



**2016**  
RAPPORT ANNUEL SUR  
L'ASSURANCE QUALITE A LA CEA

---

RÉALISATIONS, DIFFICULTÉS ET ENSEIGNEMENTS

---



Nations Unies  
Commission économique pour l'Afrique



**2016**  
RAPPORT ANNUEL SUR  
L'ASSURANCE QUALITE A LA CEA

---

RÉALISATIONS, DIFFICULTÉS ET ENSEIGNEMENTS

---



Nations Unies  
Commission économique pour l'Afrique



---

# Table des matières

Avant-propos	iv
1. Introduction	1
2. Résultats de l'assurance qualité – faits marquants de 2016	3
3. Difficultés rencontrées et enseignements tirés de l'expérience	10
4. Perspectives d'avenir	15
Références	16

# Avant-propos

La production et la livraison de produits et de services de haute qualité sont essentielles à la réalisation de l'objectif stratégique de la Commission économique pour l'Afrique (CEA), qui est d'influencer la politique de développement en Afrique et de faire avancer la transformation du continent. Elles sont également essentielles à la réalisation de l'objectif de la Commission visant à être un acteur crédible et fiable dans le paysage du développement de l'Afrique. En substance, c'est par la qualité de son travail que l'on mesurera le succès de la CEA dans l'accomplissement de son mandat, à savoir promouvoir le développement économique et social de ses 54 États membres, favoriser l'intégration intrarégionale et promouvoir la coopération internationale pour le développement de l'Afrique.

C'est dans ce contexte que la CEA a pris des mesures visant à renforcer sa fonction d'assurance qualité, notamment la création de la Section de la qualité opérationnelle au sein de la Division de la planification stratégique et de la qualité opérationnelle, et l'élaboration de la politique et du plan de qualité opérationnelle pour la période 2014-2017. La CEA a réalisé des progrès significatifs dans la mise en œuvre de la politique et du plan en 2016, notamment avec la création de groupes d'assurance qualité chargés d'examiner les produits et services de la Commission et de vérifier qu'ils sont de la plus haute qualité. L'Équipe de direction a également approuvé des procédures d'assurance qualité censées guider tant le travail des groupes que le processus de production et de livraison des principaux produits et services.

Les activités susmentionnées ont en effet permis de consolider les méthodes d'assurance qualité à la CEA en 2016, mais il reste encore beaucoup à faire. À cet égard, il faut que les fonctionnaires de la CEA s'approprient davantage des instruments d'assurance qualité et renforcent leur capacité à les utiliser efficacement. La mise en œuvre intégrale du système d'assurance qualité est essentielle si la Commission entend rester le groupe de réflexion de

référence concernant les politiques de développement en Afrique. Il est donc essentiel, à l'avenir, que les fonctionnaires de la CEA connaissent de manière approfondie et appliquent avec diligence les procédures approuvées relatives à la livraison de leurs produits ou à l'examen de ces produits par les membres des groupes d'assurance qualité. La Section de la qualité opérationnelle devrait intensifier ses efforts de sensibilisation et de renforcement des capacités afin d'aider les fonctionnaires de la Commission à jouer les divers rôles qui leur incombent en vue de la réalisation des objectifs de la CEA.

Je voudrais féliciter les membres du personnel qui siègent aux différents groupes pour leur engagement et pour avoir joué effectivement leur rôle au cours de la période considérée, en dépit de la lourde charge de travail qui en a sans doute résulté. Je voudrais également féliciter le Directeur de la Division de la planification stratégique et de la qualité opérationnelle ainsi que les fonctionnaires de la Section de la qualité opérationnelle pour avoir été les fers de lance des activités d'assurance qualité à la CEA.

La Commission a jeté les bases d'une contribution déterminante à la transformation de l'Afrique. Cette tâche serait facilitée si on exploitait de manière continue et systématique les importantes leçons tirées des expériences passées pour améliorer la qualité des travaux de la Commission. À cette fin, j'exhorte le personnel de la CEA à prendre en considération, dans le cadre de la fourniture des produits et services de la Commission, les questions de qualité et les enseignements présentés dans le présent rapport.

**Abdalla Hamdok**

Secrétaire exécutif par intérim de la  
Commission économique pour l'Afrique

# Introduction

Le présent rapport présente la fonction d'assurance qualité à la Commission économique pour l'Afrique (CEA) en 2016, l'accent étant mis sur les résultats obtenus, les difficultés rencontrées, les enseignements tirés et les perspectives d'avenir. Au cours de la période considérée, cette fonction a été guidée par la politique et le plan de qualité opérationnelle de la Commission pour 2014-2017. La définition de la notion de « qualité » qui a été retenue dans le plan est celle de l'Organisation internationale de normalisation, à savoir « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». Dans le cas de la CEA, les exigences qui doivent être remplies découlent de l'orientation stratégique de la Commission et de son programme de travail, et s'inscrivent dans ses objectifs de qualité.

Les progrès en matière d'assurance qualité réalisés par la CEA en 2015 ont été consolidés en 2016, la Commission ayant continué de mettre en œuvre sa politique et son plan de qualité opérationnelle 2014-2017. À cet égard, des structures et des outils essentiels d'assurance de la qualité ont été mis en place. C'est ainsi que des procédures d'assurance qualité pour l'évaluation des résultats de la CEA ont été entérinées par le Comité « Gestion et qualité » et approuvées par l'Équipe de direction. A cela, il faut ajouter des activités portant notamment sur les domaines suivants : organisation de divers événements ; élaboration des Indices de la CEA ; publications ; instruments de planification stratégique ; enfin, empreinte carbone. Des groupes d'assurance qualité ont été créés pour six produits et services majeurs de la CEA, notamment : *Rapport économique sur l'Afrique* ; profils de pays ; données et statistiques ; instruments de planification stratégique ; technologies de l'information et de la communication (TIC) et gestion des connaissances ; enfin, modes opératoires. Pour la première fois, on s'est appuyé sur des groupes et des procédures d'assurance qualité pour examiner la qualité du *Rapport économique sur l'Afrique* et des instruments de planification stratégique de la CEA, dont le

rapport sur l'exécution du programme de la Commission pour l'exercice biennal 2015-2016 et son projet de budget-programme 2018-2019. Les enseignements tirés à partir de 2015 ont été utilisés pour améliorer les mécanismes existants, en particulier dans le cadre de l'examen de 21 profils de pays de la CEA.

En 2016, la CEA a décidé de faire de l'engagement du personnel une des pierres angulaires de ses activités d'assurance qualité, partant du principe que chaque membre du personnel est responsable de la fourniture de produits et services de qualité. Par conséquent, la pleine participation de chacun est nécessaire à la réalisation des objectifs de la Commission, ce qui explique pourquoi les activités d'assurance qualité en 2016 ont été accompagnés d'une série de séances d'information destinées à sensibiliser le personnel à la fonction d'assurance qualité au sein de la Commission. Ces séances d'information ont été organisées lors des réunions du Comité intergouvernemental d'experts (ICE) des bureaux sous-régionaux de la CEA et d'un atelier de renforcement des capacités sur l'assurance qualité en septembre 2016. En outre, la politique et le plan de qualité opérationnelle 2014-2017 et le rapport annuel 2015 sur l'assurance qualité à la CEA ont été présentés à l'ensemble du personnel de la Commission lors d'une réunion d'information en mai 2016.

