne à l'établissement de santé local 4.3. L'établissement de santé local délivre un certificat de naissance au travailleur de la santé communautaire 4.4. Le travailleur de la santé communautaire reçoit le certificat de naissance 4.5. Le travailleur de la santé communautaire apporte le certificat de naissance à la famille 4.6. La famille reçoit le certificat de naissance 					
<p>Résultat du processus</p>	<p>Naissance enregistrée dans le système informatique d'enregistrement des faits d'état civil; impression du certificat de naissance</p>	<p>Naissance enregistrée dans le système informatique d'enregistrement des faits d'état civil; impression du certificat de naissance</p>					
<p>Date de création :</p>	<p>1^{er} janvier 2020</p>	<p>Date de la dernière révision :</p>	<p>14 mai 2020</p>	<p>Date de création :</p>	<p>1^{er} mars 2020</p>	<p>Date de la dernière révision :</p>	<p>10 mai 2020</p>

*Le modèle de description du processus ne doit pas forcément comporter le degré de détail de l'enchaînement des opérations illustré dans cet exemple. Le niveau degré de détail peut être ajusté en fonction des besoins locaux. Les détails présentés ici faciliteront l'élaboration des cartes de processus.

Annexe F : Feuille de route

Feuille de route

Préparé par :

Étendue de l'expérience :

NOTE : Imprimer sur du papier A3, utiliser un papillon adhésif pour chaque entrée ou encore un crayon pour remplir les différentes sections.

Phases de l'expérience	 <p>Dresser la liste des étapes dans les flèches ci-dessus.</p>
Actions, activité, processus	-----
Plateformes, technologie	-----
Personnes	-----
Décisions	-----
Temps et coût	-----
Points sensibles	-----

Annexe G : Indicateurs de rendement clés proposés pour le cadre d'amélioration des systèmes ESEC

Les pays devraient déterminer les paramètres de rendement associés à chaque processus d'ESEC et chercher à améliorer le rendement en fonction de ces paramètres. Dans le tableau suivant, vous trouverez des suggestions d'indicateurs de rendement clés qui peuvent être utilisés pour évaluer le rendement du système ESEC. On trouve trois types d'indicateurs dans le tableau. Dans une section, on trouve deux indicateurs généraux qui indiquent l'état d'avancement et l'efficacité globale du système ESEC d'un pays. Les autres indicateurs de rendement clés sont regroupés en deux sections : les indicateurs axés sur les clients et les indicateurs axés sur les fournisseurs de services. Les deux indicateurs de rendement clés généraux de la première section et certains des indicateurs de rendement clés de la deuxième et de la troisième section peuvent être utilisés comme indicateurs de suivi périodique du système ESEC (voir l'étape 3 du cadre).

Les indicateurs de rendement clés peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Par exemple, la valeur de l'indicateur « exhaustivité de l'enregistrement » est numérique et est exprimée en pourcentage. Les indicateurs comme « le pays compile-t-il des statistiques d'état civil fondées sur l'enregistrement des faits d'état civil » auront comme valeur « oui » ou « non ». Les données relatives à d'autres indicateurs, comme le « temps qu'il faut pour enregistrer la naissance et recevoir le certificat de naissance », bien que quantitatives, ne peuvent pas être une valeur numérique unique et peuvent varier considérablement d'une zone géographique à l'autre, notamment entre les zones rurales et urbaines. Pour de tels indicateurs, il est conseillé de saisir la variation, puisque dans ces cas, la moyenne ne reflétera pas les problèmes réels de rendement dans les zones difficiles du pays. En outre, dans certains cas, il n'est pas facile d'attribuer des valeurs exactes aux indicateurs. On peut alors leur attribuer une fourchette de valeurs. Par exemple, il convient d'exprimer le « délai moyen d'obtention d'un certificat de naissance » sous forme de fourchette (« de 1 à 3 jours » par exemple).

N° SI	Indicateurs de rendement clés et étapes importantes	Valeur de référence possible	Sources et difficultés possibles	Cause profonde possible	Refonte possible	Commentaires (le cas échéant)
1	Niveau élevé					
1.1	<p>Pourcentage de faits d'état civil qui ont été déclarés, enregistrés et certifiés dans les délais prescrits par la loi par rapport au nombre prévu pour l'ensemble du pays</p> <ul style="list-style-type: none"> • Séparément pour les naissances, les décès et les mariages • Séparément pour la déclaration, l'enregistrement et la certification • Séparément pour chaque sexe • Séparément pour chaque grande unité administrative 	<p>Numérateur : nombre de faits déclarés, enregistrés et certifiés au cours de l'année civile</p> <p>Dénominateur : estimation du nombre de faits (obtenue auprès de l'organisme de statistique ou du ministère de la Santé du pays)</p>	<p>Dossiers d'enregistrement</p> <p>Organisme national de statistique</p>			

N° SI	Indicateurs de rendement clés et étapes importantes	Valeur de référence possible	Sources et difficultés possibles	Cause profonde possible	Refonte possible	Commentaires (le cas échéant)
1.2	<p>Pourcentage de faits déclarés, enregistrés et certifiés dans les délais prescrits par la loi et dans l'année qui suit leur survenance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Séparément pour les naissances, les décès et les mariages • Séparément pour la déclaration, l'enregistrement et la certification • Séparément pour chaque sexe • Séparément pour chaque grande unité administrative 	<p>X % dans les délais prescrits</p> <p>Numérateur : faits [déclarés, enregistrés ou certifiés] dans les délais prévus par la loi</p> <p>Dénominateur : estimation du nombre de faits</p> <p>Y % après les délais prescrits, mais dans l'année qui suit la survenance du fait d'état civil</p> <p>Numérateur : faits [déclarés, enregistrés ou certifiés] après le délai prescrit, mais dans l'année qui suit la survenance du fait d'état civil</p> <p>Dénominateur : estimation du nombre de faits</p> <p>Z % un an après la survenance du fait d'état civil</p> <p>Numérateur : faits [déclarés, enregistrés ou certifiés] un an après la survenance du fait d'état civil</p> <p>Dénominateur : estimation du nombre de faits</p>	Dossiers d'enregistrement			

N° SI	Indicateurs de rendement clés et étapes importantes	Valeur de référence possible	Sources et difficultés possibles	Cause profonde possible	Refonte possible	Commentaires (le cas échéant)
1.3	<p>Pourcentage de faits enregistrés par rapport au nombre de faits dont le secteur de la santé a eu connaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Séparément pour les naissances et les décès • Séparément pour chaque sexe 	<p>Numérateur : nombre de faits enregistrés</p> <p>Dénominateur : nombre de faits dont le secteur de la santé a eu connaissance</p>	<p>Dossiers d'enregistrement</p> <p>Ministère de la Santé</p>			

2	Point de vue des clients					
	Accès aux services d'enregistrement et de certification					
2.1	Provinces, États, districts ou autres territoires qui ne disposent pas de services d'enregistrement	Liste des unités administratives qui n'ont pas de services	Loi et/ou ordonnances administratives relatives à l'enregistrement des faits d'état civil Rapport annuel sur le système d'enregistrement des faits d'état civil	La loi exclut explicitement certains endroits et n'exige pas l'enregistrement de tous les faits Dans certaines régions, les centres d'enregistrement ne sont pas fonctionnels en raison, par exemple, de conflits ou d'une absence totale d'infrastructures physiques et de ressources humaines	Plaider pour la modification de la législation relatives à l'enregistrement des faits d'état civil afin de rendre obligatoire l'enregistrement de tous les faits dans toutes les zones à l'intérieur des frontières du pays Prendre des dispositions spéciales pour l'enregistrement des faits qui surviennent dans les zones de conflit Mettre sur pied des unités mobiles pour l'enregistrement des faits d'état civil dans ces zones Modifier le processus pour que les travailleurs de la santé communautaires, les chefs de village ou des fonctionnaires de village facilitent la déclaration et envoient les formulaires de déclaration remplis au centre d'enregistrement désigné	L'un des grands principes de l'enregistrement des faits d'état civil est l'universalité. Il est essentiel de respecter la lettre et l'esprit de cette approche fondée sur les droits. Par conséquent, les lois nationales relatives à l'enregistrement des faits d'état civil doivent garantir que personne n'est délibérément laissé pour compte
2.2	Aucun groupe de la population (par exemple, les non-citoyens, les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur du pays) est privé d'accès aux services d'enregistrement	Liste des groupes omis	Législation et ordonnances administratives relatives à l'enregistrement des faits d'état civil	La législation relative à l'enregistrement des faits d'état civil exclut explicitement certains groupes de population	Plaider pour la modification de la législation relative à l'enregistrement des faits d'état civil que l'enregistrement des faits d'état civil s'applique à tous les groupes de la population. Créer des centres d'enregistrement spéciaux dans les grands camps de réfugiés afin d'enregistrer les faits touchant les familles de réfugiés	Dans certains pays, il peut être nécessaire de prendre des dispositions spéciales pour les personnes déplacées à l'intérieur du pays

2.3	Distance moyenne estimée à parcourir pour obtenir un service d'enregistrement	<p>~X km (rural) ~X km (urbain)</p> <p>ou</p> <p>~Y km dans une province vallonnée, par exemple</p> <p>~Z km dans les autres provinces</p> <p>ou</p> <p>De ~Y km à ~Z km</p>	Évaluation ou étude antérieure. La distance moyenne peut varier selon la province ou le district. On peut également utiliser une fourchette comme mesure. Ces renseignements peuvent également être obtenus ou validés à l'occasion de la visite sur le terrain au moyen d'un échantillon de commodité d'entrevues de fin de mission.	<p>Service d'enregistrement de la province ou du district, ou à une grande distance et difficile d'accès</p> <p>La législation relative à l'enregistrement des faits d'état civil prévoit l'organisation et le processus actuels</p>	<p>Modifier le processus pour que les travailleurs de la santé communautaires, les chefs de village ou d'autres fonctionnaires de village facilitent la déclaration et envoient les formulaires de déclaration remplis au service d'enregistrement</p> <p>Organiser des unités d'enregistrement mobiles qui se rendront sur place à intervalles réguliers ou organiser des camps d'enregistrement périodiques</p> <p>Étudier la possibilité de permettre aux établissements de santé de transmettre numériquement les formulaires de déclaration à l'aide des technologies de l'information</p> <p>Modifier la loi afin d'autoriser les fonctionnaires susmentionnés à agir à titre de source d'information</p>	On suppose que la distance moyenne à parcourir en milieu urbain ne pose pas de problème majeur. Toutefois, il se peut qu'une mère qui doit se rendre dans une ville pour accoucher, puis retourner à sa résidence habituelle, doive retourner dans la ville en question pour y enregistrer la naissance de son ou ses enfants et obtenir un ou des certificats de naissance. Cela vaut également pour l'enregistrement des décès qui surviennent dans les villes
2.4	Temps moyen de déplacement pour se rendre au service d'enregistrement	<p>X heures (rural) X heure (urbain)</p>	Évaluation ou étude antérieure. On peut utiliser une fourchette plutôt qu'une moyenne. Il est également possible d'obtenir un échantillon de commodité lors de la visite sur le terrain en réalisant des entrevues de fin de mission.	Service d'enregistrement de la province ou du district, ou durée importante du déplacement pour se rendre au lieu d'enregistrement	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus
	<i>Coût de l'enregistrement et de la certification</i>					
2.5	<p>Coût de l'enregistrement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Séparément pour l'enregistrement des naissances, des décès et des mariages 	Coût dans la devise locale pour la certification de chaque type de fait d'état civil	Règles et ordonnances administratives	La législation relative à l'enregistrement des faits d'état civil prévoit des droits d'enregistrement	Modifier la loi pour rendre gratuits les services d'enregistrement	Certains pays peuvent avoir des tarifs différents pour les zones urbaines et rurales, ou pour différentes zones administratives. Le cas échéant, la valeur de référence doit en tenir compte
2.6	<p>Coût de l'obtention du certificat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Séparément pour l'enregistrement des naissances, des décès et des mariages 	Coût dans la devise locale pour la certification de chaque type de fait d'état civil	Règles et ordonnances administratives	La législation relative à l'enregistrement des faits d'état civil prévoit des frais de certification	Modifier la loi pour que le premier exemplaire du certificat soit gratuit	<p>Comme ci-dessus.</p> <p>Dans certains pays, le premier exemplaire du certificat est fourni gratuitement, et il faut acheter les autres copies. Si c'est le cas, cela devrait être noté.</p>

