

Guide de planification stratégique pour l'enregistrement des faits d'état civil et l'établissement des statistiques de l'état civil



Nations Unies
Commission économique pour l'Afrique



Nations Unies
Commission économique pour l'Afrique

GUIDE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE POUR L'ENREGISTREMENT DES FAITS D'ÉTAT CIVIL ET L'ÉTABLISSEMENT DES STATISTIQUES DE L'ÉTAT CIVIL

Le présent document a été établi par Statistics South Africa (2013)
Executive Manager : Strategy (Celia de Klerk)
Consultant auprès de Statistics South Africa : Prof. Akiiki Kahimbaara

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Modèle de processus de gestion de la stratégie	2
3. Phase I : Analyse de la stratégie	4
4. Phase II : Formulation de la stratégie	23
5. Phase III : Mise en œuvre de la stratégie	28
6. Phase IV : Évaluation de la stratégie	31
Annexe A. Chaîne de valeur pour l'enregistrement des faits d'état civil et l'établissement des statistiques de l'état civil	35
Annexe B. Exemple de schéma stratégique pour l'enregistrement des faits d'état civil et l'établissement des statistiques de l'état civil	36
Annexe C. Modèle pour la planification stratégique	37
Annexe D. Modèle pour le programme de travail	41
Annexe E. Modèle pour l'établissement de rapports trimestriels et annuels	45

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1: Modèle de processus de gestion de la stratégie	2
Figure 1: Matrice d'analyse des parties prenantes	14
Figure 2: Analyse environnementale : PESTEL	15
Tableau 2: Matrice SWOT	19
Tableau 3: Stratégies élaborées à partir de l'analyse SWOT	20
Tableau 4: Stratégies reproduites à partir de l'analyse SWOT	20
Tableau 5: Critères pour l'établissement de priorités et la notation	22

1. INTRODUCTION

Le présent guide de planification stratégique a été élaboré en vue d'aider les pays à mettre en place un plan stratégique et un programme de travail pour l'enregistrement des faits d'état civil et l'établissement des statistiques de l'état civil, et ce au terme d'un processus complet d'évaluation.

Il propose un modèle de processus de gestion de la stratégie, qui comporte quatre phases distinctes : i) analyse de la stratégie ; ii) formulation de la stratégie ; iii) mise en œuvre de la stratégie ; et iv) évaluation de la stratégie.

Il décrit les processus et les étapes à suivre et fournit des modèles à compléter pour chaque phase. Dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie, il est essentiel, pour mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent l'enregistrement des faits et l'établissement des statistiques de l'état civil, de procéder à une évaluation exhaustive de l'environnement. Ce processus s'appuie également sur la matrice mise au point pour l'établissement de priorités par l'Université de Queensland, Australie (Health Information Systems Knowledge Hub – HIS Hub). Le présent guide ne propose pas de planification opérationnelle détaillée, ni de processus et modèles de budgétisation.

Il s'accompagne d'un guide du facilitateur qui permettra aux responsables, aux experts ou aux facilitateurs, dans chaque pays, de guider le processus d'élaboration de la stratégie.

2. MODÈLE DE PROCESSUS DE GESTION DE LA STRATÉGIE

L'élaboration d'une stratégie est un art, qui nécessite divers types de connaissances et de compétences dans différents domaines. S'il faut certaines compétences pour sélectionner une stratégie, il est important que celle-ci obéisse à un processus systématique afin de garantir que tous les facteurs susceptibles d'influencer le programme et son organisation dans l'avenir soient soigneusement examinés et pris en compte. Le tableau 1 propose une vision schématique du processus de gestion de la stratégie.

Tableau 1: Modèle de processus de gestion de la stratégie

Phases	Objectif	Activités de haut niveau
PHASE I : ANALYSE DE LA STRATÉGIE	Définir clairement quelle activité nous souhaitons mettre en place ainsi que les problèmes à régler pour y parvenir ; ou, si l'activité existe déjà, quels sont les aspects qui appellent des mesures correctives.	A. Fixer une orientation. B. Définir des buts stratégiques. C. Analyse stratégique du système d'enregistrement des faits et des statistiques de l'état civil.
A. Fixer une orientation Que souhaitons-nous accomplir, et pourquoi?	Réaffirmer la mission et les méthodes de l'organisation.	Étape 1 : Examiner ou élaborer une déclaration de mission. Étape 2 : Examiner ou élaborer une déclaration de vision. Étape 3 : Examiner ou définir des valeurs fondamentales.
B. Définir des résultats et des buts stratégiques Où allons-nous?	Définir clairement le plus haut niveau de résultats et de buts qui guideront la stratégie.	Étape 1 : Définir des résultats stratégiques. Étape 2 : Définir des buts stratégiques à long terme.
C. Analyse stratégique du contexte Où sommes-nous aujourd'hui? Quels sont nos principaux problèmes?	Définir, à l'aide d'une analyse structurée, les événements, les forces, les processus et les expériences qui influencent et modifient la stratégie.	Procéder à une analyse systématique du contexte Étape 1 : Mettre au point une chaîne de valeur pour l'enregistrement des faits et l'établissement des statistiques de l'état civil (vision conceptuelle du processus actuel). Étape 2 : Évaluer ou examiner le contexte de l'enregistrement des faits et de l'établissement des statistiques de l'état civil <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des parties prenantes • Analyse de l'environnement externe. Étape 3 : Procéder aux évaluations <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation rapide • Évaluation complète : • Recensement des points faibles et des problèmes • Évaluation des performances passées et présentes • Consultation des parties prenantes • Visites sur le terrain • Consolidation de l'information et recensement des problèmes. Étape 4 : Analyser et interpréter les informations <ul style="list-style-type: none"> • Organiser les informations fournies par l'évaluation dans une matrice¹ SWOT. Étape 5 : Classer les informations pas ordre de priorité. Étape 6 : Énoncer le problème et définir une orientation stratégique.

¹ SWOT : points forts, points faibles, possibilités offertes et risques entraînés.

Phases	Objectif	Activités de haut niveau
<p>PHASE II :</p> <p>FORMULATION DE LA STRATÉGIE</p> <p>Comment procéder pour atteindre notre but?</p>	<p>Déterminer où et comment l'organisation doit réagir.</p>	<p>Étape 1 : Mettre au point ou examiner une chaîne de valeur pour le processus « to be ».</p> <p>Étape 2 : Définir des objectifs stratégiques.</p> <p>Étape 3 : Définir des sous-objectifs.</p> <p>Étape 4 : Concevoir un schéma stratégique.</p> <p>Étape 5 : Définir l'intention stratégique.</p> <p>Étape 6 : Recenser les facteurs clés de succès.</p> <p>Étape 7 : Recenser les risques stratégiques.</p> <p>Étape 8 : Définir ou développer les interventions stratégiques.</p>
<p>PHASE III :</p> <p>MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE</p> <p>Pouvons-nous le faire?</p> <p>Avons-nous les ressources et les capacités nécessaires?</p>	<p>Établir les plans et objectifs stratégique, d'action et opérationnel pour la mise en œuvre de la stratégie.</p> <p>Mettre en œuvre et gérer la stratégie.</p>	<p>Étape 1 : Fixer une orientation (élaborer un plan stratégique national pour l'enregistrement des faits et l'établissement des statistiques de l'état civil)².</p> <p>Étape 2 : Traduire la stratégie en actions (élaborer un programme de travail national pour l'enregistrement des faits et l'établissement des statistiques de l'état civil)³.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir la nature, la méthode et l'organisation du travail à effectuer. • Traduire la stratégie en termes opérationnels • Gérer le changement stratégique.
<p>PHASE IV :</p> <p>ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE</p> <p>Qu'avons-nous accompli?</p> <p>Quels sont les progrès?</p>	<p>Assurer le suivi et faire rapport des progrès, des réalisations et des défis du programme.</p> <p>Prendre les mesures correctives qui s'imposent.</p> <p>Évaluer l'incidence des changements et améliorations.</p>	<p>Plan de suivi et d'évaluation :</p> <p>Étape 1 : Suivi et établissement de rapports</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapports trimestriels • Rapports annuels • Rapport final <p>Étape 2 : Évaluation (évaluation indépendante de la mise en œuvre de la stratégie).</p>

2 Pour un modèle générique de plan stratégique, voir annexe C.

3 Pour un modèle générique de programme de travail, voir annexe D.

3. PHASE I : ANALYSE DE LA STRATÉGIE

L'analyse de la stratégie a pour objectif de définir clairement l'activité qui nous intéresse ainsi que les problèmes à régler pour mettre cette activité en œuvre ; ou, si l'activité existe déjà, quels sont les aspects qui appellent des mesures correctives ou un changement d'orientation. Le programme APAI-CRVS4 vise précisément à donner une nouvelle orientation à l'enregistrement des faits et à l'établissement des statistiques de l'état civil en Afrique.

Il a pour but de modifier la structure organisationnelle des pratiques actuelles, qui produisent des données isolées (et, dès lors, inégales, de piètre qualité et présentant une couverture géographique insuffisante), afin de mettre en place un dispositif systémique, intégré, complet et coordonné.

L'analyse de la stratégie se compose de trois sous-phases :

- Fixer une orientation pour le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil – avec pour but de réaffirmer son objectif et la manière dont il doit fonctionner. Pour ce faire, il faut répondre à trois grandes questions :
 - Quelle est la mission des institutions actives dans le domaine de l'enregistrement des faits et de l'établissement des statistiques de l'état civil?
 - Que ces institutions souhaitent-elles devenir?
 - Quels seront les principes ou les valeurs qui, à l'avenir, devront guider l'enregistrement des faits et l'établissement des statistiques de l'état civil?
- Définition des objectifs stratégiques pour le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil – en déterminant, dans les grandes lignes, ce que le système vise à accomplir et quels sont ses objectifs les plus ambitieux.
- Analyse stratégique du système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil – en évaluant son statut ou sa situation actuels et en recensant les principaux problèmes à régler. Cette sous-phase vise à définir, à l'aide d'une analyse structurée, les événements, les forces, les processus et les expériences qui influencent et modifient la stratégie.

A. Fixer une orientation pour le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil

- À un niveau structuré et détaillé, cette sous-phase comprend trois étapes :
- Étape 1 : Examiner ou élaborer une déclaration de mission pour le système ;
- Étape 2 : Examiner ou élaborer une déclaration de vision pour le système ;
- Étape 3 : Examiner ou définir les valeurs fondamentales pour le système.

Le fait d'examiner ou d'élaborer une déclaration de mission, une déclaration de vision et une déclaration de valeurs est ce qu'on appelle la conceptualisation d'un projet. Il s'agit là d'un élément essentiel de la planification stratégique car il permet d'établir de quelle manière et avec quels moyens une organisation ou un système doit croître. La vision, la mission et les valeurs jouent les rôles suivants dans le développement et la croissance d'une organisation ou d'un système :

4 APAI-CRVS : Programme africain d'amélioration accélérée des systèmes d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil.

- Ces trois déclarations – vision, mission et valeurs – doivent être constamment communiquées aux différents acteurs, internes et externes (en insistant toutefois davantage sur les acteurs internes) de sorte à ce que ceux-ci puissent aisément se les rappeler et les mettre en pratique dans leur travail quotidien.
- Elles doivent être intégrées à la culture du système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil, grâce à un dialogue interne et externe.
- Elles doivent également être reconnues comme des outils de gouvernance et des moteurs de changement au sein de l'organisation.
- Enfin, elles doivent être utilisées pour motiver et inspirer le personnel.

Si un système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil est mis en place pour la première fois, la déclaration de vision doit être formulée avant la déclaration de mission. La déclaration de vision guidera ensuite l'élaboration de la déclaration de mission et le reste du plan stratégique. Toutefois, maintenant que ces systèmes sont en place et que le programme APAI-CRVS a été mis sur pied pour les améliorer en organisant les activités ponctuelles en systèmes intégrés, il est préférable de commencer par formuler une déclaration de mission, puisque les principes fondamentaux sont déjà énoncés dans le programme APAI-CRVS.

Étape 1 : Examiner ou élaborer une déclaration de mission pour le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil

L'examen ou l'élaboration d'une mission doit précéder la déclaration de mission. C'est la déclaration de mission, plutôt que la mission, qui figurera dans le plan stratégique, et ce en raison de sa brièveté ; mais le processus d'examen ou d'élaboration d'une déclaration de mission commence par l'examen ou l'élaboration d'une mission.

Mission : la mission est un résumé de l'activité principale ou de la raison d'être d'une organisation ou d'un système ; elle est destinée aux acteurs internes et externes ainsi qu'au grand public. Dans le cas d'un système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil, la mission définira l'objectif fondamental du système, en décrivant de manière succincte pourquoi il est nécessaire et quelles mesures il convient de prendre pour en réaliser la vision. Il s'agit de répondre aux questions suivantes : « Pourquoi existons-nous ? » « Quelle est notre mission ? » ou encore « Que faisons-nous qui nous rend unique ? »

Pour qu'un résumé de la raison d'être de la stratégie puisse être proposé, l'équipe de direction et les principales parties prenantes au niveau national doivent s'accorder, entre autres, sur les éléments suivants : quel est l'objectif de la stratégie ? Qui sont les parties prenantes ? Quels sont les domaines d'enregistrement et de production statistique qui doivent être couverts ? Quelles données seront produites dans chacun de ces domaines ? Comment ces données seront-elles produites ? Par rapport à la concurrence, quelle valeur ces données apporteront-elles à la demande des parties prenantes⁵ ? La mission du système devra respecter la législation nationale relative à l'enregistrement des faits et à l'établissement des statistiques de l'état civil, si une telle législation existe.