Ces examens et séances d'information ont aidé le personnel à s'approprier la fonction d'assurance qualité en 2016 et à en reconnaître le bien-fondé, car jusqu'à 27 fonctionnaires de la Commission ont siégé au sein de différents groupes d'assurance qualité. De même, les bureaux sous-régionaux ont reconnu que l'examen analytique des profils de pays par les groupes d'assurance qualité avait permis d'améliorer la qualité de ces documents. Les divisions de la CEA chargées de produire le *Rapport économique sur l'Afrique de 2017* ont reconnu que l'apport du groupe d'assurance de la qualité avait contribué à enrichir la publication.

En 2016, les objectifs de qualité de la CEA ont de nouveau servi de critères d'évaluation des résultats et de l'exécution des programmes de la Commission. En présentant les travaux de la CEA sous l'angle de la qualité, on montre de manière convaincante le rôle particulier que joue la Commission dans la création de valeur ajoutée pour ses clients. La reconnaissance des résultats et des réalisations à l'issue d'une évaluation parfaitement conforme aux critères de qualité de la Commission est une source de motivation pour les divisions et les bureaux sous-régionaux de la CEA, ainsi que pour l'Institut africain de développement économique et de planification (IDEP). Le désir de recon-

naissance devrait conduire l'ensemble du personnel de la CEA à redoubler d'efforts pour fournir des produits et des services de qualité.

Ces points saillants sont décrits en détail dans le reste du présent rapport. La section 2 présente les résultats obtenus en 2016 au titre des différents objectifs de la politique d'assurance qualité de la CEA. La section 3 traite des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des méthodes d'assurance qualité et des enseignements qui en ont été tirés, tandis que la section 4 présente la voie à suivre pour la fonction d'assurance qualité de la CEA.

**Figure 1.** Un aperçu du système d'assurance qualité de la CEA







# Résultats de l'assurance qualité – faits marquants de 2016

L'élan créé par le déploiement de la fonction d'assurance qualité de la CEA en 2015 a été maintenu en 2016. C'est ainsi que des instruments spécifiques mis au point par la Section de la qualité opérationnelle et approuvés par l'Équipe de direction ont été utilisés aux fins de l'examen de la qualité des principaux produits et services de la Commission. La présente section est essentiellement consacrée à la réalisation des objectifs de la politique d'assurance qualité de la CEA, l'accent étant mis sur la contribution de divers outils, processus et activités spécifiques.

## **Objectif stratégique 1 : Aider la CEA à fournir une réflexion innovante pour la transformation structurelle de l'Afrique conformément aux objectifs convenus à l'échelle continentale**

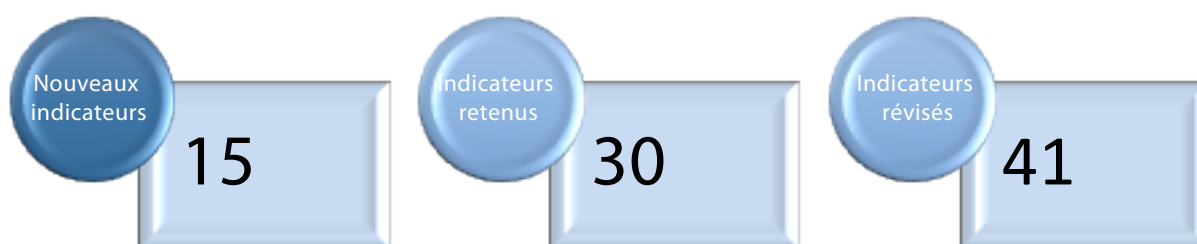
Dans le cadre de ses efforts visant à atteindre cet objectif stratégique, la CEA a continué de déployer le tableau de bord de la gestion des résultats en 2016, mais à un rythme plus vigoureux. Ce tableau de bord est un outil de gestion conçu pour suivre les résultats de la Commission au regard de ses objectifs et de sa mission. C'est aussi un outil de responsabilisation et d'apprentissage qui montre les progrès réalisés dans des domaines critiques du plan d'activité de la Commission.

Aujourd'hui pleinement opérationnel, le tableau de bord contient des informations stratégiques, opérationnelles et financières essentielles pour faciliter la prise de décisions stratégiques et rendre compte des efforts de la CEA visant à regrouper, pour plus d'efficacité, ses travaux de recherche sur les politiques et ses activités de diffusion des connaissances. Le tableau de bord permet également de suivre la mise en œuvre des mesures instituées dans le cadre du plan d'activité de la CEA, regroupées sous quatre rubriques : influence sur les politiques ; crédibilité

et confiance ; responsabilisation et apprentissage ; et efficacité opérationnelle.

La fonction d'assurance qualité de la CEA est déterminante pour la crédibilité et la facilité d'utilisation des informations extraites du tableau de bord. Au début de 2016, un examen exhaustif de la qualité du tableau de bord, y compris le contenu et les aspects techniques, a été entrepris et les principales conclusions et recommandations concernant la révision du tableau de bord ont été présentés et discutés en détail lors d'une retraite des coordonnateurs du tableau de bord de toutes les divisions de la CEA, des bureaux sous-régionaux et de l'IDEP. Au total, 37 fonctionnaires de la CEA ont assisté à cette retraite et ont évalué la qualité du tableau de bord selon les critères suivants :

1. Les principaux indicateurs de résultats doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps, et assortis d'instructions claires

**Figure 2.** État des principaux indicateurs de résultats à l'issue de l'examen

concernant les données de référence et les cibles, les divisions chargées de la mise en œuvre, la responsabilité des données saisies et, au besoin, les preuves documentaires. Si possible, on inclura des références aux documents de stratégie, aux circulaires et aux protocoles pertinents, notamment ;

2. Les données de référence et les cibles doivent être arrêtées par les divisions chargées de la mise en œuvre ;
3. Pour chaque indicateur, seules les valeurs absolues doivent être saisies dans la plateforme électronique ;
4. Une appréciation standard doit être utilisée pour tous les indicateurs ;

5. Le guide de l'utilisateur et la plateforme informatique doivent être harmonisés.

Ce processus a abouti à un ensemble révisé et perfectionné d'indicateurs, à un guide d'utilisation révisé et à une plateforme électronique améliorée. Après l'examen de la qualité du tableau de bord, 30 indicateurs ont été retenus (inchangés), 41 ont été reformulés, 15 ont été ajoutés et 10 ont été supprimés ou fusionnés (figure 2). À l'issue de cet exercice de révision, on a continué d'évaluer la qualité des données sur une base trimestrielle afin d'aider l'Équipe de direction à prendre des décisions stratégiques.

## **Objectif stratégique 2 : Renforcer la capacité de la CEA à mettre au point des produits et services de haute qualité qui soient pertinents, crédibles et susceptibles d'influencer efficacement les choix et les décisions concernant la transformation de l'Afrique.**

Pour ce faire, quatre activités principales ont été menées à bien : a) élaboration, approbation et déploiement officiel des procédures d'assurance qualité ; b) atelier de renforcement des capacités concernant l'utilisation de ces procédures ; c) constitution de groupes d'assurance qualité ; et d) évaluations de la qualité de certains produits et services selon les procédures approuvées.