	Certification des événements enregistrés					
2.7	<p>Pourcentage de la population qui a reçu un certificat d'enregistrement par rapport au nombre de faits enregistrés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Séparément pour les certificats de naissance, de décès et de mariage • Séparément pour les zones urbaines et rurales, et par grandes zones administratives • Séparément par sexe 	<p>X %</p> <p>Numérateur : personnes ayant reçu un certificat d'enregistrement</p> <p>Dénominateur : personnes qui ont enregistré un fait d'état civil</p>	<p>Pour les certificats de naissance, principalement issus de l'enquête par grappes à indicateurs multiples ou de l'enquête sur la démographie et la santé</p> <p>Idéalement, le système d'information de gestion de l'enregistrement des faits d'état civil devrait recueillir systématiquement les données pour chaque fait enregistré</p>	<p>Le processus opérationnel a) fait reposer sur les parents ou les membres de la famille la responsabilité de récupérer le certificat, ce qui peut nécessiter un ou des déplacements à un centre d'enregistrement, et, b) ne permet pas de délivrer les certificats immédiatement après l'enregistrement</p> <p>Le certificat n'est d'aucune utilité; on n'a donc aucune raison de le récupérer</p> <p>Les gens ne sont pas conscients de l'importance du certificat</p> <p>Aucun formulaire de certificat vierge en stock</p> <p>Coût du certificat trop élevé</p> <p>Pénurie de personnel ou longue absence du personnel désigné pour signer les certificats, ce qui nuit à la délivrance des certificats</p>	<p>Modifier le processus de façon à a) s'assurer que les certificats sont délivrés rapidement après l'enregistrement, b) ouvrir des centres d'enregistrement dans les grands établissements de santé pour la délivrance rapide des certificats et, c) faire appel à des réseaux, comme le réseau de la santé et les administrations municipales ou locales, pour délivrer les certificats</p> <p>Stimuler la demande de certificats</p> <p>Lancer une campagne de publicité avec des messages sur l'importance des certificats</p> <p>Assurer qu'on dispose d'une quantité suffisante de formulaires et de registres</p> <p>Modifier la loi pour que le premier exemplaire du certificat soit gratuit</p> <p>Veiller à ce que les postes soient pourvus rapidement ou à ce que d'autres dispositions soient prises, comme la délégation de tâches à d'autres membres du personnel du centre</p>	
	<p>Temps qu'il faut pour procéder à l'enregistrement et à la certification</p>					

2.8	<p>Temps d'attente moyen pour l'enregistrement d'un fait après la déclaration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidement : <ul style="list-style-type: none"> o le jour même (dans les trois heures); ou o le même jour (plus de trois heures). • Dans un délai de un à trois jours • Plus de trois jours 	<p>Évaluation ou étude antérieure. Cela peut varier en fonction de l'étendue de la numérisation. Ces renseignements peuvent également être obtenus ou validés à l'occasion de la visite sur le terrain au moyen d'un échantillon de commodité d'entrevues de fin de mission et de la méthode d'observation.</p>	<p>Le flux de travail du centre d'enregistrement pour enregistrer un fait à la suite de sa déclaration est lourd et sans valeur ajoutée</p> <p>Très lourde charge de travail pour le centre d'enregistrement</p> <p>Manque de formulaires d'enregistrement</p> <p>Si la procédure d'enregistrement est automatisée ou numérisée, l'ordinateur ou la connexion Internet ne fonctionnent pas</p>	<p>Modifier le flux de travail du processus d'enregistrement en supprimant les activités sans valeur ajoutée</p> <p>Remanier le processus en le décentralisant</p> <p>Étudier la possibilité de numériser le processus d'enregistrement</p> <p>S'assurer que des formulaires et des registres sont disponibles dans les centres d'enregistrement et peuvent y être enregistrés</p> <p>Veiller à ce que le matériel demeure en bon état</p> <p>Remanier le processus pour permettre l'enregistrement hors ligne</p>	<p>Si l'enregistrement et la certification ne sont pas effectués le même jour, les parents ou les membres de la famille doivent retourner au centre d'enregistrement</p>
2.9	<p>Estimation du temps d'attente moyen pour obtenir un certificat après l'enregistrement du fait</p> <ul style="list-style-type: none"> • Séparément pour les naissances, les décès et les mariages 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidement : <ul style="list-style-type: none"> o le jour même (dans les trois heures); ou o le même jour (plus de trois heures). • Dans un délai de un à trois jours • Plus de trois jours 	<p>Évaluation ou étude antérieure. Cela peut varier en fonction de l'étendue de la numérisation. Ces renseignements peuvent également être obtenus ou validés à l'occasion de la visite sur le terrain, au moyen d'entrevues de fin de mission et de la méthode d'observation. L'idée n'est pas d'obtenir une estimation exacte, mais plutôt de se faire une idée de l'ampleur du problème, le cas échéant.</p>	<p>Le flux de travail du centre d'enregistrement pour la délivrance d'un certificat à la suite de son enregistrement est lourd et sans valeur ajoutée</p> <p>Très lourde charge de travail pour le centre d'enregistrement</p> <p>Manque de formulaires de certificat vierges</p> <p>À certains endroits, si la procédure d'enregistrement est automatisée ou numérisée, l'ordinateur ou la connexion Internet ne fonctionnent pas</p>	<p>Modifier le flux de travail du processus d'enregistrement en supprimant les activités sans valeur ajoutée</p> <p>Le processus remanié devrait être décentralisé</p> <p>Étudier la possibilité de numériser le processus d'enregistrement</p> <p>S'assurer que des formulaires et des registres sont disponibles dans les centres d'enregistrement et peuvent y être enregistrés</p> <p>Veiller à ce que le matériel demeure en bon état</p> <p>Remanier ou mettre en oeuvre un processus pour permettre la certification hors ligne</p>	
	<p>Complexité des processus d'ESEC</p>					

2.10	Le nom de l'enfant doit-il être fourni pour enregistrer sa naissance ?	Oui/non	Législation et procédures normalisées d'exploitation (PNE) en matière d'enregistrement des faits d'état civil	En vertu de la loi, on ne peut pas enregistrer la naissance d'un enfant sans nom	Modifier la loi de façon à permettre l'enregistrement sans nom et l'insertion ultérieure du nom	Dans de nombreux pays, les enfants ne sont pas nommés immédiatement après leur naissance; le refus d'enregistrer la naissance d'un enfant sans nom constitue un obstacle à l'enregistrement
2.11	La production d'un certificat de mariage est-elle obligatoire pour l'enregistrement d'une naissance ?	Oui/non	Législation et PNE en matière d'enregistrement des faits d'état civil	En vertu de la loi, on ne peut pas enregistrer la naissance d'un enfant si les parents ne produisent pas de certificat de mariage	Supprimer cette disposition juridique ou permettre aux parents de produire d'autres documents	Dans de nombreux pays, en particulier en milieu rural, l'enregistrement des mariages n'est pas une pratique courante. L'obligation de produire un certificat de mariage peut être un sérieux obstacle à l'enregistrement des naissances
2.12	Les deux parents doivent-ils être physiquement présents à l'enregistrement de leur enfant ?	Oui/non	Législation et PNE en matière d'enregistrement des faits d'état civil	En vertu de la loi, les deux parents doivent être présents au moment de l'enregistrement de la naissance	Modifier la loi de façon à permettre à un seul parent ou au chef de famille de signaler une naissance en vue de son enregistrement	Dans les pays où les délais d'enregistrement sont courts, il peut être difficile pour la mère d'être séparée longtemps de son nouveau-né, surtout si le centre d'enregistrement est éloigné. Il se peut que père vive ailleurs. Il est donc important de pouvoir désigner un autre membre de la famille comme source d'information.
2.13	Faut-il une ordonnance d'un tribunal ou l'approbation d'une autorité supérieure pour un enregistrement tardif ?	Oui/non	Législation relative à l'enregistrement des faits d'état civil	La loi exige qu'une ordonnance d'un tribunal ou l'approbation d'une autorité supérieure soit obtenue pour enregistrer un fait d'état civil après les délais prescrits	Modifier la loi de façon à permettre un délai de grâce (un an, par exemple) et à permettre aux sources d'information de signaler le fait après les délais prescrits et avant la fin du délai de grâce en soumettant une demande dans laquelle les raisons du retard sont exposées	Dans les pays où le degré de sensibilisation est faible et où les services d'enregistrement sont inadéquats et inefficaces, les membres de la famille omettent souvent d'enregistrer les faits les concernant dans les délais prescrits

2.14	<p>Nombre de visites nécessaires pour enregistrer et certifier le fait d'état civil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Séparément pour les naissances, les décès et les mariages 	Nombre de visites	<p>Législation et PNE en matière d'enregistrement des faits d'état civil. Ces renseignements peuvent également être obtenus ou validés à l'occasion de la visite sur le terrain au moyen d'un échantillon de commodité d'entrevues de fin de mission et de la méthode d'observation.</p>	<p>En vertu de la loi, l'enregistrement doit être effectué dans un bureau infranational d'enregistrement des faits d'état civil</p> <p>En vertu de la loi, il faut se rendre dans un établissement de santé muni d'un certificat de naissance pour enregistrer une naissance</p> <p>En vertu de la loi, il faut obtenir une preuve de naissance auprès des autorités locales pour recevoir un certificat de naissance</p> <p>Il y a trop de faits d'état civil à traiter en même temps que d'autres tâches à faire; ainsi, les documents ne sont pas prêts lorsque la famille arrive. Elle doit donc revenir</p> <p>Processus insuffisamment numérisé</p> <p>Absence de contrôle</p>	<p>Adopter un règlement qui permet aux travailleurs de la santé communautaires (comme des sages-femmes, des accoucheuses traditionnelles ou des travailleurs de la santé d'un village) d'agir comme sources d'information pour l'enregistrement civil des naissances</p> <p>Les travailleurs de la santé communautaires remplissent et soumettent le formulaire de demande d'enregistrement de la naissance</p> <p>Relier la saisie électronique des données dans les établissements de santé, les hôpitaux de district et tout autre endroit où sont saisies les données au système informatique central d'enregistrement des faits de l'état civil afin de numériser convenablement le processus</p> <p>Le travailleur de la santé communautaire récupère le certificat et l'apporte à la famille</p>	
	<p><i>Qualité des services d'enregistrement et de certification</i></p>					