Il est important de définir clairement la mission du système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil. Cette mission va au-delà de l'enregistrement des faits et de la simple production de statistiques ; elle vise également à transformer la manière ces faits sont enregistrés, à savoir de

⁵ Parfois, comme c'est le cas en Afrique du Sud, des institutions non gouvernementales produisent des statistiques de l'état civil, concurrençant ainsi l'institut national officiel comme l'Office national des statistiques.

manière ponctuelle et inégale, pour mettre en place un système complet, exhaustif et organisé. La mission doit être liée au rôle de ce système organisé et à ses objectifs.

Déclaration de mission : la déclaration de mission doit donner des indications quant à la manière de réaliser avec succès la vision du système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil. La longueur de cette déclaration varie selon les organisations ; idéalement, elle doit être concise (une ou deux phrases au plus) et définir la finalité unique du système. Chaque système doit avoir sa déclaration de mission, à la fois pour lui donner un contexte de planification et pour veiller à ce que chacun sache où est sa place dans le système et quelle direction celui-ci doit emprunter. La déclaration de mission doit également préciser ce qui rend le système unique.

Elle doit contenir les informations de base suivantes :

- La finalité, le(s) but(s) ou l'objectif général du système - les possibilités que le système doit exploiter ou les besoins auxquels il doit répondre (par exemple, transformer les activités d'enregistrement ponctuelles et inégales en un système complet et organisé) ;
- Ce que le système mettra en œuvre pour répondre à ces besoins - l'activité du système ;
- Les principales parties prenantes ou les principaux clients (utilisateurs, producteurs, fournisseurs, investisseurs) ;
- Les contributions ou les actions du système et la valeur ajoutée que celles-ci apportent aux parties prenantes (par exemple, une amélioration de la couverture, de la qualité et des délais) ;
- Ce qui rend les produits du système uniques ou différents des produits semblables proposés par d'autres sources et qui incite les parties prenantes à les préférer ;
- Les convictions ou les principes qui guideront les activités du système - les valeurs du système.

Étape 2 : Examiner ou élaborer une déclaration de vision pour le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil

De la même manière qu'une mission précède une déclaration de mission, une vision précède une déclaration de vision.

Vision : une vision pour le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil définira quelle forme l'on souhaite que le système et ses produits prennent dans l'avenir. Il s'agit d'une image claire et contraignante de l'avenir souhaité pour le système, qui exige une réflexion globale. C'est également une réponse à la question « Où voulons-nous aller? » ou « Que voulons-nous devenir à long terme? ». La vision doit donner une image de ce que sera le système dans plusieurs années. En tenant compte de l'état actuel du système, la vision doit dès lors définir quelle direction il doit prendre.

Pour qu'un plan stratégique pour l'enregistrement des faits et l'établissement des statistiques de l'état civil soit mis en œuvre de manière efficace, tous les participants au système doivent se l'approprier. Il est important d'obtenir l'approbation et l'engagement de tous. Dès lors, la définition d'une vision est essentielle pour garantir que chacun œuvre en vue de donner au système le même avenir. Il faut donc passer beau-

coup de temps ensemble afin d'échanger les différents points de vue et de parvenir à un consensus sur la vision souhaitée pour le système. Le but de l'exercice de conceptualisation est le suivant :

- Rassembler les participants autour d'un objectif commun, qu'ils comprennent et en lequel ils croient ;
- Encourager les participants à faire preuve de créativité et à partager leurs idées, aussi divergentes puissent-elles sembler ;
- Favoriser l'esprit d'équipe en suscitant un débat honnête autour de questions controversées afin d'obtenir le consensus ;
- Décider, grâce à des discussions honnêtes, ce que le système devra ou ne devra pas accomplir ;
- Œuvrer ensemble pour implanter un nouveau modèle d'organisation au service d'un objectif commun.

Il serait souhaitable d'aligner la vision de la stratégie sur celle d'un plan national de développement, si un tel plan existe. Idéalement, le plan doit guider la vision. Ce qu'il faut déterminer, c'est ce que le système doit accomplir.

L'élaboration de la vision doit prendre en compte plusieurs facteurs : considérations budgétaires, clientèle, capacités (essentiellement sur le plan du personnel), domaines du programme et incidences sur la société, entre autres.

Déclaration de vision : une déclaration de vision doit exposer les raisons qui sous-tendent l'existence de la vision ; quel est son objectif ; et qui elle cible. Chaque système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil doit avoir sa déclaration de vision, qui doit être claire, directe et concise. Idéalement, il doit s'agir d'une description, en une ou deux phrases au plus, de ce que l'actuel système inégal et fragmenté doit devenir grâce à la mise en œuvre de l'initiative APAI-CRVS.

Une déclaration de vision doit énoncer le principal but du système, sans toutefois préciser quels moyens seront utilisés pour y parvenir. Elle décrira l'état actuel du système et indiquera quelle direction il doit em-

prunter. Pour ce faire, il est nécessaire de tenir compte de l'évaluation externe du système, avec notamment les objectifs suivants :

- Répondre aux besoins des utilisateurs⁶
- Produire des statistiques de l'état civil de bonne qualité
- Renforcer les capacités en matière d'enregistrement et d'établissement de statistiques
- Assurer la coordination du système

Étape 3 : Examiner ou définir les valeurs fondamentales du système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil

Les valeurs jouent le même rôle dans la déclaration de valeurs que la mission et la vision dans leurs déclarations respectives.

Valeurs : les valeurs sont les principes fondamentaux du système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil ; elles guident le comportement des personnes qui y participent et sont partagées par les parties prenantes. Elles précisent de quelle manière le système doit gérer ses activités.

Il existe un fort lien causal entre les valeurs d'une entreprise et sa culture ; en fait, ce sont deux notions souvent interchangeables. Elles créent et orientent une culture pour la stratégie et fournissent un cadre pour la prise de décisions. Par exemple, les valeurs influenceront la manière dont la stratégie est gérée en créant des attentes concernant les relations entre ses différents acteurs. La culture, en tant que modèle de comportement, est fonction des valeurs et de l'environnement ; elle influence les comportements individuels. La culture confère une personnalité à l'organisation en répondant à la question « Comment faisons-nous les choses, ici? »

Partagées, les valeurs aident les membres d'une organisation à savoir comment aborder leur travail et comme gérer leurs relations avec leurs collègues et avec leurs clients. Elles guident les interactions entre les membres et leurs rapports avec les parties prenantes. Elles façonnent leur vision du monde ou de la réalité, qui se manifeste sous forme de coutumes et d'habitudes. Il est plus facile de modifier d'autres aspects d'une organisation (sa structure, par exemple), que sa culture. Ainsi, les valeurs sont la pierre angulaire du succès d'une organisation.

Le programme APAI-CRVS vise à modifier le modèle sur lequel reposent l'enregistrement et l'utilisation des faits d'état civil ainsi que la production et l'utilisation des statistiques dans ce domaine. Le modèle actuel est caractérisé par la fragmentation et l'inégalité de l'enregistrement des faits d'état civil, tandis que le modèle proposé repose sur une approche globale et systémique. Le programme vise donc un changement des pratiques de gestion qui, à son tour, entraînera une modification des valeurs des membres individuels du système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil.

⁶ Par exemple, voir annexe A du document « Programme africain d'amélioration accélérée des systèmes d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil », sur la Deuxième Conférence des Ministres africains responsables de l'enregistrement des faits d'état civil tenue à Durban (République d'Afrique du Sud) du 3 au 7 septembre 2012. Disponible (en anglais) à l'adresse http://www.uneca.org/sites/default/files/page_attachments/apai_crvs_23-august-final-formatted.pdf.

Les valeurs du système doivent être utilisées comme moteurs de changement, avec pour objectif, d'une part, de préserver les aspects positifs de la culture qui prévaut aujourd'hui dans le système et dans les institutions actives dans le domaine de l'enregistrement des faits et de l'établissement des statistiques de l'état civil, et d'autre part de modifier les aspects qui ne sont pas favorables au bon fonctionnement du système. Ceci exige une analyse de la culture existante, afin de déterminer ce qu'il convient de changer pour inculquer une nouvelle éthique du travail propice à l'amélioration de la stratégie du système. Un système de valeurs basé sur les performances, conforme au principe de gestion axée sur les résultats, doit être privilégié. Il faut notamment veiller à maintenir une bonne gestion des ressources TIC⁷ dans le système de valeurs, pour éviter le gaspillage et l'obsolescence qui, aujourd'hui, semblent être la norme.

Il importe de définir un ensemble de valeurs, qui devront être assimilées par les parties prenantes, afin de : régir les comportements en fixant des limites comportementales (que faire ou ne pas faire, quand, et pourquoi) ; encourager l'adoption de normes (comment les gens doivent se comporter), de convictions ou d'idées de nature à développer une vision partagée de la réalité afin de la rationaliser (par ex. le sentiment d'« être les meilleurs ») et de symboles identitaires propres au système (langage, jargon et artefacts tels que logos) ; et de donner au personnel du système un sentiment d'identité.

Déclaration de valeurs : une déclaration de valeurs doit être rédigée pour le système ainsi que pour chaque institution qui le constitue. La déclaration de valeurs institutionnelle doit, sans équivoque, être conforme à la déclaration de valeurs du système, qui elle-même doit s'articuler autour de ce que le système souhaite défendre, ce en quoi il croit, et ce qui guide sa manière de fonctionner et ses prises de décisions.

Définir et mettre en œuvre ces valeurs semble être le maillon faible des pratiques de conceptualisation des entreprises. Non seulement elles ont tendance à ressembler à des slogans, mais elles sont en outre rarement intégrées par le personnel, ce qui est pourtant indispensable au bon fonctionnement d'une organisation.

Tout le personnel des principales parties prenantes doit participer à l'élaboration d'une déclaration de valeurs. Celles-ci doivent être constamment diffusées, afin que le personnel puisse les assimiler et qu'elles deviennent des normes et valeurs partagées. La déclaration de valeurs doit être simple et constituer le fondement de la culture et de la personnalité de l'entreprise. Elle doit présenter un caractère durable, de sorte que les valeurs qui y sont exprimées résistent au temps et aux vicissitudes du système.

La déclaration de valeurs ne concerne pas la conjoncture entourant le système, mais les gens qui le composent ; elle a donc des dimensions philosophiques, morales ou éthiques. Les valeurs doivent servir à guider le personnel de l'organisation, et non son activité. En conséquence, chaque employé devra aligner ses valeurs personnelles sur celles de l'organisation. Il est également recommandé d'intégrer les déclarations de valeurs dans les systèmes d'évaluation des performances du personnel. Les déclarations de valeurs doivent être officiellement intégrées à la culture du système, laquelle déterminera comment celui-ci mènera ses activités.

B. Définir des résultats et des buts stratégiques pour le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil

Les résultats, les buts et les objectifs stratégiques orientent la stratégie. Dans le présent document, les résultats et buts stratégiques sont considérés comme faisant partie de la phase d'analyse de la stratégie,

⁷ TIC : Technologies de l'information et de la communication.

tandis que l'élaboration d'objectifs stratégiques fait partie de la phase de formulation de la stratégie. Cette sous-phase comprend deux étapes :

- Définition des résultats stratégiques ;
- Élaboration de buts et objectifs stratégiques à long terme.

Étape 1 : Définir des résultats stratégiques

La formulation d'une stratégie doit reposer sur un ensemble clairement défini de résultats du système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil. Un résultat est une modification du statut d'un bénéficiaire résultant, en tout ou en partie, de l'application d'une stratégie, d'un plan ou d'un programme. Il est rédigé au présent. À titre d'exemple, un résultat du système pourrait être libellé comme suit : « Fourniture améliorée de services administratifs publics ».

Le résultat obtenu par le recours à une prestation peut être positif (souhaité ou intentionnel) ou négatif (inattendu ou involontaire). Ainsi, pour réduire les risques de résultats négatifs, les résultats stratégiques doivent être soigneusement définis préalablement à l'élaboration de la stratégie. L'efficacité d'un résultat se mesure à son incidence sur les bénéficiaires, évaluée grâce à une série d'indicateurs de résultat ou d'impact. Dans l'exemple proposé ci-dessus, un indicateur de résultat pourrait être « Augmentation (modification) proportionnelle du nombre de documents d'identité nationaux délivrés (au cours d'une période déterminée, par exemple une année) ».

Une stratégie axée sur les résultats consistera à « avancer à reculons » à partir du résultat escompté afin de déterminer la meilleure manière d'y parvenir. Ceci montre à quel point il est important, dans le processus de planification stratégique, de définir les résultats souhaités pour le système avant de s'embarquer dans l'élaboration d'une stratégie proprement dite. À partir des résultats, il conviendra de déterminer les prestations les mieux adaptées, puis les activités qui mèneront à ces prestations, et enfin les ressources nécessaires pour **réaliser ces activités**.