Premièrement, on s'est inspiré de la politique et du plan de qualité opérationnelle 2014-2017 pour élaborer un ensemble de procédures d'assurance qualité censées aider les divisions, les bureaux sous-régionaux et l'IDEP à améliorer la qualité de leurs produits et services. En 2016, les

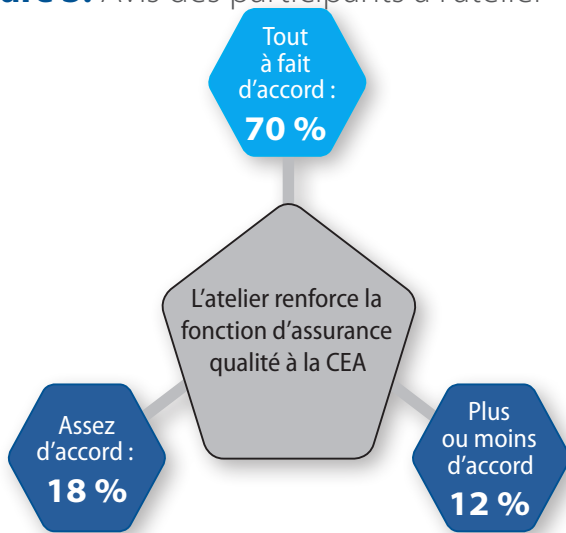
procédures d'assurance qualité ont été finalisées et publiées pour six produits stratégiques de la CEA : tableau de bord de la gestion des résultats ; événements ; indices ; publications ; instruments de planification stratégique ; et empreinte carbone, comme indiqué dans la partie introductive du présent rapport.

Deuxièmement, soucieuse de renforcer les connaissances et les compétences dans l'application des procédures susmentionnées, la Section de la qualité opérationnelle a organisé à Addis-Abeba, les 7 et 8 septembre 2016, un atelier sur l'assurance qualité destiné principalement aux coordonnateurs de la gestion des programmes des divi-

sions, des bureaux sous-régionaux et de l'IDEP. L'objectif principal de l'atelier était de renforcer la culture de qualité dans la prestation des produits et services de la CEA et de mieux comprendre les forces et les faiblesses des mécanismes d'assurance qualité. L'atelier a permis aux participants d'examiner les politiques et procédures existantes, d'échanger des données d'expérience, de faire part de leurs observations et de recenser les meilleures pratiques en matière d'exécution de produits de qualité. Conçu pour assurer une meilleure compréhension de la politique et du plan de qualité opérationnelle 2014-2017 et des diverses procédures d'assurance qualité approuvées, il a rassemblé 27 fonctionnaires de la CEA. Outre des exposés sur les pratiques d'assurance qualité à la Commission, des séances parallèles ont été organisées pour permettre l'acquisition d'une expérience pratique de l'application des procédures d'examen de certains produits et services de la CEA.

À la fin de l'atelier, les participants ont estimé que les discussions de groupe, en plus d'être fort utiles, avaient apporté un éclairage nouveau sur la fonction d'assurance qualité à la CEA (figure 3). Ils ont en outre fait des suggestions précieuses pour améliorer la fonction d'assurance qualité, dont il sera question à la section 3 du présent rapport.

**Figure 3.** Avis des participants à l'atelier



Troisièmement, plusieurs évaluations de qualité ont été effectuées au moyen des procédures approuvées. Plus précisément, la CEA a effectué les évaluations de qualité suivantes au cours de la période considérée :

## 1. Instruments de planification stratégique

Des évaluations de la qualité de plusieurs instruments de planification stratégique ont été entreprises en 2016, y compris l'évaluation de l'exécution sur 24 mois du programme de la CEA pour l'exercice biennal 2014-2015 ; l'évaluation de l'exécution sur six mois du programme de l'exercice biennal 2015-2016 ; le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 ; et le rapport annuel de la CEA à la Conférence des ministres. Les évaluations des rapports sur les résultats ont été effectuées par la Section de la qualité opérationnelle, tandis que celles des autres instruments de planification stratégique ont été menées par des groupes d'assurance qualité.

Les évaluations de l'exécution sur 24 et 6 mois du programme ont été entreprises dans le but de mesurer les progrès accomplis dans l'exécution du programme de travail de la Commission au cours des périodes indiquées. Guidées par les objectifs de qualité de la CEA, les évaluations ont porté sur l'analyse de la robustesse des éléments probants fournis pour déterminer les progrès réalisés dans la réalisation des objectifs fixés. Les programmes ont également été examinés de près dans le but de voir si les résultats cadrent avec les priorités de la politique de développement de l'Afrique, conformément à la volonté de la CEA d'être un groupe de réflexion de référence. L'examen de la qualité du projet de budget-programme de la CEA pour l'exercice biennal 2018-2019 et du rapport annuel de la CEA à la Conférence des ministres a principalement porté sur le respect des directives statutaires établies, débouchant sur des améliorations significatives dans la version finale des documents devant être soumis au Siège de l'ONU et à la Conférence des ministres.

## 2. Profils de pays de la CEA

Au cours du dernier trimestre de 2016, la Section de la qualité opérationnelle a organisé avec succès des évaluations internes des profils de 21 pays de la CEA, à savoir l'Afrique du Sud, l'Algérie, l'Angola, le Burundi, le Cabo Verde, Djibouti, le Gabon, la Gambie, le Ghana, la Guinée équatoriale, Madagascar, le Malawi, Maurice, la Mauritanie, le Mozambique, le Nigéria, la République centrafricaine, la Somalie, le Swaziland, le Tchad et la Tunisie. Les leçons tirées de l'expérience de l'année précédente ont été prises en compte dans les évaluations. Les groupes d'évaluation ont fait des observations et des suggestions précieuses aux fins d'améliorer la qualité des profils de pays, qui, une fois révisés, ont été approuvés pour évaluation externe puis publication.

### 3. Rapport économique sur l'Afrique de 2017

Le groupe d'assurance qualité nouvellement créé s'est réuni en décembre 2016 pour procéder à une évaluation interne du *Rapport économique sur l'Afrique de 2017*, conformément aux objectifs de qualité de la CEA et aux critères y relatifs. Cette évaluation avait pour principal objectif de veiller à ce que les publications de la CEA, y compris ses produits