<p>2.15</p>	<p>Pourcentage de personnes satisfaites de la qualité du service fourni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarté du processus • Personnel cordial • Zone d'attente accueillante dans le centre d'enregistrement 	<p>pourcentage</p>	<p>Évaluations ou étude antérieures. Ces renseignements peuvent également être obtenus ou validés à l'occasion de la visite sur le terrain, au moyen d'entrevues de fin de mission et de la méthode d'observation. L'idée n'est pas d'obtenir une estimation exacte, mais plutôt de se faire une idée de l'ampleur du problème.</p>	<p>Les messages publicitaires ne traitent pas des processus et n'invitent les gens à enregistrer les faits d'état civil qui les concernent qu'en soulignant les avantages</p> <p>Les centres d'enregistrement ne disposent pas d'un bureau d'information, d'un portail ou d'un babillard où l'on peut trouver des détails sur la marche à suivre</p> <p>Pas assez de fonds pour améliorer l'infrastructure des centres d'enregistrement</p> <p>Le personnel chargé de l'enregistrement n'a pas reçu de formation sur le service à la clientèle</p> <p>Absence de supervision</p>	<p>Remanier la stratégie de communication en y incorporant des messages sur les procédures d'enregistrement et les documents exigés</p> <p>Mettre en place une infrastructure minimale standard pour un centre d'enregistrement modèle afin d'améliorer l'expérience des clients et l'inclure dans demande de financement en vue d'une mise en oeuvre graduelle</p> <p>Intégrer le service à la clientèle aux programmes de formation du personnel d'enregistrement</p> <p>Rédiger un manuel des superviseurs qui traite notamment de la vérification de la satisfaction des clients qui se présentent aux centres d'enregistrement</p>	<p>Cela n'inclut pas le service rapide, qui est abordé aux points 8 et 2.9</p>
-------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

2.16	Nombre de corrections effectuées pour 100 enregistrements	X sur 100 enregistrements	Cet indicateur devrait être calculé dans le cadre du suivi régulier de la qualité de tout système d'enregistrement. On le calcule en comptant le nombre total de corrections effectuées pendant une période donnée, divisé par le nombre total d'enregistrements pendant la même période, et en multipliant le rapport obtenu par 100. Les corrections ne sont apportées aux dossiers d'enregistrement que lorsque les clients en font la demande et ne peuvent concerner que les renseignements indiqués sur les certificats qu'ils reçoivent. Toutefois, dans de nombreux cas, les certificats ne sont pas reçus par les clients ou délivrés à ceux-ci, et les clients ne peuvent donc pas demander de corrections. Par conséquent, le nombre total d'erreurs peut demeurer inconnu.	<p>Le personnel chargé de l'enregistrement n'est pas sensibilisé à l'importance de vérifier l'exactitude des renseignements recueillis.</p> <p>Le personnel chargé de l'enregistrement n'est pas suffisamment conscient de l'importance des éléments de données dans le processus d'enregistrement.</p> <p>Absence de supervision adéquate à tous les niveaux</p> <p>Le suivi régulier ne comporte pas de paramètres de qualité.</p>	<p>Remanier des programmes de formation des fonctionnaires chargés de l'enregistrement afin qu'ils saisissent l'importance des différents éléments de données recueillis aux fins d'enregistrement</p> <p>Élaborer des PNE qui comprendront une description détaillée des concepts et de l'importance de chacun des éléments de données du dossier d'enregistrement, ainsi que des causes possibles d'erreurs et des moyens de s'en prémunir</p> <p>Élaborer un manuel des superviseurs qui comprend un contrôle de routine et de la rétroaction sur le type d'erreurs commises dans les renseignements recueillis au moyen du formulaire de déclaration et dans leur transcription dans les dossiers d'enregistrement</p> <p>Inclure des indicateurs sur la qualité dossiers d'enregistrement dans le cadre du suivi et de l'évaluation</p>	À l'enregistrement, on recueille deux types de renseignements : des renseignements juridiques et des renseignements statistiques. En recueillant des renseignements juridiques sans erreur, on s'assure que les certificats ne comporteront pas d'erreurs, bien que des erreurs de saisie ou de transcription des données ne puissent être exclues. La collecte de renseignements statistiques de qualité donne des statistiques de l'état civil de qualité.
	<i>Participation du public</i>					
2.17	Pourcentage de la population qui est concerné par un fait d'état civil et qui est conscient de l'importance de l'enregistrement	<p>pourcentage</p> <p>pourcentage dans les régions rurales</p> <p>pourcentage dans les régions urbaines</p>	Évaluations ou étude antérieures. Ces renseignements peuvent également être obtenus ou validés à l'occasion de la visite sur le terrain, au moyen d'entrevues de fin de mission et de la méthode d'observation. L'idée n'est pas d'obtenir une estimation exacte, mais plutôt de se faire une idée de l'ampleur du problème.	Stratégie de communication et messages inadéquats ou inappropriés	<p>Élaborer une stratégie de communication avec des messages appropriés</p> <p>Miser sur la communication interpersonnelle (dans le cadre du programme de santé des mères et des enfants, par exemple) pour les messages relatifs à l'enregistrement des naissances</p>	

3	Fournisseur de services					
	<i>Supervision, gestion, coordination, suivi et évaluation</i>					
3.1	Il existe un mécanisme institutionnel pour la supervision sur le terrain	Oui/non	Documents du bureau de l'enregistrement des faits d'état civil et rapports de supervision	Il n'existe pas de mécanisme systématique de supervision et de rétroaction Pas de manuel pour les superviseurs	Mettre en place un mécanisme institutionnel de supervision sur le terrain et de rétroaction pour l'amélioration de la qualité des services et des produits Rédiger un manuel pour les superviseurs Donner aux superviseurs de la formation sur les différents aspects de la supervision sur le terrain et de la rétroaction	
3.2	Il existe un mécanisme de suivi régulier du rendement du système d'enregistrement	Oui, régulièrement Oui, mais pas régulièrement Non	Documents du bureau d'enregistrement des faits d'état civil, rapports de suivi et rapports annuels	Il n'existe pas de système de suivi régulier du rendement du système	Mettre en place un système de suivi mensuel du rendement des centres d'enregistrement en ce qui a trait : a) au nombre d'événements enregistrés b) au lieu de l'enregistrement c) au nombre d'enregistrement en retard ou reportés d) aux certificats délivrés e) aux formulaires et aux registres en stock Mettre en place un système de suivi en temps réel	Le système de suivi peut aider à surveiller les centres qui ont un rendement inférieur et permettre aux responsables de prendre des mesures pour corriger la situation le plus rapidement possible Les pays qui disposent d'un système entièrement numérisé ou qui ont automatisé leur système d'enregistrement peuvent mettre en place un système de suivi en temps réel qui fait partie intégrante du système ESEC

3.3	Examen annuel du système ESEC	Oui/non	Documents du bureau d'enregistrement des faits d'état civil et rapports annuels	Il n'existe pas de système d'examen annuel du système ESEC	<p>Organiser une réunion ou un atelier d'examen annuel des hauts fonctionnaires chargés de l'enregistrement à l'échelle nationale et d'autres parties prenantes, y compris les partenaires de développement et les organisations de la société civile concernés, afin d'examiner les progrès réalisés dans les systèmes ESEC, de déterminer les défis à relever et de proposer de nouvelles mesures d'amélioration</p> <p>Organiser une réunion annuelle d'examen des offices de l'état civil à l'échelle nationale ou provinciale pour faire le point sur le rendement de chaque province, déterminer les défis à relever sur le terrain et recommander des mesures pour améliorer la situation</p>	On peut aussi organiser des réunions d'examen des fonctionnaires de l'état civil à plus petite échelle de manière plus régulière. Les résultats du système de suivi régulier peuvent être examinés à l'occasion des réunions d'examen annuelles
3.4	Il existe un comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau à l'échelle nationale, et il est fonctionnel	<p>Oui, pleinement fonctionnel</p> <p>Il y a un comité, mais il n'est pas fonctionnel</p> <p>Non, il n'y a pas de comité</p>	Documents du bureau d'enregistrement des faits d'état civil, mandat du comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau et procès-verbaux des réunions du comité	<p>L'organisme directeur désigné n'a pas le pouvoir de convoquer les autres parties prenantes</p> <p>L'existence d'un comité fonctionnel de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau ne fait pas partie des priorités des dirigeants du pays</p>	<p>Veiller à ce que le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau se réunisse à intervalle régulier et à ce qu'on mette en pratique les lignes directrices et les conseils</p> <p>Convaincre les dirigeants nationaux de donner la priorité à la gouvernance du système ESEC et de veiller au bon fonctionnement du comité de coordination de l'ESEC de haut niveau ou à la mise en place d'un tel comité</p> <p>L'organisme qui chapeaute le comité de coordination de l'ESEC de haut niveau et qui a le pouvoir de convoquer d'autres parties prenantes est désigné dans le cadre juridique</p>	

3.5	Il y a un groupe de travail technique fonctionnel à l'échelle nationale	<p>Oui, pleinement fonctionnel</p> <p>Il y a un comité, mais il n'est pas fonctionnel</p> <p>Non, un tel groupe n'existe pas</p>	Documents du bureau d'enregistrement des faits d'état civil, mandat du groupe de travail technique et procès-verbaux des réunions du groupe	Il n'y a pas de comité de coordination d'ESEC de haut niveau fonctionnel ou actif	<p>Le comité de coordination de l'ESEC interorganismes de haut niveau met sur pied un groupe de travail technique, qui fournit des conseils techniques pour la mise en oeuvre du système ESEC</p> <p>Veiller à ce que le groupe se réunisse à intervalle régulier et à ce que les décisions soient mises en application</p>	
3.6	Un mécanisme infranational pour la coordination des activités quotidiennes existe et est pleinement fonctionnel	<p>Oui, pleinement fonctionnel</p> <p>Oui, mais seulement à quelques endroits</p> <p>Un tel mécanisme n'existe pas</p>	Documents du bureau d'enregistrement des faits d'état civil, directives administratives pour la mise en place du mécanisme, procès-verbaux des réunions des groupes de coordination	<p>Aucun comité infranational mandaté de résoudre les problèmes quotidiens de mise en oeuvre</p> <p>Manque de supervision et de suivi des mesures prises par les comités infranationaux</p>	<p>Mettre sur pied des comités de coordination à l'échelle des provinces ou des districts qui comprennent des fonctionnaires représentant les ministères ou les services concernés par l'enregistrement afin de résoudre les problèmes quotidiens de mise en oeuvre</p> <p>Effectuer le suivi des travaux de ces comités, de leurs réunions et des mesures de suivi qu'ils prennent</p>	Ces comités locaux sont essentiels au bon fonctionnement quotidien de l'enregistrement au à l'échelle locale, en particulier lorsque les différents ministères ou services du gouvernement jouent un rôle dans l'enregistrement à l'échelle locale (par exemple, l'enregistrement des faits d'état civil, la santé, les statistiques, l'administration locale)
	<i>Production de statistiques de qualité et en temps utile</i>					
3.7	Rapport annuel sur les statistiques de l'état civil fondé sur les dossiers d'enregistrement des faits d'état civil compilés	Oui/non (indiquer depuis combien d'années)	Bureau des statistiques de l'état civil	<p>La législation relative à l'enregistrement des faits d'état civil ne prévoit pas la transmission de statistiques de l'état civil au bureau des statistiques de l'état civil</p> <p>Ressources humaines limitées du bureau des statistiques de l'état civil</p>	<p>Modifier la loi de manière à définir clairement les rôles et les responsabilités en matière de transmission des statistiques de l'état civil au bureau des statistiques de l'état civil</p> <p>Simplifier le processus de transmission des statistiques</p> <p>Étudier la possibilité de transférer numériquement les éléments de données statistiques</p> <p>Renforcer les capacités du personnel du bureau des statistiques de l'état civil</p>	