Étape 2 : Définir des buts stratégiques à long terme

Note : « Buts » et « objectifs » ont souvent une signification interchangeable, en fonction du contexte dans lequel ils sont employés ou de la personne qui les utilise. Il est dès lors indispensable que les parties prenantes s'accordent sur une définition précise pour chacun de ces termes. Ce qui importe, c'est la cohérence des définitions et de leur application.

Aux fins du présent guide, nous définirons un but stratégique comme le résultat que le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil proposé souhaite atteindre à partir d'un ensemble de points stratégiques ou en élaborant une stratégie pour le système. Le but est la destination que nous souhaitons que le système atteigne à long terme. La plupart du temps, un but stratégique est de nature générale et exprimé en termes qualitatifs non techniques plutôt qu'en termes quantitatifs. Par exemple, un but pour le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état

civil pourrait être : « Procéder à l'enregistrement complet des naissances, des décès, des mariages et des divorces ».

L'équipe de direction définira ensuite l'écart de valeur, à savoir la différence entre ce que l'on souhaite et la réalité. Comblar cet écart deviendra alors le(s) but(s) stratégique(s).

C. Analyse stratégique du contexte

L'analyse de l'environnement en place constitue une étape importante pour déterminer l'état futur de n'importe quel système ou organisation. Il s'agit d'une étape cruciale, car elle fournit, à partir de sources disponibles, les données de base qui éclaireront l'élaboration de la stratégie. L'analyse de la situation permettra de recenser les obstacles au développement, de définir la stratégie et ses objectifs et de s'accorder sur les priorités de développement.

Les six étapes suivantes pourront être suivies pour évaluer et analyser l'environnement, point de départ à partir duquel une orientation stratégique devra être donnée.

1. Élaborer une chaîne de valeur pour l'enregistrement des faits et l'établissement de statistiques de l'état civil

Une chaîne de valeur est l'organisation en séquence logique d'un ensemble d'activités qui constituent le domaine de compétence d'une organisation ou d'un système. Les liens d'interactivité au sein de cette chaîne peuvent prendre la forme de flux (qualitatifs ou quantitatifs) d'information, de produits physiques, de services, voire même de systèmes ou de processus, en fonction de l'échelle d'analyse de l'organisation ou du système. Chaque activité alimente la suivante, jusqu'au produit ou au résultat final. Toutes les activités de la chaîne de valeur sont liées par une coopération et un flux d'information fluides.

L'analyse d'une chaîne de valeur décrit les activités menées au sein d'une organisation et autour de celle-ci et détermine où se situe la valeur ajoutée. Elle estime la valeur que chaque activité particulière ajoute aux produits ou aux services de l'organisation. En d'autres termes, elle montre comment la valeur de consommation s'accumule le long d'une chaîne d'activités qui mène à un produit ou à un service final. Elle consiste à recenser les activités requises pour concevoir, développer, produire, commercialiser et livrer son produit.

Il s'agit en outre d'un processus continu de collecte, d'évaluation et de communication d'informations visant à éclairer la prise de décisions. Une bonne gestion de chacune des activités et de leurs interconnexions ajoute de la valeur au produit ou au service final, donnant à l'organisation un avantage compétitif sur ses concurrents. Des gains d'efficacité sont ainsi réalisés au niveau des activités et de leurs interconnexions. Dans le cas des gouvernements et d'autres organisations sans but lucratif, la valeur ajoutée se manifeste dans la qualité des services offerts aux utilisateurs.

L'analyse de la chaîne de valeur en vue de l'évaluation d'une situation fait partie intégrante du processus de planification stratégique. Le présent guide de planification propose la mise en place d'une chaîne de valeur pour le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil. L'objectif premier est de décomposer le système en unités stratégiques afin d'obtenir une image plus complète de ses

principaux acteurs et de la manière dont les ressources sont transformées en produits adaptés aux besoins des utilisateurs. La chaîne de valeur doit comprendre ce qui suit :

- Ressources (ce que nous utilisons pour faire le travail) ;
- Processus (ce que nous faisons) ;
- Produits (ce que nous produisons ou fournissons) ;
- Résultats (ce que nous souhaitons accomplir).

Les objectifs d'une analyse de la chaîne de valeur du système d'enregistrement des faits et d'établissement de statistiques de l'état civil sont les suivants :

- Définir et décrire les processus d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil de manière cohérente ;
- Harmoniser la terminologie utilisée pour ces processus à des fins de comparaison ;
- Comparer ou étalonner les processus au sein des institutions et entre elles ;
- Trouver les synergies entre les différents processus ;
- Éclairer les décisions relatives à l'architecture du système et à l'organisation des ressources.

Une illustration est fournie à l'annexe A.

2. Évaluer ou examiner le contexte de l'enregistrement des faits et de l'établissement des statistiques de l'état civil

Cette étape consiste à :

- Procéder à une analyse des parties prenantes ;
- Déterminer quelles sont les forces, dans l'environnement externe, qui créent ou stimulent le changement.

Analyse des parties prenantes

Les parties prenantes sont les individus, les groupes et les institutions qui, d'une part, seront positivement ou négativement influencés par le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil ou, d'autre part, auront une influence sur les résultats de ce système. Dans tous les cas, les parties prenantes jouent un rôle dans son succès ; elles doivent dès lors faire l'objet d'une analyse.

Le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil est un « projet » ou un programme subventionné par le gouvernement. Or, l'une des faiblesses des programmes gouvernementaux est leur mise en œuvre médiocre et l'impunité qui règne parmi les responsables du programme ; cette situation est partiellement due au manque de participation des parties prenantes, y compris le gouver-

nement lui-même. Dès lors, pour que le système fonctionne, il faudra encourager une participation plus active des principaux acteurs.

L'analyse des parties prenantes et leur engagement devrait présenter des avantages pour le système, et ce sur plusieurs plans :

- Mise à disposition d'informations essentielles à la prise de décisions et au fonctionnement du système (domaine de compétences officiel, besoins des parties prenantes, capacités ou ressources nécessaires, etc.), et utilisation de ces informations dans la planification et la gestion du système ;
- Diminution de la concurrence inutile exercée par les institutions publiques et le secteur privé ;
- Transparence des processus et des produits du système ;
- Confiance du grand public.

Il existe différentes techniques pour réaliser une analyse des parties prenantes : matrice d'analyse des parties prenantes, diagramme des relations de Venn, diagramme en étoile, carte heuristique, etc. Quelle que soit la technique employée, l'analyse se compose de plusieurs étapes-types :

- Recensement des principales parties prenantes - bénéficiaires potentiels, partisans et opposants au système, relations étroites, etc.
- Évaluation des intérêts des parties prenantes et mesure dans laquelle elles sont influencées par le système - attentes des parties prenantes, avantages, bénéfices probables, contributions en ressources, etc.
- Évaluation de l'influence et de l'importance des parties prenantes - pouvoir et statut (politique, social, économique), contrôle sur les ressources stratégiques (par ex. gouvernement), constitution de réseaux (relations personnelles) et importance par rapport au système.
- Mise en place d'une stratégie de participation des parties prenantes - intérêts, importance et influence des parties prenantes.

L'analyse des parties prenantes doit aider à classer leur participation par ordre de priorité ou, en d'autres termes, à décider lesquelles approcher, dans quel ordre et à quelle étape de développement du système. Cette hiérarchisation commence par l'établissement d'un registre comprenant, pour chaque partie prenante, le type d'informations suivantes : nom, désignation, institution et rôle dans le projet ; type de partie prenante, type de communication (partage d'informations à sens unique, consultation à double sens, prise de décision collaborative ou partagée), attentes, intérêts et influence sur les résultats du projet. Cette hiérarchisation s'effectue sur la base de l'importance et de l'influence. La figure 1 est un exemple simpliste, mais qui illustre bien l'une des techniques d'analyse des parties prenantes.

Figure 1: Matrice d'analyse des parties prenantes.

Influence	Faible importance Haute influence	Haute importance Haute influence
	[pas la cible principale mais susceptibles de d'opposer au système ; les tenir informées et tenir compte de leur opinion]	[Les maintenir étroitement associées à l'élaboration et à la mise en œuvre du système dans son ensemble afin de s'assurer de leur soutien]
	Faible importance Faible influence	Haute importance Faible influence
	[Aucune stratégie de participation particulière requise ; partager l'information avec le grand public]	[Veiller tout particulièrement à ce que leurs besoins soient satisfaits et leur participation utile]
	Importance	

La matrice indique les parties prenantes les plus importantes et les plus influentes (coin supérieur gauche) ainsi que les moins importantes et les moins influentes (coin inférieur droit). Le premier groupe doit être consulté en priorité ; l'autre ne doit faire l'objet d'aucune attention particulière. Dans les situations réelles, les axes d'importance et d'influence comptent davantage de catégories que les deux figurant dans le tableau ; la hiérarchisation entre donc davantage en ligne de compte.

La participation des parties prenantes peut prendre la forme d'ateliers, d'enquêtes ou de consultations avec des organisations partenaires.

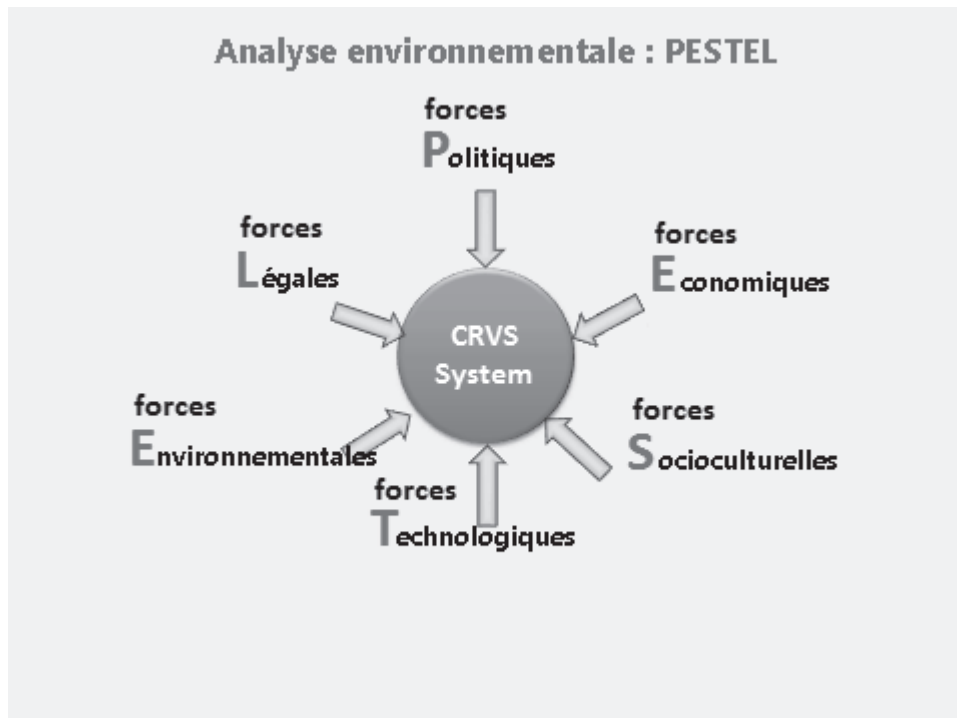
Analyse de l'environnement externe

L'efficacité du système d'une organisation dépend à la fois du contexte extérieur, que l'on appelle généralement environnement externe, et de son contexte intérieur, l'environnement interne. Les forces présentes dans l'environnement externe et qui influencent le système échappent généralement au contrôle de celui-ci, qui a néanmoins tout intérêt à être conscient de l'existence de ces forces afin de pouvoir prendre des mesures visant à réduire les risques inhérents à leur action. Ces mesures consisteront à ajuster la stratégie du système en fonction de ces forces de changement, ce qui permettra d'en tirer parti plutôt que de les ignorer ou de tenter d'y résister.

L'analyse de l'environnement externe permet d'obtenir une bonne image du contexte général (caractérisée par ces forces de changement) dans lequel le système évolue. Idéalement, cette analyse doit intervenir avant la mise en place du système, et doit rester une source constante d'informations utiles à la planification. L'analyse de l'environnement externe est souvent réalisée à l'aide de l'un des outils de la famille PEST. PEST désigne les forces politiques, économiques, sociales et technologiques présentes dans l'environnement. L'outil PEST est recommandé pour l'évaluation ou l'examen du système est appelé PESTEL, qui désig-

ne les forces politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales présentes dans l'environnement (comme indiqué à la figure 2).

Figure 2: Analyse environnementale : PESTEL



L'exemple qui suit illustre de manière schématique le type d'informations que l'on peut recueillir pour chacune des six catégories de forces.

Forces politiques :	Le monde politique compte-t-il un défenseur du système?
Forces économiques :	Quels effets la récession actuelle a-t-elle sur le financement du système?
Forces socioculturelles :	Existe-t-il des obstacles socioculturels à l'enregistrement des naissances en temps opportun, comme par exemple le fait de donner un nom au bébé seulement après qu'il se tienne assis?
Forces technologiques :	Les faits d'état civil peuvent-ils être enregistrés par des moyens électroniques dans les zones rurales?
Forces environnementales :	Les changements météorologiques entravent-ils l'enregistrement des naissances en temps voulu?
Forces légales :	Existe-il une obligation légale d'enregistrer les faits d'état civil?

