



**2015**

RAPPORT ANNUEL SUR L'ASSURANCE  
QUALITÉ À LA COMMISSION  
ÉCONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

---

RÉALISATIONS, DIFFICULTÉS ET ENSEIGNEMENTS

---



Nations Unies  
Commission économique pour l'Afrique

**2015**

RAPPORT ANNUEL SUR L'ASSURANCE  
QUALITÉ À LA COMMISSION  
ÉCONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

---

**RÉALISATIONS, DIFFICULTÉS ET ENSEIGNEMENTS**

---



Nations Unies  
Commission économique pour l'Afrique



---

# Table des matières

Avant-propos .....	iv
Introduction.....	1
L'assurance qualité : pratiques passées et présentes de la CEA .....	3
Principaux résultats de l'assurance qualité en 2015 .....	6
Difficultés et enseignements .....	11
Analyse des risques et techniques d'atténuation .....	16
Conclusion et perspectives d'avenir .....	18
Bibliographie .....	19

---

# Avant-propos

L'assurance qualité est un élément central de l'orientation stratégique de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) : gagner en influence sur les politiques pour soutenir le programme de transformation de l'Afrique ; gagner en crédibilité et en confiance en assurant des services de recherche sur les politiques et de transmission de savoirs de haute qualité, fondés sur des données probantes et bien adaptés aux besoins ; consolider ses mécanismes de responsabilisation et ancrer plus profondément la culture de l'apprentissage dans toutes les branches d'activité à la Commission ; et renforcer l'efficacité opérationnelle afin de mieux appuyer la fourniture en temps voulu de ses services de production de savoirs et de renforcement des capacités.

En 2015, nous avons publié la Politique et le Plan de qualité opérationnelle de la CEA pour la période 2014-2017, puis présenté un manuel d'assurance qualité destiné à faciliter l'application de la Politique. Un ensemble de procédures de vérification de la qualité des principaux produits et services est en cours d'élaboration. Ces premières activités sont louables, mais l'expérience montre que la culture de l'assurance qualité reste à intégrer dans la production de savoirs et leur transmission par les produits et services de la CEA. On est donc amené à penser qu'il faut partager en continu les données d'expérience, évaluer régulièrement les outils d'assurance qualité et intégrer les nouveaux enseignements acquis dans la conception et l'application de ces outils. Il faudrait aussi que nous tirions continuellement parti des leçons tirées des expériences antérieures pour améliorer la qualité de notre travail. C'est là une activité essentielle si l'on veut mieux comprendre et apprécier les qualités et les faiblesses des dispositifs d'assurance qualité de la CEA, afin de renforcer la culture de

la qualité dans l'exercice de nos mandats. Il y faudra une action collective de la CEA, de ses bureaux sous-régionaux et de l'Institut africain de développement économique et de planification.

Le rapport qui suit montre que nous avançons dans la bonne direction en jetant les bases solides d'une culture de l'excellence à la CEA.

J'engage donc l'ensemble du personnel de la CEA à lire ce rapport et à adhérer aux enseignements livrés par les activités d'assurance qualité de la Commission en 2015 et aux recommandations qui y figurent, le but étant d'améliorer la qualité de nos produits et de nos services.

**Carlos Lopes**

*Secrétaire général adjoint de l'Organisation  
des Nations Unies et Secrétaire exécutif de la  
Commission économique pour l'Afrique*

# Introduction

Le présent rapport est consacré à la fonction d'assurance qualité de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) en 2015, et plus particulièrement aux résultats obtenus, aux difficultés rencontrées, aux enseignements tirés et aux perspectives d'avenir, notamment pour ce qui est des risques à prévoir. La CEA a obtenu en 2015 des progrès impressionnants, renforçant sa fonction d'assurance qualité, notamment en publiant la Politique et le Plan de qualité opérationnelle pour la période 2014-2017. Cette Politique et ce Plan, de même que le cadre conceptuel du manuel d'assurance qualité et les procédures de vérification de la qualité des profils de pays de la Commission, ont tous été acceptés par le Comité d'évaluation de la qualité opérationnelle, et approuvés par l'Équipe de direction. Au cours de la période considérée, on a vérifié la qualité de 21 profils de pays, du tableau de bord pour la gestion des résultats, du rapport sur l'exécution du programme de l'exercice biennal 2014-2015, et du projet de cadre stratégique pour l'exercice biennal 2018-2019. Des procédures d'assurance qualité pour d'autres produits et services sont en cours d'élaboration, elles prendront leur forme définitive en 2016.