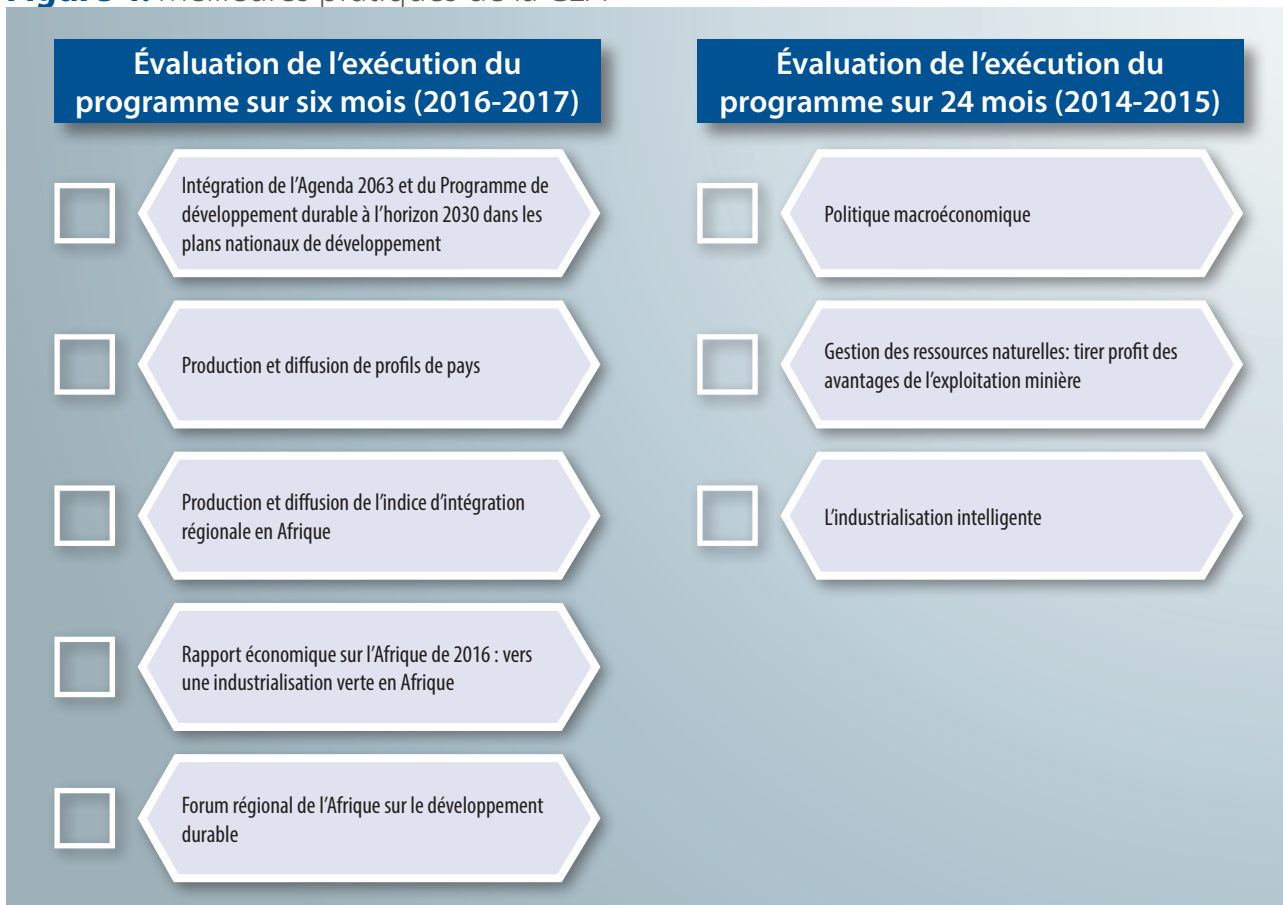
phares, soient de bonne qualité avant d'être largement diffusées. Le groupe a jugé que les ébauches de chapitres étaient bien rédigées et qu'elles abordaient clairement le thème principal du rapport intitulé « Urbanisation et industrialisation au service de la transformation de l'Afrique ». Il a fait des observations et des suggestions précieuses pour améliorer la qualité du rapport, qui, une fois révisé, a été approuvé pour évaluation externe puis publication.

### Objectif stratégique 3 : Amplifier l'utilisation qui est faite des résultats produits par le système d'assurance qualité de la CEA, au service de la responsabilisation, de l'apprentissage institutionnel et de l'affectation des ressources

Les divisions et les bureaux sous-régionaux de la CEA ont généralement reconnu la valeur ajoutée des évaluations de la qualité, certains d'entre eux ayant utilisé les résultats de l'évaluation pour améliorer la qualité de leurs produits. C'est ainsi que certains des bureaux sous-régionaux ont

appliqué les recommandations des groupes d'assurance qualité pour améliorer leurs profils de pays. En outre, des mécanismes de suivi sont mis en place pour faire en sorte que les résultats des évaluations de la qualité servent à la prise de décisions stratégiques et à l'apprentissage institu-

Figure 4. Meilleures pratiques de la CEA



tionnel. Il est intéressant de noter que les enseignements tirés des évaluations de la qualité de plusieurs produits et services de la CEA ont fait l'objet de vastes discussions et échanges dans le cadre de l'élaboration du Manuel de gestion des programmes de la CEA, pour que le système de gestion axée sur les résultats soit propice à l'apprentissage institutionnel. Des efforts ont également été déployés pour améliorer l'échange de connaissances et de meilleures pratiques en matière de gestion de programmes au sein de la CEA.

En outre, un programme de reconnaissance de la qualité est en cours d'élaboration pour saluer et honorer les individus et les équipes s'étant distingués dans ce domaine, et pour mettre en évidence les meilleures pratiques. Par

exemple, les évaluations de l'exécution du programme sur 24 et 6 mois ont permis d'identifier les meilleures pratiques pour conjuguer production et diffusion des connaissances en vue d'influencer les politiques. Ces pratiques ont été présentées aux partenaires de la CEA (figure 4). Les critères de sélection des meilleures pratiques sont notamment les suivants : les produits avaient un caractère stratégique et ont influencé les résultats en matière de développement, en particulier en ce qui concerne le programme de transformation de l'Afrique ; ils ont permis la mise en commun des volets recherche sur les politiques et diffusion des connaissances des travaux de la CEA ; ils étaient fondés sur des statistiques fiables ; et ils comportaient une dimension relative au genre, notamment.

### **Objectif stratégique 4 : Veiller à ce que les risques qui menacent la qualité et la durabilité des produits et services de la CEA soient évalués, suivis et gérés de manière appropriée et continue**

Les risques qui menacent la qualité des produits et services de la CEA ont trait à la capacité du personnel d'effectuer des opérations d'assurance qualité et d'utiliser les outils prévus à cet effet, à son adhésion au processus et à la pertinence des outils. L'atelier de renforcement des capacités évoqué au titre de l'objectif 2 avait pour but de réduire les risques liés à l'insuffisance des connaissances et des compétences du personnel de la CEA pour entreprendre des activités d'assurance qualité. Des efforts ont également été déployés pour accroître l'adhésion du personnel aux fonctions d'assurance qualité de la Commission. À cette fin, les procédures d'évaluation des profils de pays ont été simplifiées et limitées à l'examen systématique des objectifs de qualité. Les auteurs des profils de pays sont davantage responsabilisés grâce à l'élaboration d'un formulaire que les bureaux sous-régionaux doivent remplir pour vérifier qu'ils ont pris en compte les recommandations des membres du groupe d'assurance qualité et, dans le cas contraire, indiquer les raisons de cet oubli. En substance, le formulaire oblige les bureaux sous-régionaux à indiquer comment les recommandations ont été prises en compte ou pourquoi aucune suite ne leur a été donnée.

L'atelier sur le renforcement des capacités a également permis de recenser les principaux risques qui menacent la qualité et la durabilité des produits et services de la CEA, ainsi que les mesures qui permettraient de les réduire. Il a également permis d'arrêter les principes clés qui guideront la fonction d'assurance qualité de la CEA, notamment :

1. Engagement et implication des hauts responsables ;
2. Appropriation du processus d'assurance qualité par tous (participation étendue et active du personnel de la CEA au processus) ;
3. Amélioration et simplification continues des processus et outils d'assurance qualité ;
4. Sensibilisation continue du personnel aux processus et aux outils d'assurance qualité ;
5. Poursuite du renforcement des compétences et des connaissances liées à l'assurance qualité ;
6. Choix minutieux des points d'entrée pour des opérations d'assurance qualité concernant l'exécution de produits et la prestation de services ;
7. Responsabilisation des acteurs des opérations d'assurance qualité ;
8. Suivi continu, par la Section de la qualité opérationnelle, de la mise en œuvre des mesures d'assurance qualité prises par les divisions, les bureaux sous-régionaux et l'IDEP.

## Objectif stratégique 5 : Encourager la conformité aux mandats du Conseil économique et social et aux initiatives du système des Nations Unies sur l'empreinte carbone et l'intégration de la dimension genre

La Commission a fait de l'empreinte carbone et de l'intégration de la dimension « genre » deux questions transversales importantes, conformément aux orientations définies par le Conseil économique et social. La CEA a d'abord mis en place, en 2016, la procédure de « mesure de l'empreinte carbone » à l'échelle de la Commission afin de se conformer à l'initiative de l'ONU sur l'empreinte carbone. Avant l'adoption de cette procédure, les préoccupations environnementales étaient abordées uniquement dans le cadre de divers outils de gestion, tels que le tableau de bord de la gestion des résultats. Aujourd'hui, cette procédure constitue le fondement du suivi et de la mesure systématiques et cohérents des progrès de la Commission dans la réalisation de ses objectifs en matière d'émissions de carbone, au moyen des indicateurs de performance environnementale. Élaborée conformément aux directives du système des Nations Unies, elle revêt une importance capitale, car elle est assortie d'un ensemble d'instructions et de méthodes détaillées qui aident à vérifier si les processus et procédures de comptabilisation et de communication des émissions

de carbone répondent aux normes internationales reconnues. Elle est donc exhaustive puisqu'elle prévoit un plan de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre provenant de toutes les sources, y compris les déplacements officiels effectués en avion, le chauffage et la ventilation, les véhicules officiels et la consommation d'électricité.