3.8	Le rapport annuel sur les statistiques de l'état civil répond aux normes de qualité et est produit dans les délais	Taux d'erreur : X % de données manquantes Y % de données incohérentes Z % de statistiques reçues après la date limite	Mesures de qualité définies par le bureau des statistiques de l'état civil	Les données recueillies par le système d'enregistrement sont incomplètes et incohérentes Les données statistiques sont reçues par le bureau des statistiques de l'état civil bien après la date limite; les statistiques de l'état civil sont donc incomplètes	Sensibiliser le personnel de l'état civil local à l'importance des données statistiques et à la nécessité d'en assurer la qualité Dans le cas de l'enregistrement en ligne, prévoir des contrôles de qualité au moment de la saisie des données afin de réduire les erreurs Veiller à ce que le bureau des statistiques de l'état civil fournisse aux différents bureaux d'enregistrement de la rétroaction sur les types d'erreurs les plus courants Inclure la transmission de données statistiques par les centres d'enregistrement comme indicateur de rendement du système ESEC	
3.9	Si le pays produit un rapport annuel sur les statistiques de l'état civil, ce dernier comprend-il tous les tableaux recommandés par la Division des statistiques des Nations Unies ?	Oui/non	Rapport annuel sur les statistiques de l'état civil	Les données recommandées dans la liste prioritaire des principes et des recommandations des Nations Unies concernant les statistiques de l'état civil ne sont pas toutes recueillies au moment de l'enregistrement	Modifier le formulaire de déclaration et d'enregistrement de façon à pouvoir y ajouter les données qui ne figurent pas dans la liste prioritaire des principes et des recommandations des Nations Unies concernant les statistiques de l'état civil	
3.10	Indice de rendement des statistiques de l'état civil		Rapport annuel de statistiques de l'état civil			
	<i>Production de données de qualité et en temps utile sur les causes de décès</i>					
3.11	Le pays recueille des statistiques sur les causes de tous les décès survenus dans les établissements de santé au moyen du formulaire international standard d'attestation médicale de la cause du décès ou Pourcentage de décès dont la cause est attestée par un médecin	Oui, dans tous les établissements de santé Oui, mais dans X des Y établissements de santé Non, dans aucun établissement de santé	Rapport sur les causes de décès Documents de santé et du bureau d'enregistrement des faits d'état civil	Aucun processus n'a été mis en place pour la collecte systématique des données sur les causes de décès dans les établissements de santé Les données sur les causes de décès ne sont pas recueillies dans tous les établissements de santé	Élaborer une feuille de route pour la mise en oeuvre du programme de collecte et de compilation des statistiques sur les causes de décès Inclure tous les établissements de santé du pays en procédant de manière graduelle s'il le faut Harmoniser les pratiques d'attestation médicale de la cause du décès afin que le formulaire international standard d'attestation médicale de la cause du décès soit utilisé de manière cohérente	

3.12	<p>Les statistiques sur les causes de décès produites répondent aux normes de qualité et sont produites rapidement</p> <p>et/ou</p> <p>Pourcentage des décès dont la cause de décès est inutilisable</p>	<p>Oui</p> <p>Oui, en partie</p> <p>Non</p>	Rapport sur les causes de décès	<p>La classification statistique internationale des maladies et des problèmes de santé connexes 10 ou, au plus tard à partir de 2022, la classification statistique internationale des maladies et des problèmes de santé connexes 11, n'est pas utilisée pour le codage des causes de décès</p>	<p>Commencer à utiliser le formulaire recommandé par l'Organisation mondiale de la Santé pour la collecte de données sur les causes de décès dans les établissements de santé</p> <p>Commencer à utiliser la classification statistique internationale des maladies et des problèmes de santé connexes 10 ou, au plus tard à partir de 2022, la classification statistique internationale des maladies et des problèmes de santé connexes 11 pour coder les causes de décès</p> <p>Mettre en oeuvre un programme d'orientation et de formation régulières des médecins sur l'importance des causes de décès et sur la procédure à suivre</p> <p>Mettre en oeuvre un programme de formation régulière pour le personnel responsable du codage sur le codage des causes de décès selon la classification statistique internationale des maladies et des problèmes de santé connexes</p>	
3.13	<p>Le pays dispose-t-il d'un système de collecte et de compilation des causes des décès survenus dans le pays ?</p>	<p>Oui</p> <p>Oui, mais pas systématique</p> <p>Non</p>	Rapport sur les causes de décès	<p>Il n'existe pas de système d'autopsie verbale de routine pour la collecte de données sur les causes de décès</p>	<p>Plaider pour un système d'autopsie verbale de routine pour la collecte de données sur les causes de décès afin d'avoir une idée des décès survenus en dehors des établissements de santé</p>	
	<i>Financement</i>					
3.14	<p>Le gouvernement a-t-il alloué des fonds suffisants pour maintenir le système d'enregistrement des faits d'état civil et mettre en oeuvre le plan d'amélioration de l'ESEC ?</p>	<p>Oui, pour les deux</p> <p>Oui, pour maintenir le système, mais pas pour la mettre en oeuvre du plan d'amélioration, ou vice versa</p> <p>Non</p>	Bureau d'enregistrement des faits d'état civil	<p>Le gouvernement ne considère pas le système ESEC comme une priorité</p>	<p>Plaider auprès des plus hautes instances politiques pour l'importance des systèmes ESEC, y compris leur utilité pour le système</p>	
3.15	<p>Peut-on obtenir des fonds auprès des partenaires de développement et des bailleurs de fonds en appui à la mise en oeuvre du plan d'amélioration du système ESEC ?</p>	<p>Oui</p> <p>Oui, mais pas suffisamment</p> <p>Non</p>	Bureau d'enregistrement des faits d'état civil	<p>Certains partenaires de développement ne considèrent pas le système ESEC comme une priorité</p>	<p>Plaider auprès des bailleurs de fonds et des partenaires de développement pour l'importance du système ESEC et faire valoir son utilité pour leurs partenaires</p>	

Annexe H : Réalisation de l'évaluation sur le terrain

Préparation des visites sur le terrain

En consultation avec le groupe de travail technique (GTT), l'équipe de base devrait sélectionner les sites que l'on visitera. Les bureaux d'enregistrement locaux et leur zone desservie seront l'unité de sélection. On devrait également se rendre dans les autres bureaux et institutions avec lesquels ces centres d'enregistrement interagissent couramment (comme les établissements de santé locaux) pour observer, comprendre et analyser les processus et les éventuels défis connexes (par exemple, les limites des outils habilitants et les problèmes de coordination). Il faudrait aussi visiter les bureaux de province ou de district qui coordonnent le travail des bureaux d'enregistrement locaux afin d'en savoir plus sur les processus et les capacités en amont.

La sélection des sites ne sera pas nécessairement aléatoire, mais devra être représentative de la diversité géographique. On veillera donc à ce que l'échantillon comprenne des régions rurales, semi-urbaines et urbaines, ainsi que les régions difficiles d'accès, comme il se doit pour valider l'information qu'on trouve dans les outils d'analyse et de refonte du système d'ESEC. La capitale doit nécessairement être comprise dans l'échantillon. L'échantillon doit également comprendre toutes les populations spéciales, comme les réfugiés, les personnes déplacées à l'intérieur du pays et les nomades. Le nombre de sites dépendra des ressources disponibles.

Après avoir reçu la formation d'orientation et planifié leurs visites sur le terrain, les équipes de terrain se lanceront dans l'évaluation proprement dite. Chaque équipe devra faire certains préparatifs avant de procéder à l'évaluation sur le terrain en tant que telle. Il faudra établir un calendrier des visites et informer bien à l'avance les bureaux à visiter. Les personnes qui jouent le rôle d'homologue dans les bureaux sur le terrain devront être clairement identifiées et recevoir des directives pour préparer la visite et les entrevues. Dans le cas de certaines visites de bureaux, il faudra prendre de soin d'aviser les personnes concernées suffisamment à l'avance. L'effet d'un tel avis sur la visite peut varier d'un pays à l'autre. L'information préparatoire fournie aux fonctionnaires qui recevront la visite de l'équipe de terrain doit leur permettre de se préparer à la visite, mais les renseignements que l'équipe cherchera à obtenir ne doivent pas leur être indiqués afin que l'équipe de terrain puisse observer le déroulement normal des activités dans le bureau d'enregistrement.

Les documents suivants devraient être fournis à toutes les équipes d'évaluation sur le terrain :

- Exemplaies des cartes de processus actuels dressées dans le cadre de l'atelier;
- Exemplaies des outils d'analyse et de refonte du système ESEC mis à jour dans le cadre de l'atelier;
- Copies des lois, des règles et des règlements pertinents, et de toutes les procédures normalisées d'exploitation pertinentes;
- Questionnaires de terrain (le cas échéant).

Collecte de données sur le terrain

Les équipes de terrain peuvent employer diverses approches pour recueillir des renseignements lors des visites. Il peut s'agir d'observations, d'entrevues en personne et de discussions de groupe avec les fournisseurs de services, les clients qui reçoivent les services (y compris ceux qui attendent de recevoir un service et ceux qui viennent d'en recevoir un), les gestionnaires de programmes, les sources d'information clés et les autres personnes dont l'opinion peut influencer le processus de service, ainsi les représentants de groupes de la population qui n'ont aucune expérience des différents services d'enregistrement. Chaque équipe peut devoir employer une combinaison de méthodes pour accomplir sa mission sur le terrain. Les méthodes suggérées sont décrites ci-dessous.

- *Entrevues en personne* : on doit réaliser des entrevues pour obtenir des renseignements détaillés sur les connaissances et les pratiques actuelles, et sur

les problèmes possibles ou avérés touchant ces pratiques. En ce qui a trait aux renseignements à recueillir, on devrait se servir de l'information figurant dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC pertinent comme guide. Le plan devrait faire l'objet d'une conversation informelle. Il devrait consister à explorer des sujets particuliers abordés lors de l'entrevue et à examiner toutes les pistes esquissées dans la discussion. Pour comprendre les points de vue des personnes interviewées, il est essentiel de leur poser des questions de suivi et de les amener à approfondir leurs réponses.

- *Observation* : l'équipe de terrain devrait observer les pratiques d'enregistrement, de validation, de certification, de transmission, de compilation et de stockage des données, ainsi que les autres étapes des processus opérationnels d'ESEC, le cas échéant. L'observation est l'une des meilleures méthodes de recueillir de l'information sur les personnes, car la description de leur travail ne correspond pas nécessairement à la réalité. L'équipe de terrain devrait s'attendre à ce que quelque chose aille de travers pendant son observation. La décision d'intervenir ou non devrait tenir compte de la possibilité d'observer les pratiques réelles sur le terrain. Par exemple, si l'on souhaite évaluer le temps qu'il faut pour enregistrer un événement, les observateurs ne devraient pas intervenir de manière à réduire le délai de traitement. Par contre, les observateurs ne devraient pas hésiter à aider une mère à porter son enfant, puisque cela n'aura aucune incidence sur le délai de traitement. Dans une telle situation, les observateurs pourraient noter que le processus peut représenter un fardeau pour les mères. Toutefois, si des entrevues de fin de mission sont prévues, une telle intervention pourrait influencer sur le résultat de l'entrevue et devrait donc être évitée.
- *Groupe de discussion* : certaines entrevues peuvent être réalisées en groupe. Les groupes de discussion permettent de clarifier ou de confirmer les données recueillies au moyen d'autres méthodes qualitatives. Pour être efficace, le groupe de discussion doit comprendre de six à douze participants sélectionnés en raison de leur capacité à fournir de l'information digne d'intérêt pour l'évaluation.

Les équipes de terrain devraient s'efforcer de prendre des notes détaillées sur le terrain en vue de l'analyse. Tous les membres de l'équipe doivent prendre des notes sur le terrain tous les jours et s'assurer que celles-ci traitent de leur domaine d'expertise (par exemple, l'expert juridique doit prendre des notes sur les goulets d'étranglement juridiques observés sur le terrain). On recommande de prendre des photos et d'enregistrer des vidéos pour faciliter l'observation, en tenant toutefois compte du contexte culturel local.