L'analyse PESTEL fournit des renseignements utiles sur les possibilités et les menaces, établissant ainsi un lien avec l'analyse SWOT, bien que les deux outils soient utilisés dans des domaines différents. Tandis que l'analyse PESTEL s'intéresse aux facteurs contextuels susceptibles d'entraver la création d'un système, l'analyse SWOT, comme nous l'illustrerons plus tard, intervient au niveau d'un produit ou d'une activité lorsque le système est déjà en place. Une analyse PESTEL se révèle particulièrement utile dans le cas des institutions d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil, qui fonctionnent de manière cloisonnée, en « silos »,⁸ et sont dès lors repliées sur elles-mêmes.

⁸ Silos – définition : Attitude observée dans certaines organisations dont les différents départements ou groupes refusent de partager leurs informations ou leurs connaissances. Cette « mentalité de silos » réduit l'efficacité et peut contribuer à l'échec d'une culture d'entreprise. <http://www.investopedia.com/terms/s/silo-mentality.asp> (en anglais).

3. Procéder à des évaluations

Après avoir déterminé de quelle manière les principales activités du processus d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil s'organisent pour ajouter de la valeur au système en tant que produit (chaîne de valeur), compris le rôle de chaque partie prenante (analyse des parties prenantes) et recensé les forces de l'environnement extérieur susceptibles d'ouvrir des possibilités ou de constituer une menace pour le système (PESTEL), le moment est venu d'entreprendre l'évaluation du système. L'objectif de cette évaluation est de recenser les facteurs qui influencent l'élaboration et la mise en œuvre du système afin de pouvoir éliminer ceux qui sont susceptibles de lui nuire, pour ainsi le renforcer. L'évaluation se compose de plusieurs éléments :

- Évaluation rapide
- Évaluation complète :
 - Outil d'évaluation
 - Évaluation des performances passées et présentes
 - Visites sur le terrain.
- Consolidation de l'information recueillie pour déterminer les domaines problématiques.

Évaluation rapide du système d'enregistrement des faits et des statistiques de l'état civil

Une évaluation rapide du système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil est appelée à remplir trois fonctions :

Donner un aperçu général du fonctionnement du système - bien ou mal. Recenser les forces et les faiblesses du système afin de compléter les conclusions de l'analyse PESTEL. Comparer les résultats de l'analyse PESTEL et ceux de l'évaluation rapide dans le domaine concerné. L'analyse PESTEL s'intéresse à l'environnement externe du système, tandis que l'évaluation rapide est axée sur son fonctionnement interne.

Fournir des informations pouvant être utilisées pour convaincre les gouvernements et d'autres parties prenantes de fournir un appui au renforcement du système. L'accent devra être mis sur les points suivants : i) améliorer la visibilité du système, eu égard au fait que les programmes statistiques nationaux (comme la Stratégie nationale pour le développement statistique) n'abordent pas en profondeur les questions liées à l'enregistrement des faits et à l'établissement des statistiques de l'état civil ; et ii) permettre à toutes les parties prenantes de comprendre et d'apprécier la nature multidisciplinaire et multisectorielle du système afin de les convaincre d'adopter une approche plus globale dans les efforts qu'elles mettent en œuvre pour renforcer le système.

Déterminer si une évaluation complète est nécessaire ou non. L'évaluation rapide doit être utilisée pour convaincre les gouvernements d'améliorer le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil, en commençant par procéder à une évaluation complète.

Un outil d'évaluation rapide composé de 25 questions portant sur dix domaines, ainsi que des instructions pour son utilisation, sont déjà disponibles.

Évaluation complète

Le but du programme APAI-CRVS9 est de renforcer les systèmes nationaux d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil afin de les rendre plus performants et de leur permettre d'atteindre un niveau de productivité et d'efficacité plus élevé qu'en plus d'un demi-siècle d'existence. Pour ce faire, une fois la mobilisation (étayée par les résultats de l'évaluation rapide) acquise, les autorités devront procéder à un inventaire complet du système afin d'en recenser les forces et les faiblesses (goulets d'étranglement) et ainsi tirer des enseignements sur ce qui fonctionne ou non en procédant à une évaluation complète.

Une évaluation complète est un examen en profondeur de l'ensemble des composantes du système CRVS du pays. Il doit permettre de porter un regard neuf sur le fonctionnement et les difficultés du système existant. Son but général est de produire de l'information et des connaissances sur le système en place, ce qui permet de mieux le comprendre et de concevoir un programme de renforcement viable.

Son objectif général est de fournir des informations de référence et des principes directeurs en vue de l'établissement d'un plan stratégique pour l'amélioration du système. Ce plan stratégique, ou plan d'amélioration, doit déboucher sur des gains d'efficacité, une meilleure couverture, une plus grande exhaustivité et des produits de meilleure qualité ; en bref, sur des résultats plus efficaces.

L'évaluation complète peut suivre les étapes suivantes :

- Recensement des points faibles et des problèmes à l'aide d'un outil d'évaluation type (questionnaire) ;
- Évaluation des performances passées et présentes ;
- Participation des parties prenantes ;
- Visites sur le terrain ;
- Consolidation de l'information.

Recensement des points faibles et des problèmes à l'aide d'un outil d'évaluation type

La manière la plus efficace de procéder à une évaluation complète est de travailler en plusieurs petits sous-groupes, chacun d'entre eux traitant un aspect spécifique du système. Au terme de l'évaluation, les différents groupes se réunissent pour présenter et partager leurs conclusions.

Évaluation des performances passées et présentes

L'objectif de l'APAI-CRVS étant de renforcer le système en place, l'évaluation doit s'appuyer sur ce qui existe déjà et sur ce qui a déjà été fait sur le plan des programmes et des interventions, même si ceux-ci sont restreints et inégaux. L'expérience doit éclairer l'évaluation et fournir des enseignements sur ce qui a, ou non, fonctionné. Ces enseignements, à leur tour, doivent guider le processus de renforcement.

Consultation des parties prenantes

De par sa nature, le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil rassemble plusieurs secteurs faisant intervenir différents acteurs, certains travaillant à l'enregistrement des faits d'état civil et d'autres à l'établissement de statistiques. Ces deux grands domaines d'activité se divisent en sous-sections ; pour l'enregistrement des faits d'état civil, il s'agit des naissances, des décès, des migra-

9 APAI-CRVS : Programme africain d'amélioration accélérée des systèmes d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil.

tions, des mariages et des décès. L'évaluation doit dès lors exploiter les connaissances et l'expérience des acteurs de ces sous-sections. Des consultations doivent être menées pendant tout le processus.

Visites sur le terrain

Les visites sur le terrain doivent faire partie intégrante du processus d'évaluation complète ; elles visent à évaluer chacune des institutions, à comprendre leur organisation en fonction de la géographie administrative du pays (aux niveaux national et sous-national), leurs liens avec les autres institutions et les flux d'enregistrement. Elles permettent d'établir un diagnostic des processus d'enregistrement et d'établissement des statistiques des faits d'état civil, qui consiste à dresser la liste des forces relatives des institutions à différents niveaux, des pratiques en matière de conservation des informations, des accrocs dans les flux d'enregistrement, des lacunes dans les données enregistrées et des stratégies qui fonctionnent – où, comment et pourquoi? Le diagnostic intègre également l'avis du grand public sur les services d'enregistrement.

Les visites sur le terrain ont notamment pour but de recueillir des exemples d'initiatives entreprises par des communautés ou des institutions locales afin d'améliorer leurs services d'enregistrement. Elles doivent également, et c'est important, permettre de jauger la perception du public quant aux difficultés qu'ils rencontrent pour accéder aux services d'enregistrement.

Consolider l'information et recenser les problèmes

Le processus d'évaluation doit se terminer par l'analyse des informations recueillies, leur agrégation et le recensement des domaines problématiques (causes sous-jacentes) ; ceux-ci devront être traduits en un nombre limité de problèmes ou de faiblesses devant faire l'objet d'une attention prioritaire.

4. Analyser et interpréter l'information

L'évaluation complète est une évaluation des facteurs présents dans l'environnement externe et interne du système et qui l'influencent de manière positive ou négative. Une fois les informations et les données de l'évaluation rassemblées, elles doivent être organisées en une série de sections logiques et analysées ; il faut alors dresser la liste des lacunes à combler et des points essentiels à traiter.

L'une des manières traditionnelles d'évaluer les facteurs environnementaux de l'organisation est d'évaluer à la fois ses forces et ses faiblesses internes et les possibilités et les menaces présentes dans son environnement externe. Le présent document propose le recours à une analyse SWOT pour organiser l'information obtenue grâce à l'évaluation. L'objectif est double : i) développer les forces et éliminer les faiblesses internes du système ; et ii) exploiter les possibilités et se protéger contre les menaces émanant de son environnement externe.

Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes, sur lesquels vous pouvez exercer une influence directe ; les possibilités et les menaces sont des facteurs externes, qui échappent à votre contrôle mais dont vous pouvez tenter de tirer parti et auxquels vous pouvez apporter une solution. L'évaluation de l'environnement interne passera en revue tous les aspects du système : personnel, installations, emplacement, produits et services, etc. afin d'en déceler les forces et les faiblesses. L'évaluation de l'environnement ex-

terne se penchera sur les facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques de l'environnement afin de répertorier les possibilités et les menaces qu'il présente.

Les étapes suivantes doivent être suivies pour l'analyse et l'interprétation des informations recueillies grâce à l'évaluation dans un cadre SWOT (voir tableau 2).

Étape 1 : Organiser les informations fournies par l'évaluation dans une matrice SWOT

Tableau 2: Matrice SWOT

	POSITIF		NÉGATIF	
ENVIRONNEMENT INTERNE		Forces		Faiblesses
	1		1	
	2		2	
	3		3	
	
	...			
ENVIRONNEMENT EXTERNE		Possibilités		Menaces
	1		1	
	2		2	
	3		3	
	
...		...		

Étape 2 : Résumer, rapprocher et convertir les informations de la matrice SWOT

L'analyse SWOT ne consiste pas uniquement à dresser la liste des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces. Il s'agit d'une technique d'analyse destinée à faciliter la formulation de stratégies. Une stratégie doit s'articuler autour des forces et des faiblesses, d'une part, et autour des forces et des possibilités, d'autre part.

Résumer les nombreuses données de la matrice en une série de points plus limitée et plus facilement gérable, pour lesquels des stratégies doivent être élaborées.

Établir des rapprochements entre les forces du système, et ce de deux manières. Premièrement, entre les forces et les faiblesses ; souvent, on néglige cette étape, qui est pourtant indispensable pour pouvoir définir des stratégies. Deuxièmement, entre les forces et les possibilités offertes par l'environnement externe. Les forces qui ne correspondent à aucune possibilité ne présentent que peu d'intérêt ; à l'inverse, les possibilités qui ne correspondent à aucune force ne peuvent être exploitées dans l'immédiat. Si le système ne peut tirer parti de ces possibilités, elles ne sont pas pertinentes.

Convertir les faiblesses en forces. C'est ici que les rapprochements établis entre forces et faiblesses prennent toute leur importance. Cette conversion permet de combler les lacunes existantes. Par exemple, des faiblesses technologiques peuvent se muer en forces en investissant dans les nouvelles technologies ; un manque de qualifications, en investissant dans la formation et le renforcement des capacités ; des coûts

élevés, en explorant les possibilités de faire appel à des services extérieurs ; un faible niveau de confiance, en mettant sur pied un programme de sensibilisation et d'information ; une productivité insuffisante, en repensant la conception et le fonctionnement des processus d'enregistrement.

Convertir les menaces en possibilités. Cette étape permet de répondre de manière préventive aux dangers que comporte l'environnement externe. On peut par exemple contrer la récession économique en répertoriant les facteurs de gaspillage et d'inefficacité du système ; le manque de volonté politique en élaborant un programme d'information et de sensibilisation pour le système ; et la pauvreté en améliorant l'accès aux centres d'enregistrement.

Étape 3 : Élaborer des stratégies

Dégager des stratégies à partir des rapprochements établis entre les forces et les faiblesses dans l'analyse SWOT (voir tableaux 3 et 4).

Tableau 3: Stratégies élaborées à partir de l'analyse SWOT

Faiblesses internes	Forces internes	Stratégie (qui en résulte)
Aucun lien avec l'Office des statistiques	Identification nationale et enregistrement des faits d'état civil physiquement liés	Officialiser les liens par une mesure juridique ou politique
Encodage de la cause des décès	Personnel qualifié Infrastructure TIC en place	<ul style="list-style-type: none"> Automatiser l'encodage de la cause des décès Former le personnel des services d'enregistrement à l'encodage des décès
Certains bureaux d'enregistrement sont éloignés de la population	Enregistrement mobile en place	Étendre les infrastructures mobiles aux zones reculées
Formulaires différents utilisés par le Ministère de la santé et les services d'enregistrement pour la cause des décès	Liens étroits entre les services d'enregistrement et le Ministère de la santé	Officialiser les liens par une mesure juridique ou politique

Tableau 4: Stratégies reproduites à partir de l'analyse SWOT

	Forces internes	Faiblesses internes
Possibilités externes	Rapprocher : les forces et les possibilités Formuler une stratégie pour tirer profit de ces aspects du système	Rapprocher : les faiblesses et les possibilités Formuler une stratégie pour améliorer ces aspects du système
Menaces externes	Rapprocher : les forces et les menaces Formuler une stratégie pour assurer un suivi de ces domaines dans le système	Rapprocher : les faiblesses et les menaces Formuler une stratégie pour éliminer ces activités

En résumé :

- Les forces doivent être maintenues, développées ou démultipliées.
- Les faiblesses doivent être corrigées ou éliminées.
- Les possibilités doivent être privilégiées et optimisées.
- Les menaces doivent être contrées ou atténuées.