Compte tenu de la complexité du suivi des émissions de gaz à effet de serre, les procédures d'assurance qualité visent à systématiser le processus de collecte des données par les unités de la CEA et à garantir la qualité des données aux fins de la prise de décisions stratégiques judicieuses. Ces procédures seront pleinement mises en œuvre dans le cadre du premier cycle de suivi des émissions de gaz à effet de serre pendant l'exercice biennal en cours.

Un autre domaine où il convient de se conformer au mandat de l'ONU concerne l'intégration de la dimension « genre ». En application de la résolution 2014/12 du Conseil économique et social, le Secrétaire général a soumis un rapport

*« La parité entre les sexes  
deviendra une priorité claire  
au sein de l'ONU, du sommet  
à la base, et elle devra être  
respectée par tous »*

Mr. Antonio Guterres,  
Secrétaire général de l'ONU



intitulé « Transversalisation de la problématique hommes-femmes dans l'ensemble des politiques et programmes du système des Nations Unies » (E/2015/58). Ce rapport passe en revue les progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ainsi que dans l'intégration systématique de l'égalité des sexes dans les processus de programmation communs des Nations Unies au niveau des pays, y compris au moyen du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et d'autres cadres de planification. Depuis 2013, la CEA présente des rapports sur le Plan d'action à l'échelle du système, ce qui lui permet de mettre en évidence les changements qu'elle a apportés à ses programmes, à ses opérations et à son architecture financière afin de contribuer à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

Compte tenu des progrès accomplis dans l'exécution du Plan d'action à l'échelle du système, la CEA a été invitée à expérimenter le programme UNSWAP 2.0, qui contient de nouveaux indicateurs sur les résultats normatifs de l'égalité des sexes. Dans le cadre des préparatifs de l'année pilote 2017, la CEA a participé activement à l'élaboration et à la finalisation des nouvelles directives méthodologiques

de mesure des résultats du développement fondés sur le genre à l'échelle du système des Nations Unies. À cet égard, la Commission a entrepris de remettre cette méthodologie dans le contexte de son propre cadre de gestion axée sur les résultats. Plus précisément, la Division de la planification stratégique et de la qualité opérationnelle tient des consultations avec ONU-Femmes et les sous-groupes opérationnels interinstitutions sur l'intégration de l'égalité des sexes afin de lancer un processus d'assurance qualité à l'échelle du système et d'élaborer des lignes directrices pour l'évaluation de la prise en compte de l'égalité des sexes.

Conformément au Plan d'action à l'échelle du système, la CEA a lancé, en 2016, un mécanisme de repérage des activités contribuant à l'égalité des sexes. À cette fin, des directives ont été élaborées, deux séances d'orientation à l'échelle de la Commission ont été organisées pour le personnel de la CEA et des modèles de contrôle de qualité pertinents ont été diffusés. L'année 2016 est la référence pour les rapports sur le mécanisme de repérage, ainsi que pour la définition des objectifs d'un budget tenant compte de l'égalité des sexes au titre des cycles de planification actuels et futurs.

## **Objectif stratégique 6 : Faire en sorte que la fonction d'assurance qualité de la CEA contribue utilement à accroître la compétence de l'Organisation**

La mise en œuvre rigoureuse de la politique et du plan de qualité opérationnelle 2014-2017 contribue à la réalisation de l'objectif de la Commission d'être le groupe de réflexion de référence sur les questions de développement en Afrique. À cet effet, les rapports annuels sur l'assurance qualité à la CEA, dont le présent est le deuxième de la série, sont d'une grande utilité, en ce sens qu'ils passent en revue les défis et les risques liés aux activités d'assurance qualité au sein de la Commission, ainsi que les enseignements qui en sont tirés. La fonction d'assurance qualité de la CEA ne contribuera efficacement à la construction d'une organisation compétente que si elle est adaptée aux besoins. Cela signifie que les processus et les outils approuvés doivent être de nature à améliorer la qualité des produits et services de la Commission, susciter l'adhésion du personnel et être systématiquement mis en œuvre avec l'appui des hauts responsables de la CEA. En 2016, les enseignements tirés de l'expérience ont permis d'améliorer les pratiques d'assurance qualité à la CEA : les procédures et outils ont été simplifiés, et le personnel a été sensibilisé et formé à leur utilisation.

D'une manière générale, la composition des comités d'assurance qualité, le processus rigoureux d'élaboration des procédures d'assurance qualité, la participation active du

personnel de la CEA et l'organisation de l'atelier de renforcement des capacités sont autant de facteurs qui ont permis à la fonction d'assurance qualité de la CEA de contribuer à renforcer les compétences de la Commission pendant la période considérée. En outre, les enseignements tirés des expériences passées ont été utilisés, par exemple dans le cadre de l'examen des profils de pays, pour améliorer continuellement les processus d'assurance qualité. On a également veillé à bien choisir les points d'entrée concernant le déploiement des outils d'assurance qualité pour des produits et services spécifiques. Par exemple, dans le cas du *Rapport économique sur l'Afrique de 2017*, le groupe d'assurance qualité a évalué la version du rapport qui avait fait l'objet d'un examen interne ouvert à tous les membres du personnel de la CEA. Les recommandations du groupe ont ensuite été soumises à un autre examen, cette fois-ci par des experts externes, ce qui a permis d'avoir un processus complet et robuste. Pour la Conférence des ministres de 2017, c'est l'équipe spéciale créée en vue de cet événement qui a servi de point d'entrée pour la mise en œuvre d'un plan d'action d'assurance qualité face aux risques menaçant la qualité de l'événement.

# 3

## Difficultés rencontrées et enseignements tirés de l'expérience

On parle souvent de la politique et du plan de qualité opérationnelle, ainsi que des procédures qui y sont associées. Pourtant, ce qui se trouve au cœur de la fonction d'assurance qualité de la CEA, c'est en réalité un engagement inébranlable à recenser et à appliquer les enseignements tirés de l'élaboration et de l'utilisation des outils d'assurance qualité. L'année 2016 a été marquée par une multitude de défis qui ont eu des effets variables sur l'efficacité et la durabilité de la fonction d'assurance qualité de la CEA. Au moins une leçon clé est associée à chaque défi. Toutes les leçons sont discutées ci-après, sans ordre particulier d'importance.

### **Leçon 1: Démystifier le terme « processus » pour l'application efficace des procédures d'assurance qualité.**

Dans les domaines de la gestion axée sur les résultats, du développement organisationnel et de leurs applications connexes, le bien-fondé (valeur intrinsèque) et l'utilité (valeur relative) d'un processus sont, au mieux, contestés ou, au pire, négligés. L'obsession mondiale pour les résultats ne faiblit pas, et ce, à juste titre ; de même, parce que les ressources se font rares, on éprouve plus que jamais le besoin de montrer que le peu qui est disponible est utilisé à bon escient. Or, les moyens d'atteindre ces résultats n'intéressent guère les praticiens, y compris le personnel de la CEA. Quelle que soit leur nature, leur urgence ou leur ampleur, les résultats qui comptent ne sortent pas du néant. En effet, on compromet toute chance de succès ultérieur si on fait fi des processus qui montrent la voie à suivre pour atteindre les résultats escomptés.