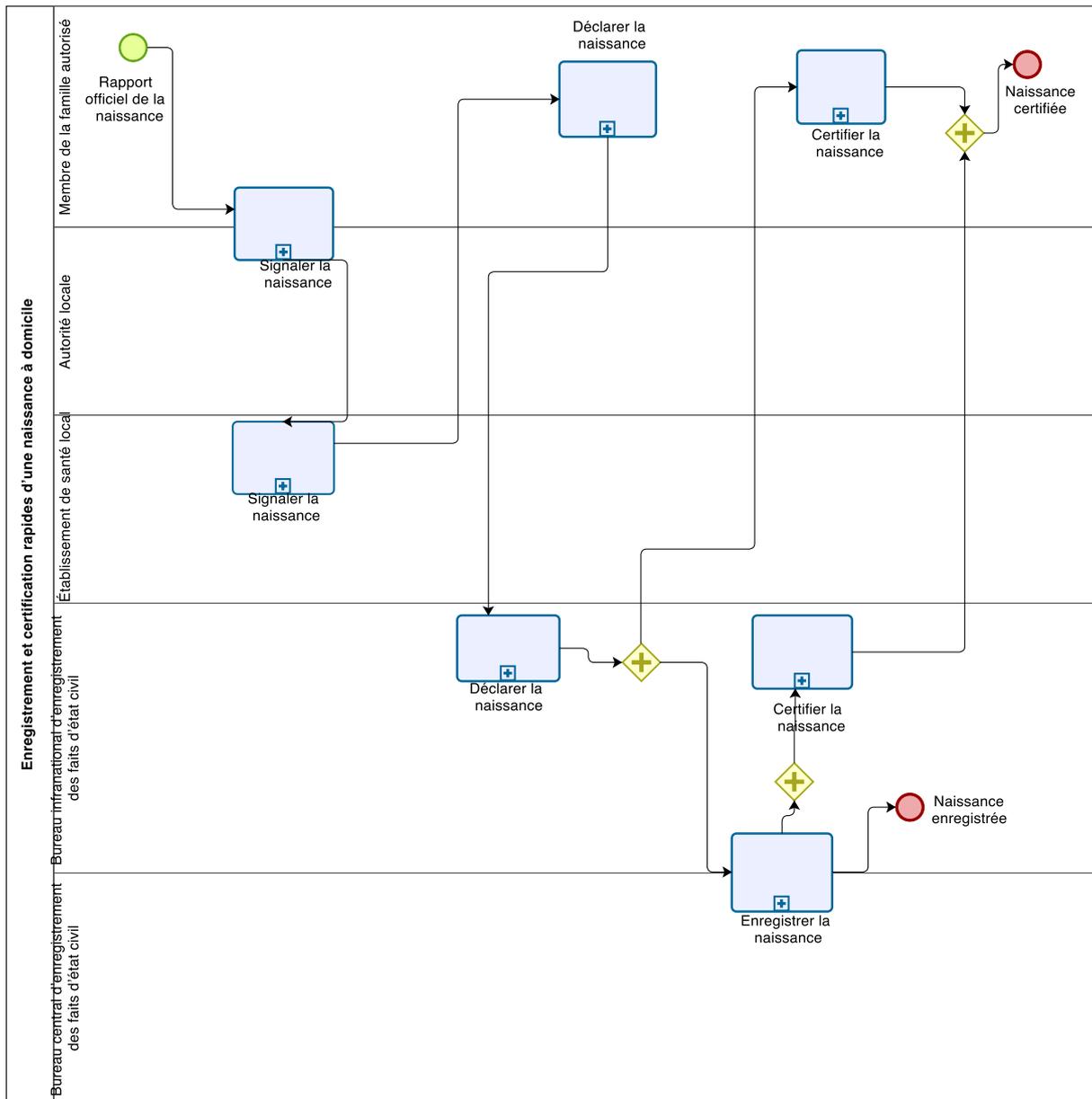
Rapport sur les conclusions de l'évaluation

L'équipe de base devrait examiner les descriptions et les cartes des processus actuels, ainsi que l'information figurant dans l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC à la lumière des renseignements recueillis dans le cadre de l'enquête. Les membres de l'équipe de base devraient débattre de la pertinence d'apporter des modifications à ces documents à la lumière de leurs travaux sur le terrain. Par exemple, si le processus sur le terrain est différent de celui qu'on trouve sur la carte des processus, il convient de le noter et d'apporter des modifications à la carte en conséquence. Les modifications apportées à l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC peuvent comprendre des observations sur les données de référence, des causes profondes qui n'avaient pas été relevées ou encore des points à ajouter à l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC.

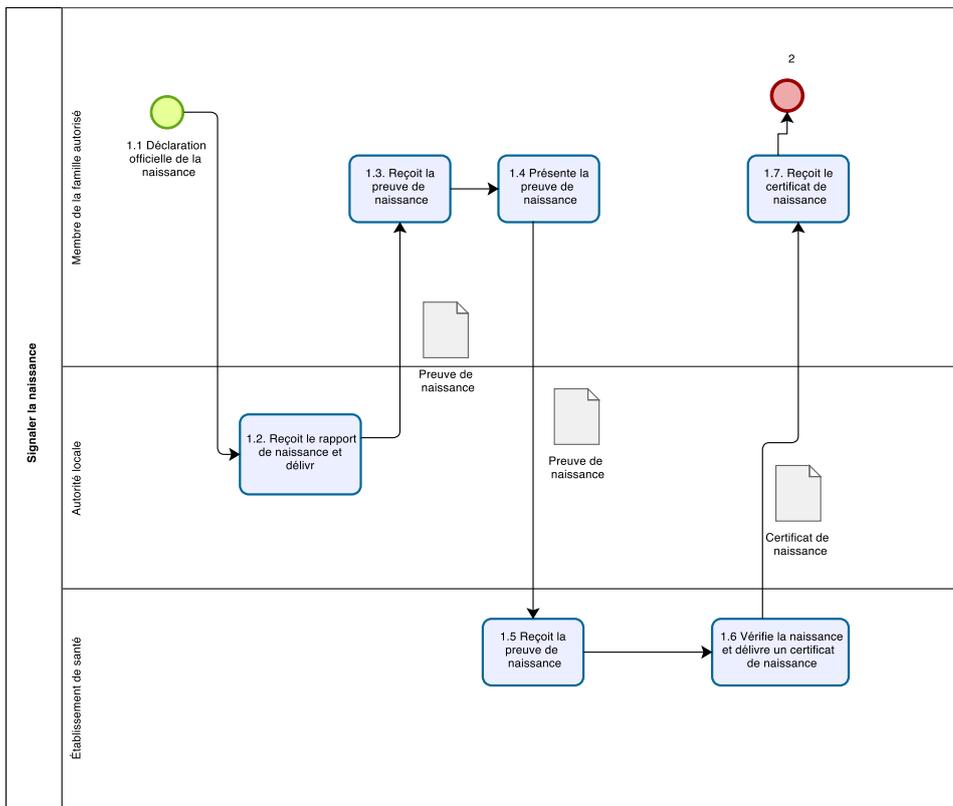
Chaque équipe devrait préparer un rapport de terrain qui devrait comprendre les observations en tant que telles, des notes, les enregistrements des entrevues et des discussions de groupe, les photographies et les enregistrements vidéo. Le rapport devrait comprendre des recommandations pour la refonte des processus d'ESEC ainsi que des catalyseurs d'améliorations qui pourraient être nécessaires. Cette information devrait être saisie dans la colonne des propositions de refonte de l'outil d'analyse et de refonte du système ESEC. Les descriptions et les cartes des processus actuels, ainsi que les outils d'analyse et de refonte du système ESEC et les commentaires connexes devraient être annexés au rapport de terrain.

Annexe I : Cartes de niveau 1 et de niveau 2 des processus opérationnels souhaités pour l'enregistrement et la certification rapides d'une naissance à domicile

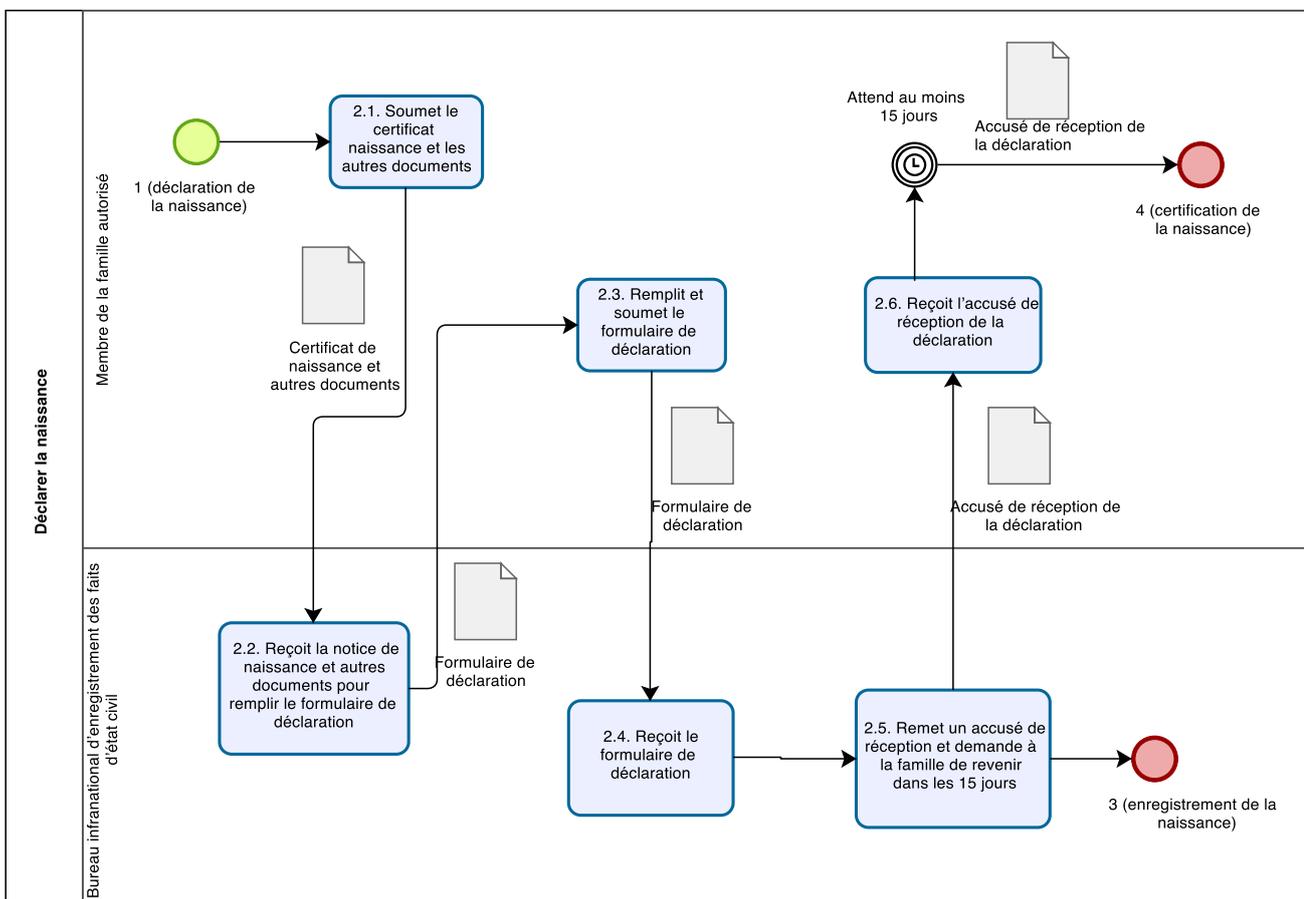
Carte de niveau 1 des processus opérationnels souhaités pour l'enregistrement et la certification rapides d'une naissance à domicile