5. Classer les informations pas ordre de priorité

Le recensement collectif des problèmes, des possibilités et de leurs causes peut aboutir à une longue liste de points à traiter. Il est donc important d'entendre le point de vue des différentes parties prenantes pour tenter de dégager un consensus sur les principaux problèmes et possibilités et leurs causes et leur attribuer un ordre de priorité. Le présent guide propose donc à cet effet une matrice mise au point par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Université de Queensland. Pour des explications plus détaillées, le document intitulé « Strategic planning to strengthen civil registration and vital statistics systems » peut être consulté (en anglais) à l'adresse <http://www.uq.edu.au/hishub>.

Cette méthode de hiérarchisation est résumée ci-après :

Notation

Il s'agit d'évaluer les informations issues de l'analyse SWOT et leur attribuer une note en fonction de quatre critères : urgence, faisabilité, coût et délai. Ces critères se définissent comme suit :

- Urgence : la mesure dans laquelle la recommandation est considérée comme cruciale à ce moment et doit être appliquée d'urgence ;
- Faisabilité : la facilité avec laquelle la recommandation pourra être mise en œuvre, compte tenu du rôle des différents départements et des responsabilités de gouvernement, ou encore des traditions culturelles ;
- Coût : le coût estimé de la mise en œuvre de la recommandation et la probabilité d'obtenir un financement de la part de sources internes ou externes ;
- Délai : la période nécessaire à la mise en œuvre de la recommandation.

Quatre scénarios sont proposés pour chacun de ces critères, comme le montre le tableau 5 ci-dessous. Les scénarios se voient ensuite attribuer une note allant de 1 à 4 selon leur degré estimé d'urgence, de faisabilité, de coût et de délai, 4 correspondant au plus haut niveau de priorité. Les notes des quatre critères sont ensuite additionnées et une moyenne est attribuée à chaque objectif d'amélioration recommandé. Plus la note est élevée, plus la recommandation doit faire l'objet d'une mise en œuvre prioritaire. Ces quatre critères ont été choisis pour refléter les aspects prédominants de tout processus délibératif que les pays sont susceptibles d'engager pour décider de la priorité relative des recommandations.

L'impact escompté doit être indiqué à côté de chacune d'entre elles. Pour plus de simplicité, nous suggérons que seul un système de notation qualitative (impact ÉLEVÉ, MOYEN ou FAIBLE) soit utilisé.

Tableau 5: Critères pour l'établissement de priorités et la notation

Critères	Note	Scénarios
Urgence	4	Doit débiter immédiatement
	3	Peut attendre jusqu'à 6 mois
	2	Peut attendre jusqu'à 2 ans
	1	Peut attendre d'être réalisable
Faisabilité	4	Les mesures à prendre peuvent être déterminées au niveau du département
	3	Doit faire l'objet d'un accord interdépartemental
	2	Exige une modification de la législation
	1	Exige un changement de traditions, de culture et de politique
Coût	4	N'entraîne aucun coût
	3	Peut être financé sur le budget actuel
	2	Nécessite une demande de financement au gouvernement
	1	Nécessite de trouver des ressources externes
Délai de réalisation	4	< 3 mois
	3	3 mois à un an
	2	1 - 5 ans
	1	< Plus de 5 ans
Impact	E	Élevé
	M	Moyen
	F	Faible

Classement

Une fois qu'une note moyenne a été attribuée à toutes les recommandations et que leur impact a été évalué, elles doivent être classées par ordre décroissant dans chacune des trois catégories d'impact (ÉLEVÉ, MOYEN et FAIBLE). Si les recommandations sont très nombreuses (30 ou plus), il est en outre recommandé aux pays d'en réduire la liste en ne tenant compte que de celles dont la note est supérieure à une limite fixée, ou de celles dont l'impact sera ÉLEVÉ.

6. Énoncer le problème et définir une orientation stratégique

L'étape suivante est de traduire les points essentiels, dont la liste a été dressée et auxquels un ordre de priorité a été accordé à la suite de l'analyse SWOT, en un énoncé de problème. Cet énoncé se veut une vue conceptuelle des problèmes qui existent au sein du système et du changement ou du modèle stratégique qui devront être appliqués.

Cette étape vise à déterminer la nature des problèmes d'un point de vue conceptuel et à permettre le passage du modèle actuel à un nouveau modèle. Un exemple d'énoncé pourrait être que les activités sont aujourd'hui menées de manière compartimentée plutôt que dans le cadre d'un véritable système. Le changement stratégique pourra donc être décrit comme le passage d'une production compartimentée à un système.

4. PHASE II : FORMULATION DE LA STRATÉGIE

Nous arrivons maintenant à l'élaboration du plan proprement dit.

A. Mettre au point ou examiner une chaîne de valeur pour le processus « to be »

Dans la phase d'analyse de la stratégie, la chaîne de valeur du processus actuel a été établie. Cette chaîne de valeur doit maintenant être passée en revue, afin d'en recenser les lacunes et les faiblesses, puis être repensée pour correspondre au futur état souhaité du processus d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil. Ceci exige un examen poussé des processus et sous-processus. Les résultats de l'analyse SWOT peuvent venir se greffer sur cette chaîne de valeur afin de mettre en lumière les points problématiques. Cette activité permettra d'obtenir une vue conceptuelle du système et des liens qui unissent ses différentes composantes et de faire ressortir les changements nécessaires pour réformer le système.

B. Définir des objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques fournissent une orientation pour les mesures à prendre en vue de réaliser les buts stratégiques, les résultats, la mission et la vision de l'organisation. Toutes les activités du système doivent être liées à un objectif stratégique, qu'il s'agisse d'une activité nouvelle, d'une mesure d'amélioration ou du maintien du statut actuel. Les objectifs stratégiques impriment une direction spécifique aux activités de l'organisation ou du système et constituent le socle à partir duquel toutes les décisions sont prises et toutes les mesures sont mises en œuvre.

Ils guident également le personnel de l'organisation et le motivent à travailler en faveur de ces objectifs, surtout s'ils en sont récompensés. Les objectifs stratégiques ont une influence sur d'autres aspects de la gestion, par exemple la planification, l'organisation, la direction, etc. et fournissent des jalons pour l'évaluation des performances, ainsi qu'un mécanisme de contrôle sous la forme de mesures correctives. Enfin, les objectifs stratégiques constituent le fondement de la délégation de pouvoirs. De bons objectifs permettent une délégation de pouvoirs efficace.

La formulation d'objectifs stratégiques doit :

- Orienter la réalisation de la mission ;
- Être basée sur les résultats de l'analyse SWOT ;
- Prendre en compte les valeurs défendues par la direction ;
- Être spécifique, mesurable, réalisable, pertinente et assortie d'une limite temporelle.

Voici un exemple d'objectif stratégique pour le système : « Atteindre, d'ici deux ans, 90 pour cent par an d'enregistrement des naissances, décès, mariages et divorces » ou « Achever l'intégration du système en trois ans ».

C. Définir des sous-objectifs

La définition de sous-objectifs est essentielle à la réalisation des objectifs stratégiques. Elle reposera essentiellement sur l'information issue de la phase d'évaluation, résumée et reprise dans l'analyse SWOT. Les sous-objectifs doivent être plus spécifiques et couvrir tous les aspects du système. Ils doivent eux aussi être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis d'une limite temporelle, mais à un niveau tactique.

D. Concevoir un schéma stratégique

Cette étape propose l'élaboration d'un schéma stratégique basé sur le système du tableau de bord prospectif. Le schéma stratégique est un outil visuel dynamique qui décrit et communique la stratégie. Il favorise une approche équilibrée de la formulation de la stratégie en veillant à ce que les objectifs stratégiques couvrent tous les aspects stratégiques au sein du système. Parce qu'il met en évidence les relations de cause à effet, il permet aux organisations de :

- Clarifier leurs stratégies ;
- Recenser les processus internes clés qui mènent au succès de ces stratégies ;
- Harmoniser les investissements dans le capital humain, technologique et organisationnel pour en maximiser l'impact ;
- Exposer les lacunes des stratégies et prendre rapidement des mesures correctives.

Il est proposé que le schéma stratégique soit fondé sur quatre perspectives, selon l'approche du tableau de bord prospectif pour les organisations du secteur public¹⁰. Ces quatre perspectives sont les suivantes : la perspective de l'impact social ; la perspective du processus de gestion ; et les perspectives de l'investissement dans l'apprentissage et de la croissance.

Tous les concepts stratégiques définis à ce stade seront utilisés pour alimenter le schéma stratégique ; celui-ci devra mettre en lumière les lacunes de la stratégie. Une fois le schéma stratégique défini, les objectifs et sous-objectifs stratégiques devront être révisés. Il est important de noter que l'élaboration d'une stratégie est un processus itératif.

L'annexe B propose un exemple de schéma stratégique.

E. Définir l'intention stratégique

L'objectif de l'intention stratégique est de décrire où vous souhaitez vous rendre et comment vous allez vous y rendre. La présente section décrit le changement stratégique requis sur une période de temps donnée.

L'intention stratégique est la vision du rôle de chef de file que l'on souhaite pour l'organisation ; elle définit les critères que celle-ci utilisera pour établir une courbe de progression. Il s'agit d'une description détaillée et d'un énoncé de conception, pour chaque objectif stratégique, des moyens par lesquels les différentes parties prenantes concrétiseront cette vision - une volonté pour l'avenir formulée au présent. Chaque objectif stratégique doit être assorti d'une intention stratégique à court, moyen et long terme, c'est-à-dire d'une description de l'état final souhaité du système et des indicateurs de changement qui jalonnent le parcours vers cet état final. L'intention stratégique trace l'itinéraire vers l'avenir. Elle aide les individus et les

¹⁰ Kaplan, R. S. et D.P. Norton, „Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes (Boston Massachusetts, HBS Press, 2004).

organisations à partager une intention commune à travers le temps et l'espace. La déclaration d'intention stratégique fournit ce qui suit :

- Un sens de la direction. C'est-à-dire une compréhension de la position à long terme qu'un système entend acquérir au fil des dix années à venir. C'est une vision de l'avenir qui véhicule un sens de la direction unificateur.
- Un sens de la découverte. Votre intention stratégique doit conserver un sens de la découverte et de l'enthousiasme pour l'avenir.
- Un sens de la destinée. L'intention stratégique comporte une dimension émotionnelle et doit constituer un objectif que les parties prenantes considèrent comme intrinsèquement utile.

F. Recenser les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont les domaines d'activité qui doivent être exécutés de manière performante si l'on entend réaliser la mission, les objectifs ou les buts d'un projet. En recensant ces facteurs, vous créez un point de référence commun qui vous aide à orienter et à mesurer le succès de votre entreprise ou de votre projet. En tant que points de référence, les facteurs clés de succès aident tous les membres de l'équipe à savoir exactement ce qui est le plus important, à s'acquitter de leurs tâches dans le bon contexte et à œuvrer ensemble à la réalisation du même objectif.

Les facteurs clés de succès permettent de veiller à ce que le projet soit bien ciblé et d'éviter que des efforts et des ressources soient gaspillés dans des domaines moins importants. En explicitant ces facteurs et en les donnant à connaître à toutes les personnes intéressées, vous maintenez le projet dans la bonne direction.

Pour recenser les facteurs clés de succès, commencez avec la mission, les buts stratégiques et les objectifs stratégiques. Posez-vous la question suivante : « Dans quels domaines ou activités devons-nous exceller pour être certains d'atteindre notre but? » Ces domaines peuvent concerner le travail (l'activité du système), l'environnement externe ou l'environnement interne. Réfléchissez à ce qui est absolument essentiel et sélectionnez les domaines ou activités les plus importants, sur lesquels vous devrez axer votre attention. Une fois vos facteurs clés de succès définis, il pourra être nécessaire de revoir vos buts et objectifs stratégiques.

En conclusion, les facteurs clés de succès sont les domaines ou les activités auxquels l'équipe de direction doit prêter une attention minutieuse et constante pour garantir le succès.

G. Recenser les risques stratégiques

Les stratégies sont des hypothèses qui reposent sur un certain nombre de postulats ; chacun des éléments de la stratégie peut être influencé, dans une certaine mesure, par des facteurs d'incertitude. Si les notions de risque et d'incertitude évoquent généralement l'idée que les choses peuvent mal tourner, gérer les risques stratégiques peut également signifier saisir les occasions qu'ils suscitent.

Les risques peuvent être externes (que se passera-t-il si une catastrophe frappe la communauté?) ou internes (que se passera-t-il si un statisticien indispensable quitte l'organisation ou si un outil technologique

essentiel est défaillant?). Ces événements sont généralement inattendus et ils perturbent l'ensemble de l'organisation, l'empêchant de mettre en œuvre les stratégies planifiées.

