



## Janet Mucheru

Registraire générale des Services de l'état civil et directrice générale adjointe de la Gestion des systèmes d'information  
National Statistics and Information Authority  
Kenya

# Être un chef de file au service des autres

**Un plan stratégique solide, adopté par l'ensemble du personnel et du gouvernement, conduit à des améliorations concrètes des services d'enregistrement des faits d'état civil au Kenya.**

Janet Mucheru a appris à défendre ses intérêts dès son plus jeune âge. Issue d'une famille de 12 enfants, dont 9 filles, elle a dû tenir tête à ses frères. Elle a décidé d'étudier très fort, en parcourant huit kilomètres à pied pour aller à l'école chaque jour. Elle a activement recherché des bienfaiteurs pour aider ses parents à payer ses frais de scolarité, explique-t-elle. « J'aimais beaucoup l'école. Je n'ai jamais abandonné. »

Ce goût pour l'apprentissage a amené M<sup>me</sup> Mucheru à obtenir un diplôme en administration publique et en économie de l'Université de Nairobi, suivi d'une maîtrise en gestion stratégique. Entrée dans la fonction publique en 1989 en tant qu'administratrice, elle a gravi l'échelle jusqu'à l'obtention du poste essentiel de directrice des services de l'état civil, en 2017.

M<sup>me</sup> Mucheru est mue par une détermination à l'égard de tout ce qu'elle entreprend. Depuis son entrée en fonction, elle a réussi à réduire la corruption en empêchant les courtiers de facturer les parents pour l'enregistrement et la certification des faits d'état civil en leur nom. Comme elle l'explique, l'enregistrement au Kenya se fait manuellement; il n'y a donc aucune uniformité à l'échelle du pays. « Parfois, ce qui est fait à Nairobi peut être différent de ce qui se fait dans un autre comté », dit-elle, « et certaines personnes sont enregistrées deux fois ». Pour surmonter ce

problème, les règles relatives à l'enregistrement ont été modifiées de manière à ce que seuls les parents puissent demander l'acte de naissance d'un enfant. Toute personne de plus de 18 ans doit présenter une demande de document en personne.

L'une des réalisations dont M<sup>me</sup> Mucheru est le plus fière est l'automatisation de deux millions de dossiers en un mois en 2019, « ainsi, lorsque nous développerons une plateforme numérisée, tous ces dossiers se trouveront sur le serveur et nous pourrons les récupérer au besoin ».

## Une vision unifiée

Les taux d'enregistrement des naissances et des décès se sont améliorés au Kenya, mais avec un taux de 76 pour cent pour les naissances et d'environ 40 pour cent pour les décès, ils sont encore loin de ce que vise M<sup>me</sup> Mucheru, soit un taux de 100 pour cent. L'un des facteurs est le processus d'enregistrement lui-même. Comme les décès et les naissances surviennent souvent à la maison, les chefs et les chefs adjoints sont chargés de recueillir les données dans leur communauté et d'envoyer les renseignements aux services d'enregistrement des faits d'état civil. Entre-temps, les établissements de santé saisissent les données relatives aux événements qui se produisent dans les cliniques et les hôpitaux. La pandémie de COVID-19 a entravé ce

processus, car les chefs et les chefs adjoints n'étaient pas en mesure d'enregistrer les événements en temps voulu et les agents de l'état civil n'étaient pas dans leurs bureaux pour recevoir les formulaires.

M<sup>me</sup> Mucheru est convaincue qu'ils atteindront leur objectif d'enregistrement universel. « Lorsque je me suis jointe au Ministère, dit-elle, la première chose que nous avons faite a été d'élaborer un plan stratégique pour 2018-2023. Nous avons pu suivre ce plan. Elle a dirigé la formation du personnel – 2 000 employés au siège social et dans 125 bureaux à l'échelle du pays – quant aux attentes « pour qu'ils comprennent où nous voulons aller et ce que nous voulons réaliser ». Tout le monde comprend notre vision comme ministère, et nous travaillons donc en étroite collaboration pour la concrétiser. »

« Il faut former les gens, les responsabiliser, pour que pendant votre absence, les choses continuent à bouger. La plupart de mes agents, même aux échelons les plus bas, sont autonomes et savent ce que nous faisons. Vous ne pouvez pas déléguer à des gens qui ne comprennent pas », dit-elle. « Je m'assure d'avoir des agents à qui je peux déléguer et cela m'a vraiment aidé. Je ne crois pas qu'il y ait quoi que ce soit qu'un être humain ne puisse faire tant qu'il travaille avec d'autres personnes. »

M<sup>me</sup> Mucheru a tout particulièrement mis l'accent sur l'autonomisation du personnel féminin. « Les femmes sont généralement réticentes à occuper des postes de direction. J'essaie d'autonomiser les femmes de mon service parce que je vois que certaines d'entre elles sont qualifiées, mais ne veulent pas occuper ces postes. Je leur parle et leur dis qu'elles peuvent y arriver. Les femmes ont beaucoup à offrir et j'encourage mes consœurs à relever les défis. »

Elle motive également le personnel en veillant à ce que même les petits besoins soient satisfaits, par exemple en offrant le thé du matin à tous les travailleurs et en s'assurant que leurs bureaux sont très convenables. « Tout le monde a un ordinateur et un bureau approprié, bien nettoyé », ajoute-t-elle.

**« Vous devez faire des sacrifices pour vous assurer que ce qui doit être fait est fait. Vous devez être prêt à être un chef de file au service des autres. »**

## Servir d'exemple

Quelles sont les qualités d'un excellent chef de file? M<sup>me</sup> Mucheru : « Vous devez faire en sorte que cela se concrétise. Vous devez faire des sacrifices pour vous assurer que ce qui doit être fait est fait. Vous devez être prêt à être un chef de file au service des autres. Ce ministère est financé par les contribuables; il faut donc se concentrer sur eux et les rendre heureux. Découvrez les difficultés auxquelles ils font face et assurez-vous de fournir les services pour lesquels vous êtes payé. »

Et il faut aussi être créatif et faire ce que l'on peut en l'absence de financement. « La plupart de mes agents n'ont pas les fonds requis pour les activités. Je leur dis de faire ce qu'ils peuvent sans disposer des fonds nécessaires. Vous réalisez que cela représente toujours beaucoup. »

C'est également le conseil qu'elle donnerait aux autres responsables des systèmes ESEC en Afrique : faire ce qu'ils peuvent sans disposer des fonds nécessaires, car ils peuvent encore faire beaucoup. De plus, parce que plusieurs gouvernements ne comprennent pas l'importance de l'enregistrement des faits d'état civil, il est très important de les sensibiliser pour qu'un financement adéquat soit alloué à l'enregistrement des faits d'état civil. Ils devraient même en faire une priorité, car cela constitue le fondement des autres systèmes d'enregistrement. Et, elle ajoute ce qui suit : « je leur dirais de ne pas abandonner et d'être prêts à être des chefs de file au service des autres en matière d'enregistrement des faits d'état civil s'ils veulent atteindre leurs objectifs ». ■

**« J'essaie d'autonomiser les femmes de mon service parce que je vois que certaines d'entre elles sont qualifiées, mais ne veulent pas occuper ces postes. »**

**En savoir plus sur le système ESEC du Kenya.**

Lire le [profil du pays](#).