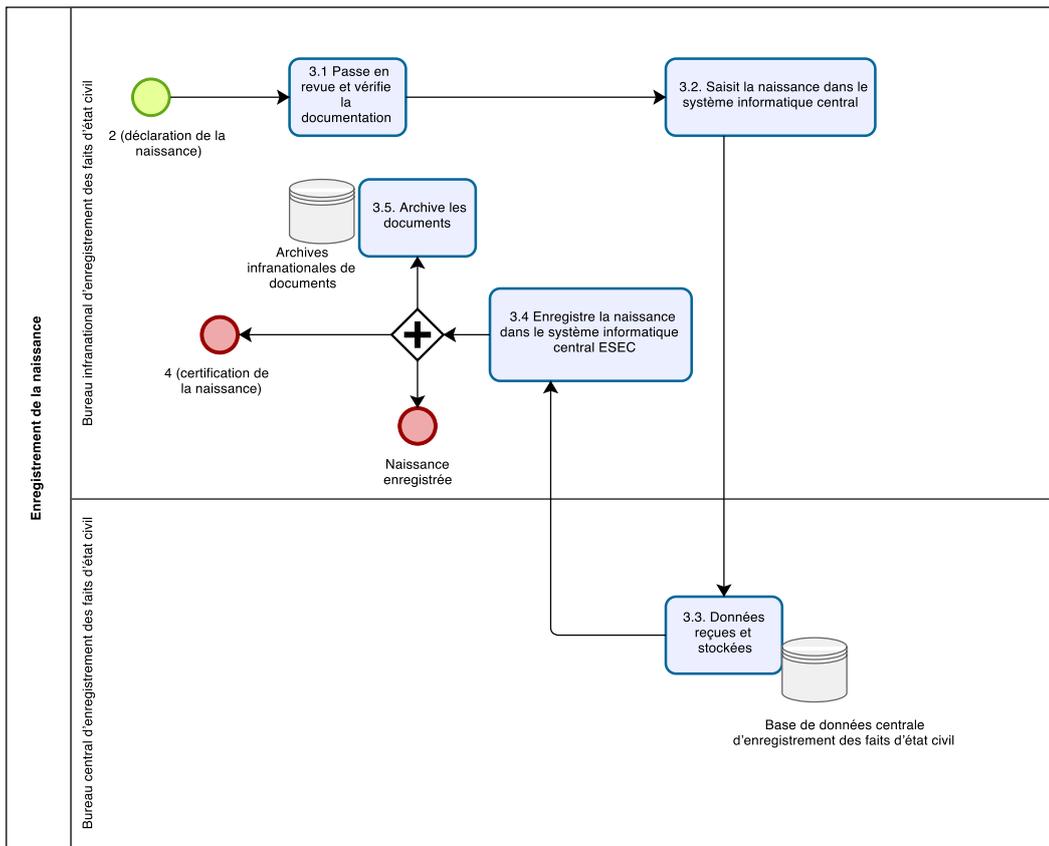
Carte de niveau 2 des processus opérationnels : signaler la naissance



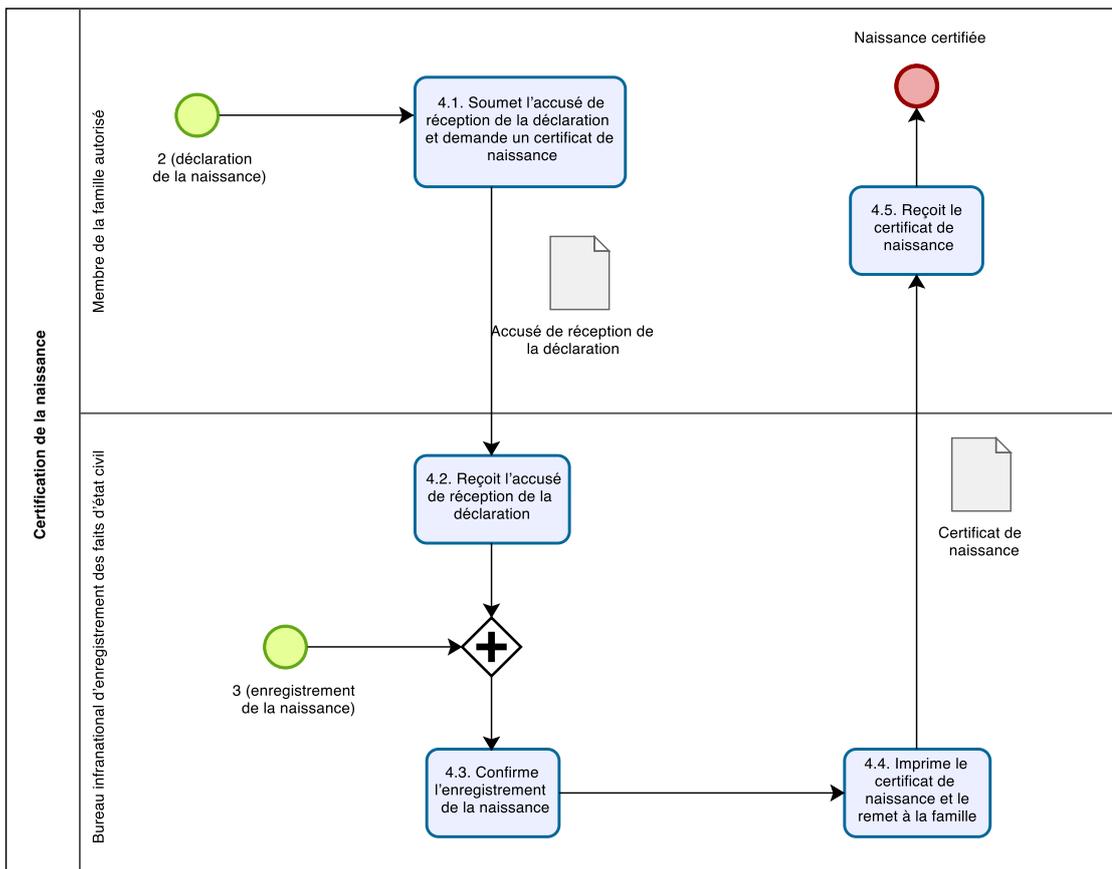
Carte de niveau 2 des processus opérationnels : déclarer la naissance



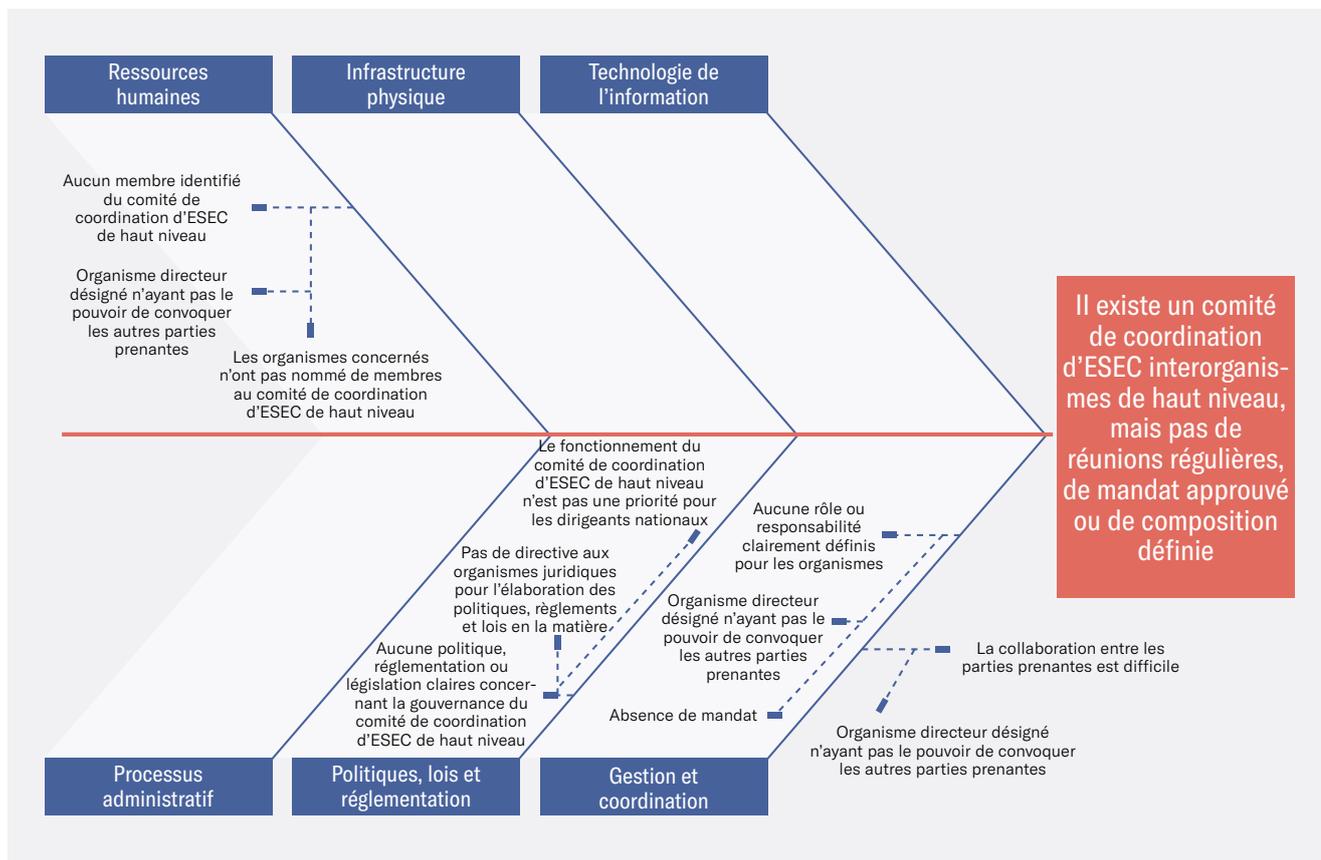
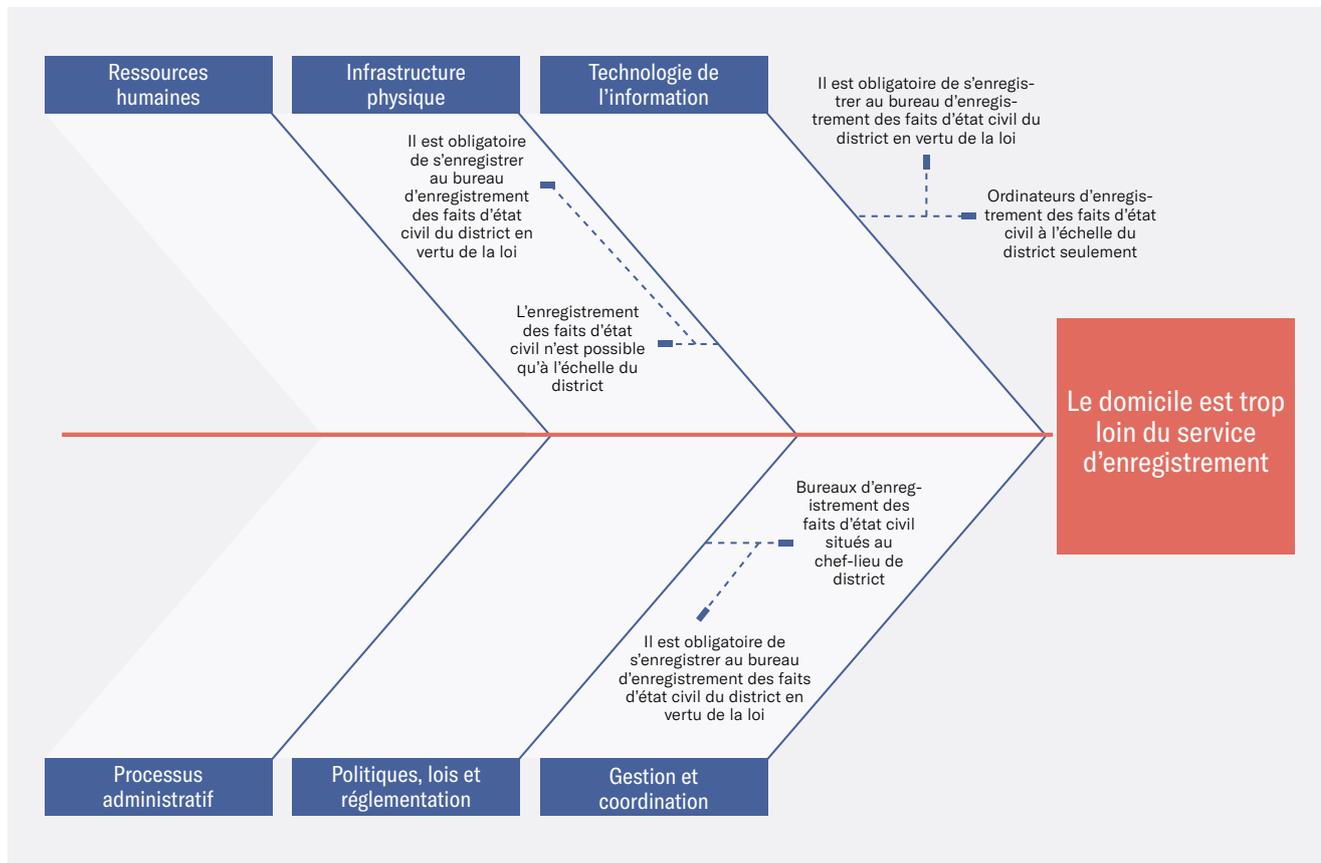
Carte de niveau 2 des processus opérationnels : enregistrer la naissance