Les organisations qui voient se concrétiser ces risques doivent parfois abandonner leurs stratégies ; au mieux, elles les ajustent et modifient le cours des stratégies prévues à l'origine. Dans le pire des cas, elles persistent à appliquer des stratégies qui ne sont plus adaptées, au simple motif qu'elles figurent dans un plan stratégique.

Dès lors, comment gérer ces risques et permettre à votre organisation de maintenir le cap? La réponse est double : avant tout, vous devez limiter les facteurs d'incertitude en répertoriant les risques stratégiques potentiels et en informant les membres de l'organisation de leur existence. Ensuite, vous pouvez adapter les outils d'amélioration des performances qui permettront d'harmoniser les stratégies.

Que sont les risques stratégiques, et comment savoir où les chercher? Quels sont les risques qui pèsent sur la réalisation de votre vision?

Les risques stratégiques peuvent prendre des formes diverses. Certains émanent de l'environnement externe, d'autres se trouvent à l'intérieur de l'organisation, et d'autres encore sont une combinaison des deux. Lorsqu'on élabore une stratégie, la première chose à faire est de recenser les risques dont l'impact sera le plus élevé et qui sont le plus susceptibles de se concrétiser. Ensuite, il faut comparer ces risques avec chaque objectif stratégique pour s'assurer qu'aucun domaine de préoccupation n'ait été oublié. La deuxième étape consiste à classer les risques selon un ordre hiérarchique en fonction de ces deux critères. Et enfin, il conviendra de concevoir des stratégies d'atténuation pour chaque grand risque et de désigner les organisations ou les parties prenantes qui seront chargées de mettre en œuvre les activités clés de ce plan, activités dont ils prendront la responsabilité.

H. Définir ou développer les interventions stratégiques

Une étape importante de la formulation d'une stratégie est la définition ou le développement d'interventions stratégiques pour répondre aux problèmes et aux faiblesses qui auront été recensés et classés par ordre de priorité.

Le modèle suivant doit être utilisé pour la description des stratégies et des interventions mises en œuvre à cette fin :

Problème	Stratégie	Intervention

Pour évaluer la faisabilité d'une stratégie d'intervention, il faut répondre aux questions suivantes :

- Finances : La stratégie est-elle financièrement réalisable? Sa mise en œuvre répond-elle à une logique économique?
- Acceptabilité : Les parties prenantes et la communauté accepteront-elles cette stratégie?
- Ressources : Des fonds sont-ils disponibles pour la mise en œuvre de cette stratégie? Les organisations ont-elles les capacités requises?
- Légalité : Les lois en vigueur permettent-elles la mise en œuvre de cette stratégie?
- Obstacles : Quels sont les obstacles susceptibles d'entraver la mise en œuvre et le succès de la stratégie? Quelles suggestions peuvent être émises pour surmonter ces obstacles?

Le modèle suivant doit être suivi pour analyser les stratégies d'intervention :

Intervention	Finances	Acceptabilité	Ressources	Légalité	Obstacles potentiels	Suggestions pour surmonter les obstacles

L'information reprise dans ces modèles sera utilisée dans l'élaboration du plan stratégique et du programme de travail.

5. PHASE III : MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

Une fois le plan stratégique achevé, il faut le mettre en œuvre. Une mise en œuvre fructueuse de la stratégie viendra couronner les efforts et les ressources consacrés à son élaboration ; en cas d'échec, toute l'entreprise n'aura été qu'une vaste perte de temps et d'argent.

La mise en œuvre de la stratégie est *le processus par lequel un plan stratégique est traduit en actions en vue de la réalisation de ses buts et de ses objectifs*. Elle est aussi, voire plus importante que votre stratégie elle-même.

Il s'agit d'un ensemble de mesures essentielles qui transforment un document reposant sur une étagère en actes qui agissent comme moteurs de croissance. La majeure partie des organisations qui disposent d'un plan stratégique ne le mettent pas en œuvre. D'après les études, c'est le cas de neuf organisations sur dix, essentiellement pour les raisons suivantes :

- Soixante pour cent des organisations n'associent pas la stratégie à un budget ;
- Soixante-quinze pour cent des organisations n'associent pas de mesures d'incitation du personnel à la stratégie ;
- Quatre-vingt-six pour cent des propriétaires d'entreprise passent moins d'une heure par mois à discuter de stratégie ;
- De manière générale, quatre-vingt-quinze pour cent des membres du personnel ne comprennent pas la stratégie de leur organisation.

La mise en œuvre de la stratégie est avant tout un processus opérationnel qui exige à la fois une coordination entre les nombreux acteurs et la gestion de forces multiples au cours du processus. La mise en œuvre de la stratégie s'effectue de la manière suivante :

A. Fixer une orientation

L'orientation stratégique est définie au cours de la phase de formulation de la stratégie et reprise dans le plan stratégique. Un plan stratégique fournit une marche à suivre pour une orientation stratégique donnée en fixant des objectifs de performance et en stipulant de quelle manière l'organisation donnera de la valeur à ses produits et ce qu'il conviendra de faire pour réussir. Un modèle de plan stratégique figure à l'annexe C.

B. Traduire la stratégie en actions

Traduire la stratégie en actions signifie :

- Délimiter le travail à accomplir en déterminant des indicateurs de performance, les produits à fournir ainsi que les cibles et les objectifs d'étape qui guideront la mise en œuvre de la stratégie. Ces informations sont compilées sous la forme d'un programme de travail. Un modèle de programme de travail figure à l'annexe D.
- Définir une méthode de travail en élaborant une chaîne de valeur aux niveaux conceptuel et organisationnel, et en définissant un processus de gestion de la qualité qui précisera comment

l'organisation donnera de la valeur à ses produits. L'annexe A propose un exemple de chaîne de valeur pour le système.

- Définir l'organisation du travail en mettant en place une structure organisationnelle et des effectifs pour la mise en œuvre de la stratégie.

Traduire la stratégie en termes opérationnels

Pour traduire la stratégie en termes opérationnels, les activités suivantes devront être menées :

- Planification du travail : élaborer un plan opérationnel (ressources, processus, produits).
- Planification des ressources : dresser la liste des ressources humaines et des autres ressources requises et déterminer de quelle manière elles devront être utilisées et renforcées pour créer les compétences nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.
- Planification financière : établir un budget et évaluer les fonds nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.
- Planification des risques : répertorier les risques opérationnels et mettre en place des mesures de contrôle et d'atténuation pour y faire face.

Gérer le changement stratégique

Le changement stratégique repose sur quatre principes fondamentaux :

- Direction et gestion: un plan de mise en œuvre efficace devra être emmené par un chef de file visible qui relaye la vision, crée l'enthousiasme et donne l'exemple du comportement qu'il convient d'adopter pour réaliser la stratégie. Cette personne guidera et dirigera les choix stratégiques qui permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs et ses buts stratégiques.
- La gestion est le suivi et le contrôle des progrès et des performances par rapport aux cibles et aux objectifs définis.
- Communiquer la stratégie : il est essentiel que vous communiquiez la teneur de votre stratégie à tous les niveaux de l'organisation, en ayant recours à des moyens de communication multiples. L'information doit être assurée à tous les niveaux, en traduisant la stratégie de l'organisation en éléments de sens compréhensibles et mis en contexte, un lien étant établi avec le travail du personnel.
- En bref, communiquer la stratégie revient à tisser le tissu conjonctif qui permettra au personnel de comprendre le tableau général. N'utilisez pas d'affiches ; préférez les blogs internes et les tableaux d'affichage, les sacs casse-croûte, les fichiers audio ou vidéo et les réunions de département pour exposer votre stratégie et expliquer de quelle manière elle doit guider le travail de chacun. Il est essentiel, pour une mise en œuvre fructueuse de la stratégie, de connaître, de comprendre et de vouloir ce changement.
- Répercuter la stratégie : la mise en œuvre de la stratégie doit être intégrée aux activités quotidiennes de l'organisation. Faites participer vos responsables à ce processus, afin qu'ils puissent traduire les éléments de la stratégie dans leur propre domaine de compétence. Ce faisant, vous leur permettrez de s'approprier le processus de répercussion de la stratégie et la conception de plans de mise en œuvre qui ont dès lors toutes les chances d'être appliqués. Ensuite, il conviendra d'attribuer à chacun des tâches et des délais, afin de s'assurer que tous travaillent aux mêmes buts

et aux mêmes objectifs. Les outils de mesure de la performance peuvent s'avérer utiles pour motiver les participants et assurer un suivi de la stratégie.

- Gérer le changement : la plus grande difficulté dans la mise en œuvre du système sera de convaincre les parties prenantes de changer leur manière de travailler. Le plan de mise en œuvre devra donc prévoir la mise en place de mesures visant à modifier les pratiques de gestion. La gestion du changement doit s'attaquer à l'influence puissante du changement de modèle sur la culture de l'organisation. La résistance au changement peut entraver la mise en œuvre de la stratégie.

La mise en œuvre de la stratégie fait intervenir tous les moyens liés à l'exécution des plans stratégiques. En bref, elle :

- exige une gestion des forces tout au long du processus
- met l'accent sur l'efficacité
- est avant tout un processus opérationnel
- appelle une coordination entre de nombreux acteurs
- doit être chapeauté par un bon chef de file, capable de motiver.

6. PHASE IV : ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

Il est important d'examiner régulièrement une stratégie en assurant le suivi des progrès réalisés et en évaluant son efficacité, afin de veiller à ce qu'elle reste pertinente et continue de progresser dans la bonne direction. C'est le rôle du suivi et de l'établissement de rapports.

A. Suivi et établissement de rapports

Le **suivi** est un processus par lequel les données relatives à des indicateurs spécifiques sont régulièrement et systématiquement collectées en vue de déterminer si une politique, un programme ou un projet demeurent conformes à leur objectif d'origine. L'objectif est de permettre aux responsables d'intervenir si ce n'était plus le cas. Ainsi, un suivi régulier donne des indications sur l'ampleur des progrès accomplis et la réalisation des objectifs.

Il s'agit d'un processus continu destiné à assurer que la mise en œuvre de la stratégie garde son cap ; que l'attention des responsables soit éveillée en cas de problème ou de problème potentiel, comme des écarts ou des manquements dans le processus de mise en œuvre, avant que ceux-ci ne déclenchent une crise ; et que des mesures correctives soient proposées pour maintenir un ciblage des performances en suivant l'évolution des ressources, des activités (ou processus) et des produits. Il consiste à recueillir régulièrement et systématiquement des données sur certains indicateurs spécifiques pour s'assurer que la stratégie est toujours bien mise en œuvre conformément à son objectif de départ ; dans le cas contraire, les responsables peuvent intervenir.

L'établissement de rapports est l'une des parties les plus importantes du maillon « diffusion » de la chaîne de valeur, car il est le principal mécanisme permettant d'évaluer de manière systématique les performances du processus d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil. L'établissement de rapports sur les résultats financiers et non financiers est important pour mesurer les performances des institutions gouvernementales. Si les informations d'ordre financier (dépenses et revenus) sont essentielles pour déterminer le coût et l'efficacité des programmes, les informations non financières sont tout aussi importantes pour évaluer les progrès réalisés vers un objectif déterminé, qu'il s'agisse de la fourniture d'un service ou d'un résultat.

Les informations relatives aux performances permettent l'adoption d'une approche de gestion axée sur les résultats, dans le cadre de laquelle les résultats ou les performances peuvent être mesurés, ce qui permet

de repérer les succès et les échecs et d'adapter la stratégie en conséquence. Mesurer les performances est important pour assurer, notamment :

- que le public obtienne un bon rapport qualité-prix ;
- que le financement soit lié à des résultats mesurables ;
- que les politiques, la planification, la budgétisation et l'établissement de rapports concordent, afin de fournir un meilleur service ;
- que l'information soit utilisée à des fins stratégiques pour améliorer les politiques publiques et les choix de financement, ainsi que pour garantir le respect du principe de responsabilité ;
- que la supervision politique soit renforcée et que l'accent reste mis sur les bonnes priorités.

Le présent guide aborde trois niveaux d'établissement de rapports :

- Rapports trimestriels
- Rapports annuels
- Rapport final

Rapports trimestriels

Les rapports de performance trimestriels font état des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie au cours du trimestre écoulé, en s'attachant plus particulièrement à évaluer les résultats par rapport à des objectifs de performance trimestriels. Ces rapports doivent être cohérents et présenter toujours le même type d'informations (objectifs, indicateurs de performance et cibles). Les institutions doivent dès lors veiller à ce que la réalisation d'objectifs définis dans le programme de travail soit mentionnée dans des rapports trimestriels.

Ce type de rapports joue un rôle de premier plan dans le processus de planification tout entier. Ils permettent une analyse des variations entre les plans initiaux et les résultats réels. Ainsi, ils fonctionnent comme des « systèmes d'alerte rapide » en attirant l'attention des départements en cas de mauvaise performance ou de problèmes potentiels et en leur permettant de savoir où des mesures correctives doivent être prises. Il est important que les responsables veillent à ce que les résultats figurant dans les rapports trimestriels soient étayés par des éléments de preuve.