La culture, les systèmes et la mémoire institutionnels sont peut-être les facteurs à l'origine de ce manque de reconnaissance et d'appréciation des processus. C'est ce que l'on a constaté lors de l'Atelier de renforcement des capacités que la Section de la qualité opérationnelle a organisé en septembre 2016. Un échange de vues entre les participants sur le sens du mot « processus » a donné des résultats édifiants. Ainsi, les participants se sont accordés sur le sens du mot « processus », à savoir une feuille de route pour obtenir un résultat ou atteindre un objectif, assortie d'étapes bien définies menant à ce résultat ou à cet objectif. En revanche, ils en avaient des appréciations divergentes en raison de leur assimilation particulière de ce concept au sein de leur profession passée ou actuelle. Certains semblent avoir une vision négative du processus, car on pense qu'il est associé à une bureaucratie lourde, et que, donc, il n'ajoute guère de valeur à la qualité des produits finis. On croit que cette lourdeur rend encore plus chronophages des tâches qui sont souvent urgentes, ce qui explique l'apathie générale des répondants à l'égard des étapes encombrantes. Ce que l'on perçoit comme une dichotomie entre « processus » et « substance » a émergé de ce groupe de professionnels, dont la plupart préfèrent s'identifier avec le second concept au motif qu'il fait plus clairement ressortir leurs connaissances et leurs compétences techniques. Autrement dit, ces fonctionnaires prétendent que leurs qualifications les obligent à se concentrer sur des résultats qui sont presque synonymes de substance. La tendance à croire que processus et substance s'excluent mutuellement est le résultat de pratiques et de procédures organisationnelles qui, peu à peu mais sûrement, rendent inutile tout effort visant à ouvrir la voie au succès.

Quelques fonctionnaires de la CEA ont en revanche dit beaucoup de bien du terme « processus » et des procé-



dures qui y sont associées. Cette appréciation n'est pas injustifiée. En fait, l'importance et l'impact des processus sur l'efficacité opérationnelle ou organisationnelle ont fait l'objet d'une abondante documentation (Brockner, 2015). Pour commencer, il est bien établi que l'élaboration de processus nécessite une compréhension et une connaissance complètes des tâches à accomplir. Élaborer un processus permet, d'une part, d'identifier avec précision les activités qui améliorent les résultats et celles qui atténuent les risques (Patton, 2008; King, 2007; Stufflebeam, 2003) et, d'autre part, d'obtenir le résultat escompté en utilisant de manière rationnelle les ressources disponibles. De plus, selon plusieurs études, le processus réduit l'ambiguïté et favorise la responsabilisation en exposant de façon transparente les mesures et les décisions prises par différents individus ou groupes. Il améliore également la gouvernance démocratique ou la culture organisationnelle en dévoilant l'identité et les méthodes des personnes ayant participé aux activités menées pour obtenir un résultat qui pourrait aussi avoir influencé leur vie. Les processus peuvent être assimilés au ciment qui tient les pièces de la structure organisationnelle, donnant aux membres de celle-ci le sentiment d'être maîtres des résultats obtenus. C'est ce que, dans les milieux universitaires, on appelle l'effet IKEA, qui fait que les gens accordent une grande valeur à un produit final qu'ils ont créé et éprouvent le sentiment d'avoir fait œuvre utile (Norton, Mochon et Ariely, 2012).

Certes, le processus revêt une grande importance pour l'efficacité organisationnelle, mais à trop y voir un moyen d'atténuer tous les risques potentiels, on pourrait favoriser l'inefficacité et les lourdeurs bureaucratiques, et, ainsi, entraver la réalisation des résultats et saper l'énergie du personnel. Il faut donc trouver un juste équilibre entre le nombre d'étapes nécessaires pour atteindre constamment un résultat escompté et les ressources disponibles, dont la plus importante est le temps.

Les principaux messages qui ressortent de cette discussion sont les suivants :

1. En l'absence de processus, c'est-à-dire la voie à suivre ou la configuration choisie pour les activités à accomplir, ou les deux, on ne pourra ni parvenir constamment au but recherché, ni conserver les acquis ;
2. Une compréhension et une connaissance complètes des tâches à accomplir sont des conditions préalables à l'élaboration des processus nécessaires à l'obtention des résultats escomptés, ce qui représente, de l'avis de certains fonctionnaires, la substance, seule à pouvoir attester leurs compétences et leurs connaissances ;
3. L'attention portée aux processus a des retombées positives en aval de la gestion des programmes. Ainsi, le principe de responsabilité et la transparence dans la mise en œuvre des pratiques organisationnelles approuvées sont renforcés, l'appropriation par le personnel des résultats obtenus est davantage encouragée et l'engagement démocratique dans la réalisation de la vision organisationnelle devient plus fort ;
4. Pour élaborer et suivre les bons processus, il faut éviter le piège grossier qu'est l'ajout trop précoce de beaucoup trop d'étapes, dont l'utilité est ainsi réduite à néant.

## **Leçon 2 : Les objectifs de qualité de la CEA sont pris en compte chaque fois qu'il s'agit d'approuver la diffusion des principales connaissances produites, mais pour plus de cohérence dans leur utilisation, il faut leur consacrer plus de temps et les réviser en permanence.**

Les objectifs de qualité de la CEA sont au cœur de la fonction d'assurance qualité de la Commission. Ces objectifs ont été convertis en critères quantifiables, qui sont contenus dans un formulaire d'évaluation que les comités d'assurance qualité doivent utiliser pour les principaux produits. L'atelier de renforcement des capacités évoqué plus haut a offert au personnel de la CEA la première occasion de discuter du bien-fondé et de l'utilité de ces critères. Il est possible d'adapter le formulaire qui contient les critères pour tenir compte de la nature du produit ou du service. Les membres des groupes d'assurance qualité peuvent choisir les objectifs et les critères de qualité qui sont pertinents pour le produit examiné. Cette flexibilité a été bien accueillie par les membres des groupes ; en outre, l'interprétation et l'application de chaque objectif et critère de qualité ont varié d'un groupe à l'autre.

Les évaluations de la qualité réalisées en 2016 ont mis en évidence le fait que les consultations et les discussions portant sur la qualité sont de plus en plus fondées sur les objectifs de qualité de la CEA et les critères associés. Cette évolution positive est le reflet d'un changement subtil mais significatif de la culture organisationnelle vers la systématisation. Cependant, en dépit de l'existence de critères quantifiables, les objectifs de qualité ont été utilisés et interprétés de manière différente selon le groupe et ses membres. Les évaluations de la qualité des profils de pays, du projet de budget-programme 2018-2019 et du *Rapport économique sur l'Afrique de 2017* ont suivi des méthodes différentes. Dans certains groupes, les objectifs de qualité

ont constitué le cœur des discussions et on s'est attaché à apporter des réponses complètes à chaque objectif et critère de qualité choisi. Dans d'autres, les discussions sur les objectifs de qualité étaient fugaces, ce qui fait craindre qu'elles aient été menées simplement pour la forme. Dans les groupes où les objectifs de qualité ont été largement utilisés, les discussions et les rapports qui en ont résulté ont été jugés plus systématiques, ciblés et fondés sur des données probantes. Cette approche structurée de l'assurance qualité n'est pas simplement une fonction de contrôle bureaucratique, mais répond aux besoins des responsables des produits, car les commentaires et les recommandations qui en découlent sont succincts, sans ambiguïté et justifiables. Les autres groupes dans lesquels les objectifs de qualité n'ont été évoqués que pour la forme ont manqué l'occasion d'avoir un débat exhaustif et centré sur la qualité. Leurs discussions ont débouché sur des observations subjectives ou moins fondées, dont on peut tirer les enseignements suivants :

1. Les objectifs de qualité de la CEA visent à systématiser les opérations d'assurance qualité afin que chaque produit ou service soit évalué avec la même transparence et selon les mêmes critères ;
2. Il convient de rafraîchir périodiquement les connaissances du personnel relatives à ces objectifs, qui auront ainsi plus de chances d'être utilisés par tous.