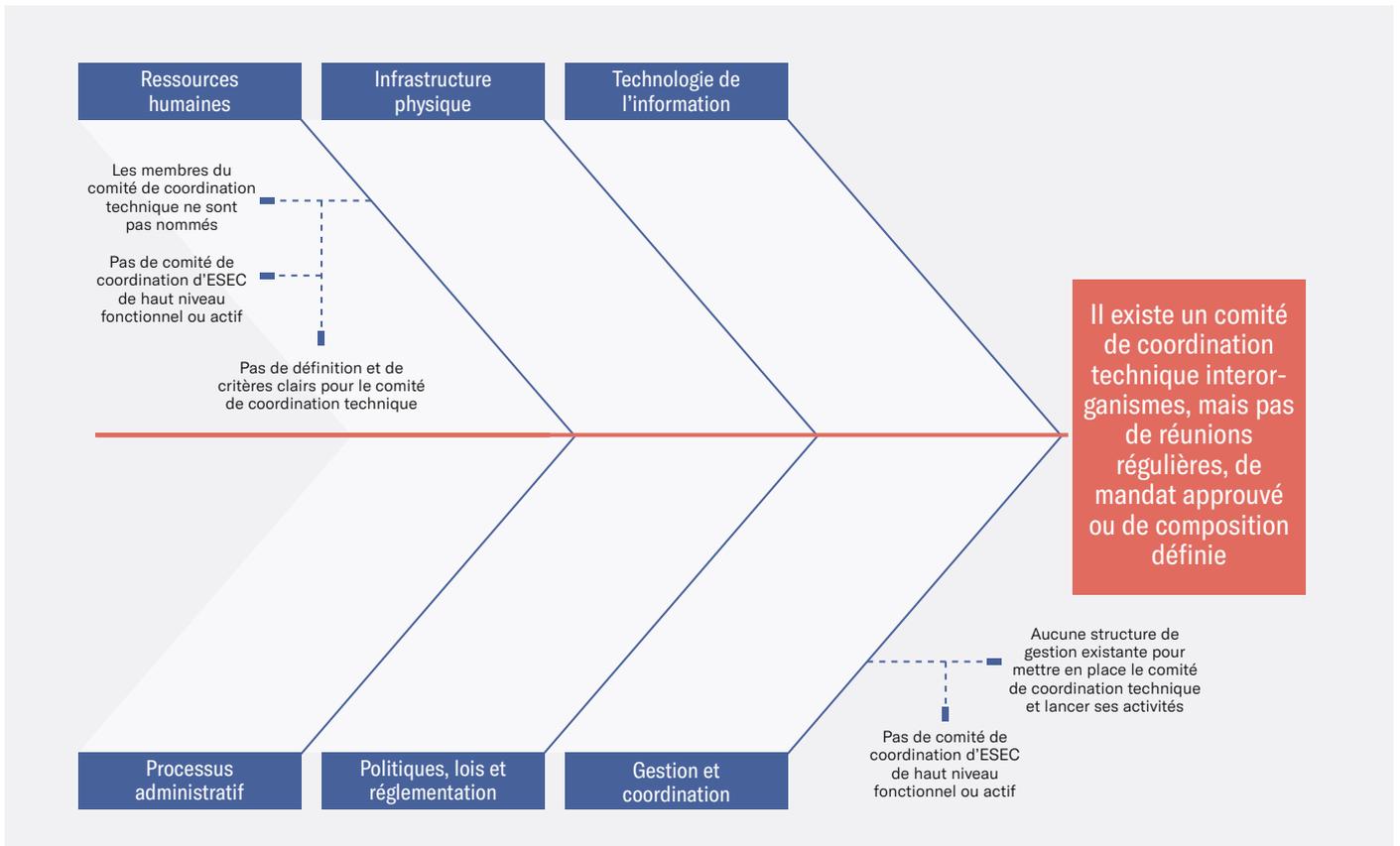


Carte de niveau 2 des processus opérationnels : certifier la naissance



Annexe J : Autres exemples de diagramme cause-effet pour les problèmes de rendement