Ces rapports constituent des outils de gestion, et il est dès lors important que les responsables prennent les mesures qui s'imposent lorsque les objectifs n'ont pas été atteints ou ont été reportés. Ils servent également d'outils de supervision pour les ministres et d'autres parties prenantes. Les rapports trimestriels constituent l'un des mécanismes d'établissement de rapports utilisés dans le cadre du suivi et de l'évaluation.

Rapports annuels

Les rapports annuels ont pour objectif de fournir des informations sur les performances de l'institution au cours de l'année financière écoulée, à des fins de supervision. Ils comparent les résultats obtenus avec les objectifs définis dans le programme de travail. Ils montrent de quelle manière le budget a été utilisé et dans quelle mesure les objectifs définis dans le programme de travail et le plan stratégique ont été atteints.

Les rapports annuels constituent des outils de gestion, et il est important que les responsables veillent à ce que les résultats figurant dans les rapports annuels soient étayés par des éléments de preuve. Les responsables doivent prendre les mesures qui s'imposent lorsque les objectifs (tels que définis dans le programme

de travail) n'ont pas été atteints. Les recommandations issues du rapport annuel doivent alimenter le suivi et la planification du programme de travail pour l'année suivante.

Les rapports annuels constituent l'un des mécanismes d'établissement de rapports utilisés dans le cadre du suivi et de l'évaluation.

Rapport final

Le rapport final a pour objectif de fournir des informations sur l'ensemble des progrès accomplis grâce à la mise en œuvre du plan stratégique à la fin de la période couverte par ce dernier.

Il constitue une partie importante du processus de planification stratégique, car il jette les bases du plan suivant.

B. Évaluation

Contrairement au suivi, l'évaluation n'est pas un processus continu ; elle est entreprise à des moments déterminés, ou après l'achèvement d'un projet, d'un programme ou d'une politique. Elle fournit une évaluation objective du projet, du programme ou de la politique en question afin d'en déterminer l'opportunité, l'efficacité, l'efficience et l'impact. Dans un contexte de développement, l'évaluation va au-delà de l'estimation traditionnelle de l'utilité ou de la pertinence d'un projet, d'un programme ou d'une politique sur le plan des ressources, des activités (processus) et des produits ; elle prend également en compte les résultats et l'impact du développement.

L'objectif d'une évaluation est de tirer des enseignements de ce qui a été fait ou est en train de se faire, pour pouvoir mieux faire les choses à l'avenir. Elle permet de déterminer ce qui fonctionne le mieux, les facteurs d'échec ou de succès et de quelle manière mettre en application les enseignements tirés pour améliorer la conception et les performances dans l'avenir. L'évaluation est essentiellement une activité de recherche qui utilise l'information issue à la fois du suivi et de sources externes au projet, au programme ou à la politique.

Il s'agit d'un exercice périodique et limité dans le temps qui vise à fournir des informations crédibles et utiles en réponse à des questions spécifiques, afin de guider le processus de prise de décision. Les aspects pouvant être évalués sont la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la viabilité.

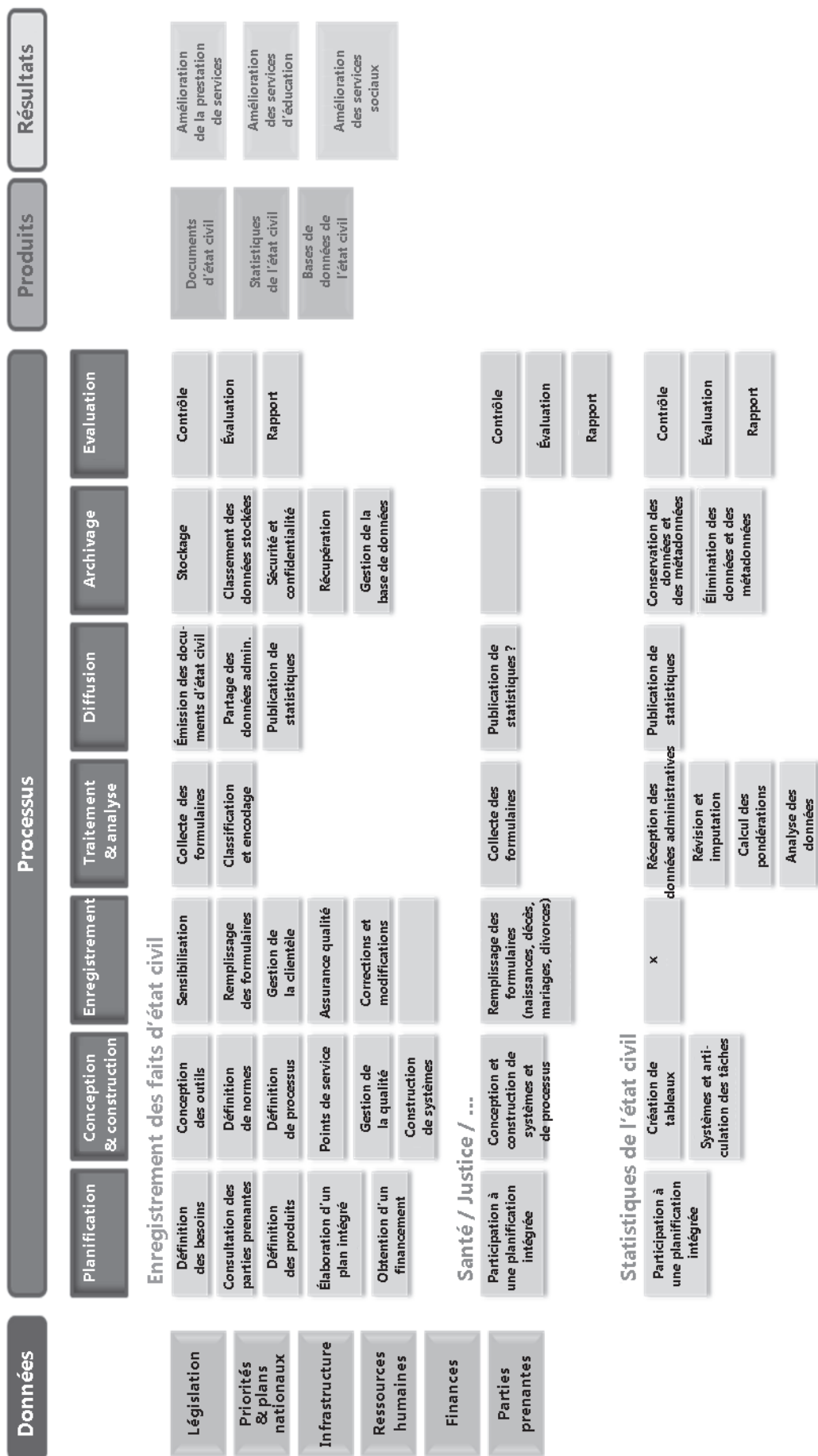
On a recours à une évaluation essentiellement pour les raisons suivantes :

- Améliorer les futures performances du système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil ;
- Améliorer le respect du principe de responsabilité et la transparence ;
- Produire des connaissances sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ;
- Améliorer la prise de décision ;
- Déterminer si le plan stratégique a produit l'effet escompté.

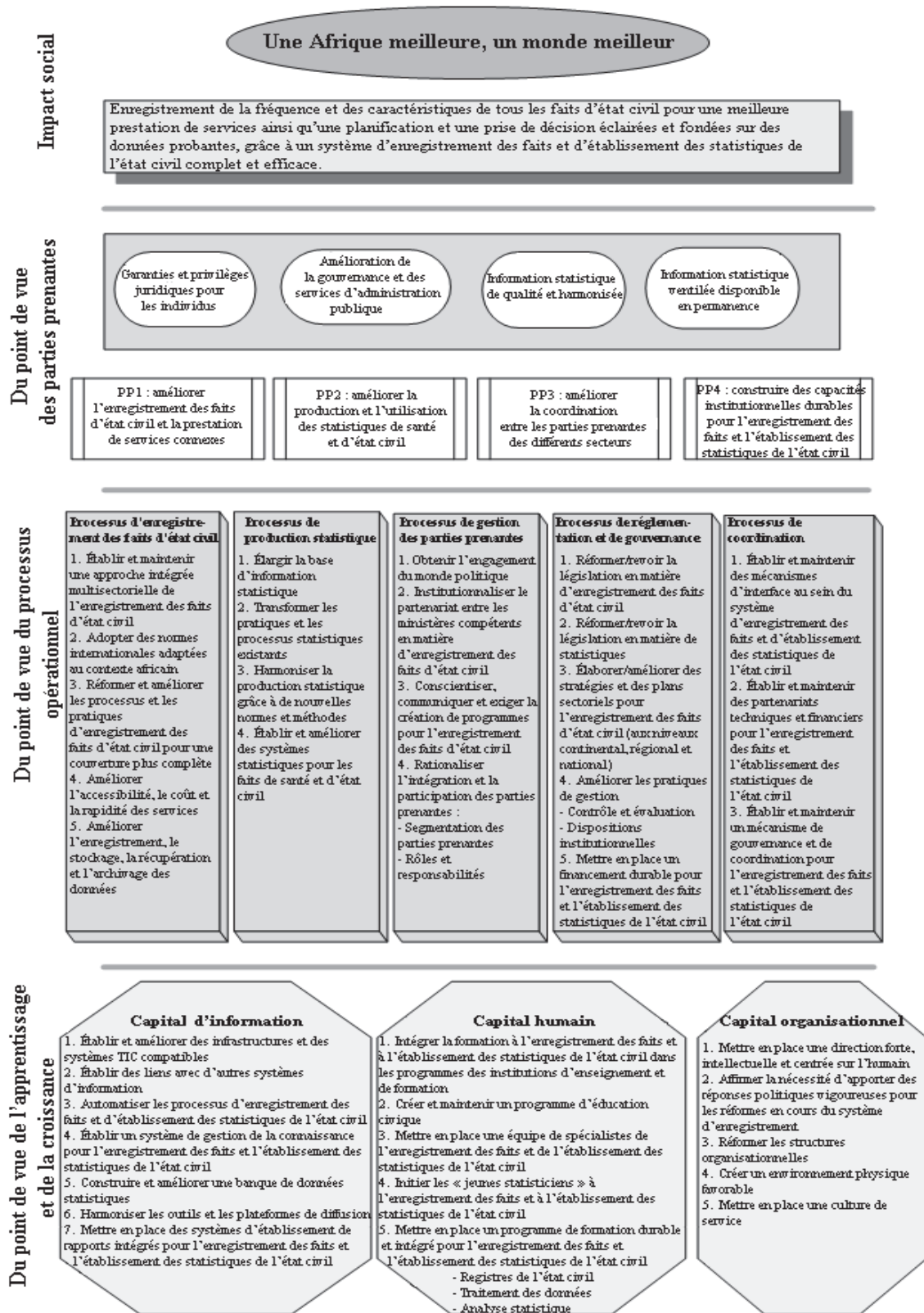
Le présent guide propose une évaluation indépendante du programme d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil, qui couvrira les aspects suivants :

- Pertinence : dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils pertinents par rapport à l'évolution des besoins et des priorités du gouvernement?
- Efficience : comment, d'un point de vue économique, les différentes ressources ont-elles été converties en biens et services et en résultats tangibles?
- Efficacité : dans quelle mesure les résultats ont-ils été atteints? Les produits du programme ont-ils contribué à la réalisation de ses résultats et de ses effets escomptés? Ceci était-il dû à l'intervention en question?
- Utilité : pourquoi les résultats et les effets ont-ils ou non été réalisés? Comment situer les résultats du programme par rapport aux besoins des parties prenantes?
- Viabilité : dans quelle mesure peut-on espérer que les changements positifs se prolongent après la fin du programme?

ANNEXE A. CHAÎNE DE VALEUR POUR L'ENREGISTREMENT DES FAITS D'ÉTAT CIVIL ET L'ÉTABLISSEMENT DES STATISTIQUES DE L'ÉTAT CIVIL



ANNEXE B. EXEMPLE DE SCHÉMA STRATÉGIQUE POUR L'ENREGISTREMENT DES FAITS D'ÉTAT CIVIL ET L'ÉTABLISSEMENT DES STATISTIQUES DE L'ÉTAT CIVIL



ANNEXE C. MODÈLE POUR LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Section A : Aperçu stratégique

1. Introduction

2. Contexte

3. Finalité du plan stratégique

- Indiquez pour quelle raison le plan a été élaboré
- Décrivez les activités et les processus mis en œuvre pour élaborer le plan stratégique et citez les parties prenantes consultées

4. Prescriptions législatives

- Indiquez le nom des lois pertinentes et décrivez les principales responsabilités des différentes institutions participant au projet

5. Analyse de la situation

- Présentez les résultats de la phase d'analyse de la stratégie en ce qui concerne les éléments recensés dans l'environnement interne et dans l'environnement externe. Il importe de présenter de manière concise l'environnement dans lequel s'opère la fourniture de services, y compris la demande de services et la nature des défis à relever. Décrivez dans quelle situation vous vous trouvez maintenant ; quels sont les problèmes et les goulets d'étranglement ; et quelles sont les possibilités et les menaces existantes.

6. Énoncé du problème

- Concluez la section A en résumant ou en synthétisant le problème général que le plan stratégique vise à résoudre et définissez ainsi les raisons du changement.