### **Leçon 3 : Les structures parallèles détournent l'attention des groupes d'assurance qualité et des procédures approuvées.**

La création de groupes d'assurance qualité constitue une étape importante dans l'établissement et le maintien d'une culture de la qualité à la CEA, ainsi que dans la consolidation de la gestion axée sur les résultats au sein de la Commission. Ayant pour mission d'évaluer la qualité des principaux produits et services, ils permettent de renforcer le principe de responsabilité concernant la qualité à l'échelle de la Commission et de préserver l'indépendance de la fonction d'assurance qualité à la CEA, tout en apportant un éclairage nouveau sur le produit ou le service examiné. Leur principale fonction est de promouvoir une culture organisationnelle reposant sur la systématisation, l'harmonisation et la cohérence tout au long du cycle de vie d'un produit. Il peut arriver, cependant, que ces groupes existent en tandem avec d'autres structures, telles que des comités qui semblent exercer une fonction d'assurance qualité parallèle ou cachée. L'existence de ces structures pourrait compromettre les efforts visant à établir un système cohérent d'assurance qualité.

L'élaboration d'une fonction d'assurance qualité avec les composantes nécessaires, y compris sa politique, ses objectifs, ses procédures et son programme de travail, exige beaucoup de temps et d'énergie, car cela entraîne de profonds changements dans la façon dont les activités sont menées. Aussi judicieuse et acceptable soit-elle, une refonte des systèmes est généralement un exercice qui prend du temps. Les résidus du système précédent peuvent rester en arrière-plan et avoir un impact significatif sur les opérations en cours. C'est ce qui est arrivé dans le cadre de l'évaluation de l'édition 2017 du Rapport économique sur l'Afrique, produit phare qui fait l'objet d'un examen externe conformément à la politique et au plan de qualité opérationnelle 2014-2017. Ce rapport étant depuis longtemps une publication phare de la Commission, sa qualité a toujours été prise au sérieux. La structure et les procédures d'examen qui ont été mises en place dans le passé continuent d'exister parallèlement au groupe d'assurance qualité récemment constitué. Bien que ce groupe ait été créé pour fusionner et systématiser les activités d'assurance qualité du *Rapport économique sur l'Afrique*, l'examen de l'édition 2017 a, dans une large mesure, suivi l'approche traditionnelle. Des évaluations internes et externes de la publication ont été organisées, comme on le faisait avant la création du groupe d'assurance qualité. Cependant, il y avait une différence en ce sens que, pour la première fois, les membres du groupe ont formulé de nombreuses observations sur la qualité de la publication en se basant sur les objectifs de qualité de la CEA et les critères y relatifs, observations qui ont ensuite fait l'objet d'un examen externe. Certes, l'utilisation simultanée de systèmes parallèles peut prêter à confusion et nuire à l'efficacité de l'organisation lorsque leurs processus s'opposent, mais cela pourrait également conduire à un processus plus robuste si les systèmes se complètent et s'ils sont tous conformes à la politique et au plan de qualité opérationnelle 2014-2017.

De précieux enseignements ont été tirés de cette expérience, notamment :

1. L'existence de fonctions ou groupes d'assurance qualité parallèles peut nuire à une bonne compréhension de l'assurance qualité, de sorte que leur fusion et leur harmonisation, conformément aux politiques et aux procédures approuvées, sont indispensables ;
2. Au cours de la dernière année de la politique et du plan de qualité opérationnelle 2014-2017 et avant leur renouvellement, il serait peut-être utile de procéder à un exercice d'inventaire pour identifier les mécanismes d'assurance qualité cachés et proposer des solutions concernant leur harmonisation dans le cadre de la prochaine version de la politique et du plan.

#### **Leçon 4 : L'installation et l'internalisation d'un système de gestion axée sur les résultats ne sont pas encore achevées, ce qui met en péril la mise en œuvre opportune et cohérente des activités d'assurance qualité.**

En tant qu'organisation faisant partie du Secrétariat de l'ONU, la CEA a adopté le principe d'une gestion axée sur les résultats dans l'exécution de son mandat, mais l'intégration des principes et des procédures d'une telle gestion dans la structure et la culture de la CEA a posé problème. Cela est en partie dû au fait que les lignes directrices de la gestion axée sur les résultats sont comprises de manière différente par le personnel, qui n'a que très peu de temps pour s'y conformer dans le cadre de l'exécution de produits et de la prestation de services. L'attention et la valeur accordées aux procédures d'assurance qualité de la Commission en ont pâti.

Comme on l'a vu plus haut, les connotations négatives associées aux processus d'assurance qualité découlent de la méconnaissance du système de gestion des programmes de la CEA. Cela s'explique par deux facteurs majeurs. Premièrement, l'assurance qualité, loin d'être une fonction autonome, trouve sa place dans le cadre des autres grandes étapes de la gestion du programme, allant de la planification à l'évaluation. Par conséquent, lorsque le personnel chargé de la mise en œuvre des activités prévues manque d'informations sur la façon dont leurs activités quotidiennes s'inscrivent dans le contexte d'ensemble des résultats de la Commission en matière de développement et sur le rôle de la fonction d'assurance qualité dans le grand schéma des opérations, il est peu probable que son engagement à suivre les procédures d'assurance qualité soit solide. Deuxièmement, et c'est peut-être là le facteur le plus important, le manque apparent d'information sur les pratiques de gestion des programmes de la CEA est en partie dû à l'absence d'un manuel pratique et complet sur la gestion des programmes. Le manuel en cours de préparation devrait permettre de combler cette lacune, même s'il faudrait se garder de tenir cela pour acquis vu que le personnel connaît peu les manuels, directives et procédures existants. Néanmoins, il ne faut pas sous-estimer la force du manuel de gestion des programmes, c'est-à-dire sa capacité à harmoniser, au sein d'un système cohérent, des pratiques qui semblent n'avoir aucun lien entre elles. Faute d'un manuel, l'importance des mécanismes de contrôle de la qualité tout au long du cycle de gestion du programme est contestée, voire ignorée. L'élaboration du manuel permettra de mieux comprendre comment les programmes de la CEA sont mis en œuvre et de confirmer l'utilité des activités d'assurance qualité dans le processus.

Les principaux enseignements tirés de cette discussion sont les suivants:

1. La compréhension de la gestion axée sur les résultats faciliterait la mise en œuvre cohérente des activités d'assurance qualité ;
2. Le prochain manuel sur la gestion des programmes renforcera les efforts visant à créer une culture de la qualité à la CEA.