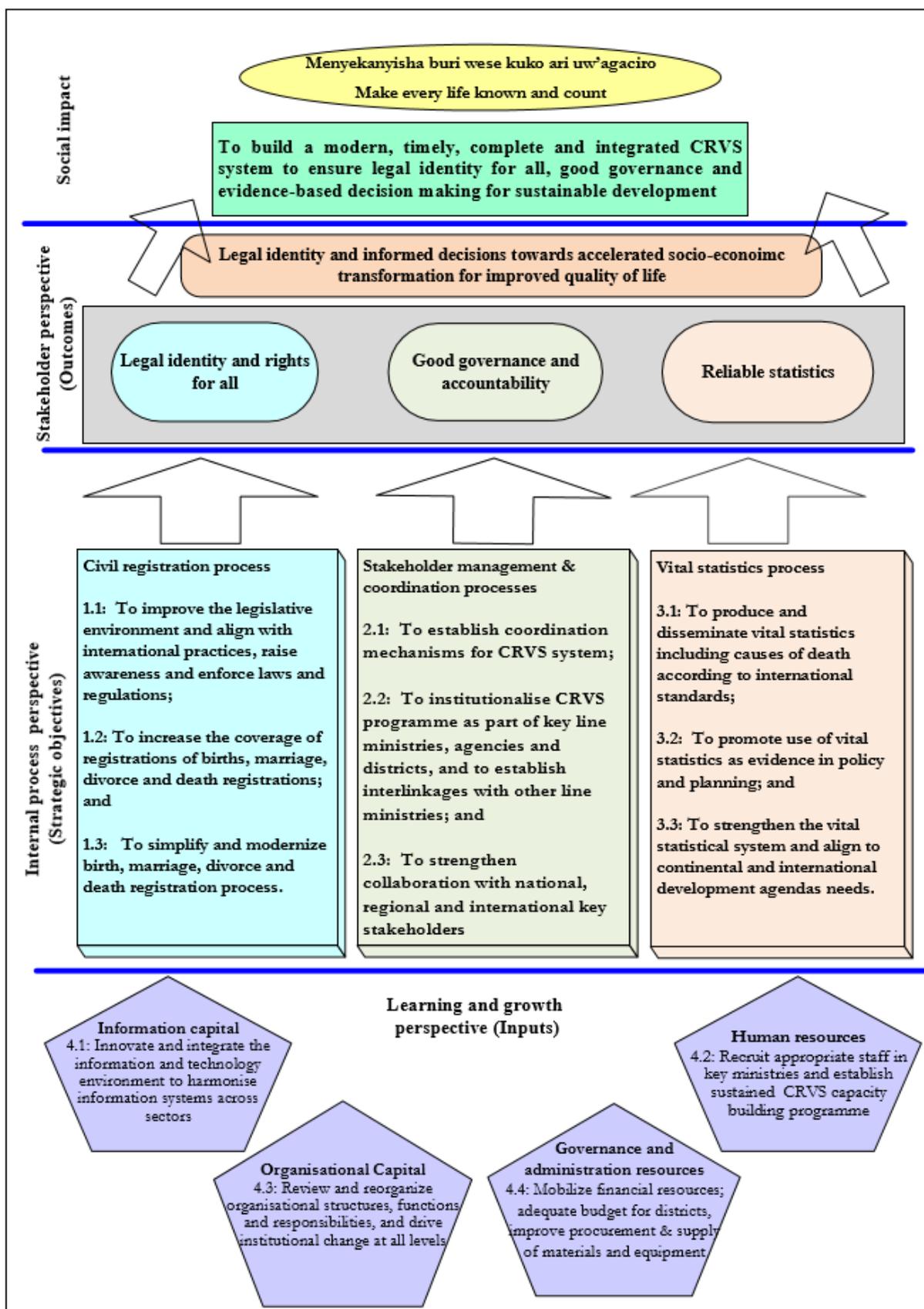


Annexe K : Techniques d'innovation en matière de processus²⁹

Heuristique (« R »)/question		Mettre en application si...
1	Repenser	
	De quelle façon pourrait-on améliorer l'efficacité d'une activité ?	<ul style="list-style-type: none"> Examiner chaque activité pour voir s'il est possible de la repenser.
2	Reconfigurer	
	Comment pourrait-on éliminer une activité ?	<ul style="list-style-type: none"> L'activité apporte une valeur minimale ou nulle
	Comment peut-on regrouper des activités similaires ?	<ul style="list-style-type: none"> Des activités similaires sont menées à plusieurs endroits Des activités similaires sont menées de manière incohérente Il pourrait y avoir des services partagés ou d'autres économies d'échelle
	Comment peut-on réduire le rapprochement en vérifiant la qualité des données dès le début ?	<ul style="list-style-type: none"> On consacre beaucoup de temps au rapprochement des documents et à la correction des erreurs Il y a peu de responsabilisation en ce qui a trait aux erreurs
	Comment peut-on améliorer le processus grâce à la mise en commun de l'information avec les clients et les partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> La demande est incertaine ou imprévisible On manque souvent de fournitures On a trop de fournitures en stock
	Comment peut-on éliminer les intermédiaires et le travail sans valeur ajoutée ?	<ul style="list-style-type: none"> Les intermédiaires n'apportent aucune valeur ajoutée et ne font qu'acheminer les biens et les services
	Comment peut-on s'inspirer des meilleures pratiques d'autres secteurs et les adapter à nos besoins ?	<ul style="list-style-type: none"> Continuer de chercher idées
3	Remise en ordre	
	Comment les prévisions peuvent-elles accroître l'efficacité ?	<ul style="list-style-type: none"> Des renseignements précis sur les besoins des clients sont disponibles rapidement Il est plus important de réduire les délais que de se soucier de la précision et de l'évaluation des coûts Les variations de produits ou de services sont relativement faibles
	Comment le report peut-il accroître la flexibilité ?	<ul style="list-style-type: none"> Les clients veulent des produits et des services personnalisés
	Comment le parallélisme peut-il permettre de gagner du temps ?	<ul style="list-style-type: none"> Il existe des dépendances limitées ayant trait au choix du moment entre les activités La compression du temps est essentielle Il faut reprendre le travail en raison de la détection tardive des erreurs
	Comment peut-on réduire au minimum le nombre d'interconnexions et de dépendances ?	<ul style="list-style-type: none"> Les goulets d'étranglement, les files d'attente importantes et les transferts fréquents posent problème
4	Changer de lieu	
	Comment peut-on rapprocher l'activité du client ou du partenaire pour en améliorer l'efficacité ?	<ul style="list-style-type: none"> Plus le client ou le fournisseur est loin de l'activité, plus les risques de retard, de mauvaise communication ou d'erreur augmentent Il est essentiel de s'adapter à la situation des clients Le volume de clients est important, et les délais ou les coûts de transport sont élevés
	Comment peut-on rapprocher l'activité des activités connexes afin d'améliorer la communication ?	<ul style="list-style-type: none"> Les activités nécessitent une collaboration ou une coordination importante entre les membres du personnel Il est difficile de trouver la cause des erreurs
	Comment peut-on réduire la durée du cycle en diminuant la durée et la distance des déplacements ?	<ul style="list-style-type: none"> Les déplacements représentent une bonne partie du processus
	Comment peut-on créer des organisations virtuelles sur le plan géographique ?	<ul style="list-style-type: none"> D'un point de vue géographique, les ressources sont dispersées, mais n'ont pas besoin de se trouver physiquement à proximité pour produire un résultat

Heuristique (« R »)/question		Mettre en application si...
5	Réduire	
	Comment peut-on réduire ou augmenter la fréquence de l'activité ?	<p>Une activité n'a aucune valeur ajoutée, mais est nécessaire</p> <p>Il y a peu de variation dans le processus ou le produit</p> <p>Il y a une grande variabilité, et les coûts et les délais de mise en place sont peu importants</p>
	Comment pourrait-on accroître l'efficacité en augmentant la quantité d'information ?	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut augmenter la précision • Une segmentation accrue permettrait d'améliorer l'efficacité du marketing
	Comment une réduction de la quantité d'information ou des contrôles simplifierait-elle et améliorerait-elle l'efficacité ?	<ul style="list-style-type: none"> • Une bonne partie du budget est consacré à la collecte de données ou aux contrôles • La valeur qu'apportent l'information ou les contrôles est minime
	Comment pourrait-on utiliser les ressources essentielles plus efficacement ?	<ul style="list-style-type: none"> • On n'exploite pas suffisamment certaines ressources clés • Des ressources essentielles effectuent des travaux sans valeur ajoutée ou perdent leur temps
6	Réaffecter	
	Comment des activités et les décisions existantes peuvent-elles être transférées à une autre organisation ?	<ul style="list-style-type: none"> • Une autre organisation possède les compétences et les ressources qui font défaut à l'organisation actuelle • Il est trop difficile de changer le modèle de travail ou la culture organisationnelle précédents
	Comment peut-on externaliser l'activité ?	<ul style="list-style-type: none"> • Il ne s'agit ni d'une compétence essentielle ni d'une compétence de base • On dispose de ressources limitées et l'on doit se concentrer sur les compétences essentielles
	Comment le client peut-il exercer cette activité ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients aimeraient pouvoir prendre les choses en main (libre-service) • Il faut réduire les coûts
	Comment l'organisation peut-elle s'occuper d'une activité dont le client s'occupe déjà ?	<ul style="list-style-type: none"> • Le client veut obtenir plus de valeur ou de commodité • L'organisation veut se rapprocher du client
	Comment la formation polyvalente peut-elle permettre d'intégrer et de comprimer les tâches ?	<ul style="list-style-type: none"> • De multiples tâches sont nécessaires pour produire un résultat
	Comment les fournisseurs ou les partenaires peuvent-ils exercer l'activité ?	<ul style="list-style-type: none"> • L'activité ne relève pas d'une compétence de base • L'activité est dans un domaine de service qui pourrait changer rapidement et nécessite donc une flexibilité accrue
7	Réorganiser	
	Comment la technologie peut-elle transformer le processus ?	<ul style="list-style-type: none"> • Essayer de faire en sorte que le temps, le lieu et l'exécutant n'importent plus
	Comment peut-on automatiser l'activité ?	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus actuel est fondé sur le papier ou est manuel et ne peut être éliminé • L'activité comporte des erreurs, des incohérences ou de problèmes de rapprochement • Il faut augmenter le volume de transactions
	Comment le relèvement des compétences, la déqualification et la polyvalence peuvent-ils améliorer le processus ?	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfaction des clients est faible (amélioration des compétences) • De multiples spécialistes sont nécessaires pour produire un résultat (polyvalence) • La technologie peut créer des travailleurs du savoir (déqualification)

Annexe L : Exemple de schéma stratégique de l'enregistrement des faits d'état civil et des statistiques de l'état civil³⁰



30 Systèmes ESEC du Rwanda. Plan stratégique national. statistics.gov.rw/publication/crvs-national-strategic-plan/.

Annexe M : Modèle de plan d'action stratégique

Section A : Aperçu stratégique

1. Introduction

2. Renseignements généraux

3. But du plan d'action stratégique

- *Indiquer pourquoi le plan a été élaboré.*
- *Décrire les activités menées et les processus suivis pour élaborer le plan stratégique, y compris la consultation des parties prenantes.*

4. Mandats en vertu de la loi

Indiquer les lois pertinentes et décrire les responsabilités principales des différentes institutions concernées par le projet.

5. Analyse de situation

Présenter les résultats de l'analyse et de l'évaluation du système ESEC à la lumière des constatations faites dans les environnements externes et internes. Il est important de résumer l'environnement de prestation de services, y compris la demande de services et la nature des défis à relever. Il faut décrire la situation actuelle, les problèmes et les goulets d'étranglement, ainsi que les occasions et les menaces.

6. Énoncé du problème

Conclure la section A en résumant le problème que le plan stratégique vise à traiter et en justifiant ainsi le changement.

Section B : Orientation stratégique

7. Changement stratégique

Discuter du changement de paradigme nécessaire pour donner une nouvelle orientation stratégique à l'ESEC en réponse à l'énoncé du problème.

8. Vision

Exposer la vision du projet d'ESEC.

9. Mission

Énoncer la mission du projet d'ESEC.

10. Valeurs

Énumérer et décrire les valeurs.

11. Résultats stratégiques

Indiquer les résultats stratégiques (ce qu'on souhaite accomplir).

12. Buts stratégiques

Énoncer les objectifs stratégiques généraux à long terme (ce qui dictera la mise en oeuvre de la stratégie).

13. Objectifs stratégiques

Cette section porte sur les objectifs stratégiques établis pour atteindre les résultats et les buts stratégiques.

14. Intention stratégique

Résumer l'intention stratégique de chaque objectif stratégique à court, moyen et long terme.

15. Facteurs critiques de succès

Énumérer et décrire les facteurs critiques de succès

16. Risques stratégiques

Énumérer les cinq principaux risques susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs stratégiques et présenter une stratégie d'atténuation.

Risques d'ordre stratégique	Incidence du risque sur le résultat	Stratégie de gestion du risque
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

17. Considérations relatives aux ressources

- *Décrire le cadre de financement et les conditions à remplir pour réaliser les objectifs stratégiques.*
- *Décrire le cadre des ressources humaines et les conditions à remplir pour réaliser les objectifs stratégiques.*
- *Décrire l'environnement physique et les conditions à remplir pour réaliser les objectifs stratégiques.*
- *Décrire l'environnement technologique et les conditions à remplir pour réaliser les objectifs stratégiques.*

Section C : Mise en oeuvre de la stratégie et plan d'action

18. But de la mise en oeuvre de la stratégie et du plan d'action

19. Objectif et sous-objectifs stratégiques

Discuter en détail de l'intention stratégique de chaque objectif stratégique.

Énoncer les sous-objectifs de chaque objectif stratégique et indiquer chaque entité responsable.

Objectif stratégique	Énoncé du sous-objectif	Entité responsable
1.	1.1	
	1.2	
	1.3	
	1.4	

20. Plan quinquennal d'amélioration

Exposer les grandes lignes des interventions et des projets sur un horizon de cinq ans.

Décrire les changements et les améliorations qui seront apportés à la stratégie au cours des cinq prochaines années.

Sous-objectif	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	4 ^e année	5 ^e année
1.1					
1.2					

21. Schéma stratégique

Inclure le schéma stratégique qui résume la stratégie d'ESEC.

22. Suivi, rapports et évaluation

Indiquer qui sera suivi et qui fera l'objet de rapports en vertu du plan stratégique, et la manière dont on procédera. Indiquer quand le plan sera examiné et quels résultats seront évalués.

23. Conclusion

Le résumé du plan d'action stratégique. Voici quelques exemples :

- Le principe central du plan est...
- L'intention stratégique générale du plan est de...
- La réussite du plan dépend de ...

Le plan d'action stratégique doit être soutenu par le programme de travail des différents organismes dans lequel sont décrits les résultats et les étapes de la réalisation de la vision et de la mission.

Annexe N : Aperçu des activités de l'étape 3

Mettre en oeuvre le plan d'action stratégique pour l'ESEC et effectuer le suivi des résultats du plan

Activité	Responsable	Tâches	Produits livrables
Mobiliser des ressources pour la mise en oeuvre du plan d'action stratégique pour l'ESEC à l'échelle nationale	Groupe de travail technique (GTT), équipe de base nationale (EBN)	<p>Élaborer une stratégie de mobilisation des ressources</p> <p>Élaborer un plan d'action pour la mobilisation des ressources</p> <p>Mettre en oeuvre le plan d'action pour la mobilisation des ressources</p>	<p>Stratégie de mobilisation des ressources</p> <p>Plan d'action pour la mobilisation des ressources</p> <p>Ressources pour la mise en oeuvre du plan</p>
Préparation de la mise en oeuvre	GTT, EBN	<p>Déterminer la structure organisationnelle et le processus de mise en oeuvre, d'évaluation et de communication du travail</p> <p>Réviser et affiner le plan d'action pour l'ESEC à l'échelle nationale</p> <p>Préparer le suivi et l'évaluation des progrès et des résultats de la mise en oeuvre</p> <p>Élaborer un plan de gestion du changement</p>	<p>Plan d'action affiné pour l'ESEC à l'échelle nationale</p> <p>Plan de suivi et d'évaluation</p> <p>Plan de gestion du changement</p>
Mettre en oeuvre le plan d'action et mettre en place les nouveaux processus d'ESEC	GTT, sous-comité et chefs des équipes de mise en oeuvre	<p>Entreprendre les activités de chaque domaine d'action</p> <p>Effectuer le suivi et l'évaluation des progrès</p>	
Effectuer le suivi et l'évaluation des résultats de la mise en oeuvre	GTT, sous-comité	<p>Mettre en oeuvre le système de suivi et d'évaluation</p> <p>Effectuer le suivi et l'évaluation des résultats de la mise en oeuvre du plan d'action</p>	À déterminer