Section B : Orientation stratégique

7. Changement stratégique

- En réponse à l'énoncé du problème, exposez le changement de modèle requis pour imprimer une nouvelle orientation stratégique au système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil

8. Vision

- Énoncez la vision du projet.

9. Mission

- Énoncez la mission du projet.

10.Valeurs

- Dressez la liste des valeurs et décrivez-les.

11.Résultats stratégiques

- Énoncez les résultats stratégiques (ce que vous souhaitez réaliser)

12.Buts stratégiques

- Énoncez le(s) but(s) stratégique(s) à long terme (ce qui orientera la stratégie)

13.Objectifs stratégiques

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

14.Intention stratégique

- Résumez l'intention stratégique pour chaque objectif stratégique à court, moyen et long terme.

15.Facteurs clés de succès

- Dressez la liste des facteurs essentiels de succès et décrivez-les.

16.Risques stratégiques

- Dressez la liste de cinq grands risques susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs stratégiques et décrivez brièvement la stratégie d'atténuation.

Risque stratégique	Impact du risque sur le résultat	Stratégie de gestion du risque
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

17.Ressources

- Décrivez le contexte et les exigences en matière de financement pour la réalisation des objectifs stratégiques.
- Décrivez le contexte et les exigences en matière de ressources humaines pour la réalisation des objectifs stratégiques.
- Décrivez le contexte et les exigences physiques pour la réalisation des objectifs stratégiques.
- Décrivez le contexte et les exigences technologiques pour la réalisation des objectifs stratégiques.

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

18. Finalité de la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action

19. Objectifs et sous-objectifs stratégiques

- Exposez l'intention stratégique en détail pour chaque objectif stratégique.
- Énoncez les sous-objectifs pour chaque objectif stratégique et entité responsable.

Objectif stratégique	Énoncé des sous-objectifs	Entité
1.	1.1	
	1.2	
	1.3	
	1.4	

20. Plan d'amélioration à cinq ans

- Donnez un aperçu des interventions et des projets prévus au cours des cinq prochaines années.
- Donnez un aperçu des changements et des améliorations qui orienteront la stratégie au cours des cinq prochaines années.
- Il ne s'agit pas d'un statu quo

Sous-objectif	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
1.1					
1.2					

21. Schéma stratégique

- Joignez le schéma stratégique qui résume la stratégie.

22. Suivi, établissement de rapports et évaluation

- Expliquez qui se chargera du suivi et de l'établissement de rapports sur le plan stratégique, et quelle sera la procédure employée. Donnez un aperçu du calendrier d'examen du plan et d'évaluation des résultats.

23. Conclusion

- Consolidation du plan stratégique :
 - Par ex., l'idée centrale de ce plan est...
 - L'intention stratégique générale est de...
 - Il est essentiel pour la réussite de ce plan de...

Ce plan stratégique est étayé par le programme de travail des différentes institutions, lequel trace dans les grandes lignes les produits et les objectifs d'étape qui jalonnent la réalisation de la vision et de la mission.

ANNEXE D. MODÈLE POUR LE PROGRAMME DE TRAVAIL

(Chaque entité devra élaborer son propre programme de travail, qui sera conforme au plan stratégique).

Section A : Aperçu stratégique

1. Introduction

2. Contexte

3. Finalité du programme de travail

- Indiquez pour quelle(s) raison(s) le programme de travail est établi.

4. Prescriptions législatives

- Indiquez le nom des lois pertinentes pour les activités de l'entité.

5. Orientation stratégique (la stratégie en bref)

- Énoncez la vision, la mission et les valeurs.
- Résultats et buts stratégiques.
- Objectifs stratégiques.
- Facteurs clés de succès (mettre l'accent sur les facteurs propres à l'entité).
- Compétences principales (mettre l'accent sur les compétences propres à l'entité).
- Risques stratégiques (mettre l'accent sur les risques propres à l'entité).

6. Schéma stratégique

- Joignez le schéma stratégique qui résume la stratégie.

7. Analyse de la situation

- Décrivez la situation (externe et interne) caractérisant l'entité mais en vous limitant au contexte de l'enregistrement des faits et de l'établissement des statistiques de l'état civil :
 - Environnement d'exécution des performances
 - Environnement organisationnel
 - Révisions aux prescriptions législatives

Section B : Plan de performance annuel

Dans la section précédente, nous nous sommes intéressés à l'examen stratégique et à l'analyse de la situation. Nous aborderons ici les plans pour l'année financière à venir et à moyen terme.

Le plan de performance annuel définit les indicateurs et les objectifs de performance qui jalonnent la réalisation des buts et objectifs du plan stratégique. Pour une mise en œuvre efficace, toutes les activités

de l'entité ayant un rapport avec l'enregistrement des faits et l'établissement des statistiques de l'état civil doivent être alignées sur les objectifs stratégiques.

Le programme de travail doit être mis à jour chaque année.

8. Chaîne de valeur

- Joindre la chaîne de valeur qui illustre le système d'enregistrement des faits et d'établissement des statistiques de l'état civil.

9. Plan de performance

- Cette partie est utilisée pour définir les objectifs de performance pour chaque objectif stratégique figurant dans le plan stratégique. Il convient de définir des indicateurs de performance qui faciliteront l'évaluation des performances dans leur ensemble, notamment en ce qui concerne la rentabilité de l'utilisation des ressources.

Les tableaux ci-dessous doivent être complétés pour chaque objectif stratégique :

Résultat stratégique :	
But stratégique :	
Objectif stratégique :	1.
Sous-objectif :	1.1 1.2 ...

Les objectifs (et sous-objectifs) stratégiques doivent être reliés à un ou plusieurs résultats et buts stratégiques.

Initiatives clés et améliorations visées :

Décrivez les initiatives et les améliorations - descriptions détaillées de l'intention stratégique.

- xxx
- xxx

Objectifs annuels :

Objectif stratégique :				
Sous-objectif	Indicateur de performance	Année 1 (produits)	Année 2 (produits)	Année 3 (produits)
1.1	Par ex. Nombre et ponctualité des rapports sur...	Par ex. Deux rapports de recherche sur l'enregistrement des naissances pour mai 2014.		
1.2	Pourcentage ...			

Objectifs trimestriels : (les entités peuvent envisager de définir des objectifs trimestriels pour l'Année 1)

Sous-objectif :						
Indicateur de performance	Période couverte par le rapport	Objectif annuel	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4

10. Plan de gestion du risque

- Citez les risques stratégiques et opérationnels ainsi que les plans d'atténuation mis en place par l'entité.

11. Exigences en matière de ressources

- Gestion des ressources humaines
 - Description de l'environnement et des exigences en matière de ressources humaines.
 - Structure.
 - Effectifs.
- Gestion financière
 - Description de l'environnement et des exigences financiers.
 - Décrivez l'orientation des dépenses.
 - Fournissez des estimations de dépenses (budget nécessaire à la mise en œuvre du programme de travail) - en fonction d'un cadre financier national.
 - Décrivez l'impact.

- Infrastructures
 - Description de l'environnement et des exigences technologiques.
 - Description de l'environnement physique.

12. Suivi et évaluation

- Décrivez, en vous appuyant sur l'analyse des faits, les processus de suivi et d'établissement de rapports. À quelle fréquence, qui et comment?
- Expliquez à quel(s) moment(s) la stratégie sera revue et à quelle fréquence le programme sera mis à jour.
- Expliquez à quel(s) moment(s) la stratégie et le programme de travail seront évalués.

13. Conclusion

Consolidation du programme de travail :

- Par ex., l'idée centrale de ce plan est...
- L'intention stratégique générale est de...
- Il est essentiel pour la réussite de ce plan de...

ANNEXE E. MODÈLE POUR L'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS TRIMESTRIELS ET ANNUELS

Chaque entité doit établir ses propres rapports de performance annuels et trimestriels. Le responsable du projet devra ensuite combiner les différents rapports afin d'obtenir une vue globale du processus. Un rapport global de ce type devra être présenté chaque année à l'organe exécutif compétent et au Parlement.

Section A : Rapports de performance annuels

L'objectif du rapport de performance annuel est de fournir des informations sur l'ensemble des progrès accomplis grâce à la mise en œuvre du programme de travail et du plan stratégique d'une institution, sur une base annuelle. Les institutions doivent veiller à ce que le total des quatre trimestres corresponde à l'information qui sera consignée dans le rapport annuel pour une année financière donnée.

Le rapport de performance annuel devra comporter deux volets.

- Premièrement, il conviendra de faire rapport des progrès accomplis, pendant l'année considérée, pour chaque sous-objectif stratégique tel que figurant dans le plan stratégique présenté ci-dessous.

Objectif stratégique :					
Sous-objectif	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
1.1					
1.2					

- Ensuite, le rapport devra comparer les résultats réels par rapport aux objectifs définis dans le programme de travail. Le tableau ci-dessous figure dans le programme de travail :

Objectifs annuels :

Objectif stratégique :				
Sous-objectif	Indicateur de performance	Année 1 (produits)	Année 2 (produits)	Année 3 (produits)
1.1	Par ex. Nombre et ponctualité des rapports sur...	Par ex. Deux rapports de recherche sur l'enregistrement des naissances pour mai 2014.		
1.2	Pourcentage ...			

On trouvera ci-après un exemple de rapport de performance annuel visant à assurer la conformité avec le tableau-ci dessus du programme de travail, en se concentrant sur l'Année 1.

Rapport de performance annuel :

Objectif stratégique :				
Sous-ob-jectif	Indicateur de performance	Année 1 (objectif)	Résultats réels	Raison de l'écart et mesure corrective
1.1	Par ex. Nombre et ponctualité des rapports sur...	Par ex. Deux rapports de recherche sur l'enregistrement des naissances pour mai 2014.	Par ex. Réalisé Deux rapports de recherche ont été établis, comme prévu.	
1.2	Pourcentage ...			

Il est recommandé d'utiliser des légendes uniformisées pour faire rapport des progrès accomplis à la fin de l'année financière :

- Réalisé
- Non réalisé
- Interrompu

Le rapport devra préciser les raisons pour lesquelles une activité aura été retardée ou n'aura pas été réalisée et les mesures correctives qui ont été ou seront prises à cet égard.

Section B : Rapports de performance trimestriels

Les rapports de performance trimestriels sont basés sur les objectifs trimestriels définis dans le programme de travail. L'objectif des rapports de performance trimestriels est de fournir des informations sur l'ensemble des progrès accomplis grâce à la mise en œuvre du programme de travail d'une institution, sur une base trimestrielle ou annuelle. Les institutions doivent veiller à ce que le total des quatre trimestres corresponde à l'information qui sera consignée dans le rapport annuel pour une année financière donnée. Bien que les changements apportés aux objectifs fixés ne doivent pas être signalés dans le rapport de performance trimestriel, il est communément admis que la validation ou la révision des chiffres indiqués dans le rapport peut, dans certains cas, être nécessaire.

Le tableau ci-dessous figure dans le programme de travail pour la définition d'objectifs trimestriels.

Objectifs trimestriels : (les entités peuvent envisager de définir des objectifs trimestriels pour la première année)

Sous-objectif :						
Indicateur de performance	Période couverte par le rapport	Objectif annuel	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4

Les rapports trimestriels doivent être basés sur le tableau ci-dessus dans le programme de travail. Le tableau suivant vise à faciliter l'établissement de rapports trimestriels.

Rapport de performance trimestriel :

Sous-objectif :						
Indicateur de performance	Période couverte par le rapport	Objectif annuel	Trimestre 1 (objectif)	Résultats réels	Raison de l'écart	Mesure corrective
Sous-objectif :						
Indicateur de performance	Période couverte par le rapport	Objectif annuel	Trimestre 2 (objectif)	Résultats réels	Raison de l'écart	Mesure corrective
Sous-objectif :						
Indicateur de performance	Période couverte par le rapport	Objectif annuel	Trimestre 3 (objectif)	Résultats réels	Raison de l'écart	Mesure corrective
Sous-objectif :						
Indicateur de performance	Période couverte par le rapport	Objectif annuel	Trimestre 4 (objectif)	Résultats réels	Raison de l'écart	Mesure corrective

Il est recommandé d'utiliser des légendes uniformisées pour faire rapport des progrès accomplis :

- Réalisé
- Reporté
- En cours ou en bonne voie
- Non réalisé
- Interrompu

Le rapport devra préciser les raisons pour lesquelles une activité aura été retardée ou n'aura pas été réalisée et les mesures correctives qui ont été ou seront prises à cet égard.

Section C : Rapport final

Le rapport final a pour objectif de fournir des informations sur les réalisations et l'ensemble des progrès accomplis grâce à la mise en œuvre du plan stratégique à la fin de la période couverte par le plan stratégique.

L'examen devra respecter le format du plan stratégique, mais en se concentrant sur les sous-objectifs, comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Objectif stratégique :					
Sous-objectif	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
1.1					
1.2					

Le rapport devra :

- Comporter un descriptif des principales initiatives stratégiques mises en œuvre au cours des cinq dernières années ;
- Décrire les obstacles ou les défis rencontrés lors de la réalisation des objectifs ;
- Expliquer la mesure dans laquelle chacun des résultats, buts et objectifs stratégiques définis au début de la période de cinq ans a été atteint ;
- Comporter toute autre évaluation menée au cours de cette période.