#### **Leçon 5 : L'application des directives du Conseil économique et social sur l'intégration de la dimension genre requiert une approche créative et flexible de la gestion des programmes.**

La CEA a redoublé d'efforts en 2016 pour se conformer aux initiatives du Conseil économique et social sur l'intégration de la dimension « genre » en lançant par exemple le mécanisme de repérage des activités favorisant l'égalité homme-femme. Grâce à cet outil de suivi, elle pourra estimer le montant et le type de ressources consacrées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, piloter le programme SWAP 2.0 de l'ONU et participer aux discussions sur la stratégie 2020 pour la parité et l'égalité des sexes. Parmi les organismes des Nations Unies, la CEA s'est révélée un champion de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles, et des leçons précieuses ayant des implications profondes pour la gestion des programmes ont été tirées de cette action.

Premièrement, l'intégration de la dimension « genre » est par nature un thème transversal qui a une incidence analytique et opérationnelle sur chaque étape de la gestion axée sur les résultats. Sur le plan analytique, la promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes devrait constituer un critère clé pour la planification, la budgétisation, la mise en œuvre, l'évaluation et l'établissement de rapports si l'on veut parvenir à un développement équitable. Sur le plan opérationnel, ce critère doit être intégré dans chaque étape de la gestion axée sur les résultats grâce à des procédures simples. Par conséquent, les efforts visant à intégrer la problématique hommes-femmes génèrent leurs propres processus et lignes directrices qui semblent peser sur les principes de gestion de programmes existants, ce qui risque de compromettre l'utilité de ces efforts.

Deuxièmement, le lancement en 2016 du mécanisme de repérage des activités favorisant l'égalité homme-femme a donné lieu à des discussions à l'échelle de la Commission sur la nécessité de suivre régulièrement les mois de travail du personnel consacrés à chaque produit escompté. Le

mécanisme requiert une répartition du temps du personnel entre les produits afin que toutes les ressources soient comptabilisées et que soit estimé l'engagement financier total de l'organisation envers l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Le plan d'activité annuel de la CEA adopte un format propice à la saisie aussi bien des codes<sup>1</sup> du mécanisme que des fonds consacrés à chaque produit, mais il ne permet pas de saisir le temps consacré par le personnel (mois de travail) à l'exécution de ces produits.

Troisièmement, l'intégration de la dimension « genre » à la CEA, comme partout ailleurs, exige une coordination et une communication cohérentes au sein de l'organisation. Actuellement, des tâches spécifiques de gestion des programmes (c'est-à-dire le plan d'activité annuel, le tableau de bord de la gestion des résultats et la budgétisation, notamment) sont confiées à des coordonnateurs. Si certaines entités de la CEA ont un seul coordonnateur pour toutes les questions liées à la gestion des programmes, y compris l'intégration de la dimension « genre », d'autres désignent jusqu'à quatre membres du personnel différents pour fournir des informations sur différents segments du cycle des programmes. Le fait d'avoir différents coordonnateurs pour différents aspects de la gestion des programmes contribue à la dispersion des efforts entre les coordonnateurs du budget annuel, ceux du plan d'activité et des questions budgétaires ou administratives et ceux des questions de genre.

Les principaux enseignements tirés de cette discussion méritent l'attention immédiate de tout le personnel si l'on

veut que la CEA continue de jouer un rôle de premier plan dans la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes :

1. Les processus, outils et procédures de gestion des programmes permettent d'intégrer habilement la dimension genre dans le travail normatif et opérationnel quotidien ;
2. Pour que les questions de genre soient prises en compte à chaque étape de la gestion des programmes, il faut des procédures claires et suffisamment de souplesse face à l'évolution des préoccupations et des mandats ;
3. Il convient de revoir le système des coordonnateurs en vue d'intégrer, d'une manière cohérente et holistique, la dimension genre dans le programme de travail.

<sup>1</sup> Le mécanisme prévoit quatre appréciations pour qualifier la contribution d'un produit à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes : 3 nettement ; 2 assez nettement ; 1 partiellement ; 0 pas du tout.

## Perspectives d'avenir

Le présent rapport, à l'instar de celui de 2015, s'efforce de présenter systématiquement les principes, les processus et les résultats de la fonction d'assurance qualité à la CEA, ainsi que les personnes chargées de son exécution. L'expérience tirée des séances d'information et des données d'évaluation de l'atelier sur le renforcement des capacités organisé en 2016 indique que le personnel est désormais conscient de l'existence d'un système d'assurance qualité à part entière au sein de la Commission et de ses implications pour leur travail quotidien. Au cours des trois dernières années ayant suivi l'élaboration et l'approbation de la politique et du plan de qualité opérationnelle 2014-2017, la plus grande attention a été accordée à la mise en place d'un système fonctionnel et d'une culture de la qualité à la Commission. Compte tenu des difficultés rencontrées, des enseignements tirés et des risques identifiés, 2017 marquera le début de la refonte de la fonction d'assurance qualité grâce à une politique et un plan révisés.

La politique et le plan de qualité 2014-2017 ont mis en avant la fonction d'assurance qualité à la CEA, avant de donner lieu à des procédures pour des produits et services spécifiques, à un atelier de renforcement des capacités et à plusieurs séances d'information dans toute l'organisation. Premiers documents stratégiques sur l'assurance qualité à l'échelle de la Commission, ils ont fait l'objet d'expérimentations et d'ajustements continus pendant leur mise en œuvre. L'analyse systématique des forces et des lacunes de la politique permettra de la mettre à jour de manière efficace tout au long de 2017 et d'en approuver la version révisée au début de 2018. Outre les enseignements tirés et les défis rencontrés, les changements régionaux et mondiaux qui influencent inévitablement l'action de la CEA,

ainsi que l'orientation et la gestion de ses programmes seront pris en compte dans la nouvelle politique et le nouveau plan. En effet, ces changements socio-économiques, politiques et environnementaux auront une incidence sur la définition même de la qualité et sur les critères correspondants, de sorte que l'on ne peut se permettre de les passer sous silence dans la politique et le plan révisés. Par conséquent, il convient avant tout de bien cerner les changements attendus dans l'organisation et son environnement extérieur. On favorisera ainsi une rationalisation plus poussée des procédures, des outils et des modèles dans un effort visant à appliquer les nouvelles définitions et dimensions de la qualité.

Dans l'intervalle, des évaluations de la qualité de certains produits et services de la CEA se poursuivront comme prévu, basées systématiquement sur les objectifs de qualité de la CEA et les critères y relatifs. Des séances d'information et des ateliers de perfectionnement seront organisés pour aider le personnel à mieux appliquer les procédures.

Pendant que se poursuivent les efforts visant à améliorer le système de gestion axée sur les résultats au sein de la Commission, la fonction d'assurance qualité, dotée de tous ses attributs, jouera un rôle de premier plan dans la mise en cohérence des activités de gestion et de diffusion des connaissances, au service des priorités de développement de l'Afrique. On prévoit que les discussions pratiques et analytiques sur le bien-fondé et l'utilité de la fonction d'assurance qualité reprendront, facilitant l'amélioration continue du système. La fonction d'assurance qualité est bien équipée et prête à contribuer à cette amélioration.

---

# Références

Brockner, Joel (2015). *The Process Matters: Engaging and Equipping People for Success*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

King, Jean A. (2007). Developing evaluation capacity through process use. *New Directions for Evaluation*, vol. 116, pp. 45-59.

Norton, Michael I., Daniel Mochon, and Dan Ariely. (2012). The IKEA effect: when labor leads to love. *Journal of Consumer Psychology*, vol 22, No. 3, pp. 453–460.

Patton, Michael Q. (2008). *Utilization-focused Evaluation*. Thousand Oaks, California: Sage publications.

Stufflebeam, Daniel L. (2003). The CIPP model for evaluation. In *International Handbook of Educational Evaluation*, Thomas Kellaghan and Daniel Stufflebeam (eds) (pp. 31-62). Springer Netherlands.