L'assurance qualité est inscrite au budget-programme de la CEA pour l'exercice biennal 2014-2015 et dans son plan d'activité, où dominent la recherche sur les politiques, la production de savoirs et leur transmission. À cet égard, l'objectif de la direction exécutive et de l'administration pour l'exercice est d'assurer la réalisation effective des mandats fixés par les organes délibérants, ainsi que le respect des politiques et des procédures de l'ONU concernant la gestion du programme de travail, du personnel et

des ressources financières<sup>1</sup>. L'une des réalisations attendues de la Direction exécutive et de l'administration est de voir bien coordonnés, gérés et évalués le programme de travail et les ressources correspondantes, avec des garanties de qualité. Un indicateur de cette réalisation attendue sera la bonne réalisation de vérifications extérieures de la portée stratégique des principaux produits et services de la Commission, notamment de ses publications phares.

La priorité stratégique de la CEA – se transformer en centre de réflexion faisant autorité sur les questions de politiques du développement en Afrique – dépend de sa capacité à mettre au point des produits et services de haute qualité. La qualité de ces produits et services a d'autant plus d'importance que la Commission a pour orientations stratégiques : a) de gagner en influence sur les politiques pour soutenir le programme de transformation de l'Afrique ; b) de gagner en crédibilité et en confiance en assurant des services de recherche sur les politiques et de transmission de savoirs de haute qualité, fondés sur des données probantes et bien adaptés aux besoins ; c) de consolider ses mécanismes de responsabilisation et ancrer plus profondément la culture de l'apprentissage dans toutes les branches d'activité de la Commission ; et d) de renforcer l'efficacité opérationnelle afin de mieux appuyer la fourniture en temps voulu de ses services de production de savoirs et de renforcement des capacités.

La fonction d'assurance qualité est indispensable pour consolider la position de la CEA comme organisation dé-

<sup>1</sup> La Direction exécutive et l'administration comprennent le Bureau du Secrétaire exécutif, la Division de la planification stratégique et de la qualité opérationnelle et la Division de l'information et de la gestion des connaissances.



terminée à offrir des produits et services de plus haute qualité permettant d'obtenir de meilleurs résultats et d'exercer une influence plus marquée. C'est ce qui explique que la Commission réalise systématiquement des activités visant à inspirer confiance dans l'intérêt de ses produits et de ses services compte tenu tant de ses propres besoins que de ceux de ses bénéficiaires et de l'Organisation des Nations Unies dans son ensemble. C'était le but de la création en 2013, à la Division de la planification stratégique et de la qualité opérationnelle, de la Section de la qualité opérationnelle, qui pilote toutes les activités d'assurance qualité de la CEA, collaborant étroitement à la poursuite de ses objectifs avec les divisions, les bureaux sous-régionaux et l'Institut africain de développement économique et de planification.

La Politique et le Plan de qualité opérationnelle de la CEA pour 2014-2017 adoptent pour définition de la « qualité » celle de l'Organisation internationale de normalisation,

qui est l'« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». Dans le contexte de la Commission, les exigences à satisfaire, pour ses produits et ses services, sont fonction de sa direction stratégique et des objectifs définis dans son programme de travail. Elles sont énoncées dans les objectifs de qualité de la CEA qui figurent dans sa stratégie de renforcement des capacités. L'importance relative des objectifs de qualité et les caractéristiques pertinentes pour mesurer le degré de réalisation des objectifs varient selon les produits et les services. En fait, ces objectifs de qualité, bien que généralement valables pour tous les produits et services stratégiques de la CEA, sont modulés en fonction des spécificités de chaque produit et service au cours des vérifications de qualité. L'assurance qualité est conçue comme la série d'activités visant à évaluer et améliorer l'intérêt ou la valeur des produits et des services de la CEA compte tenu de leur conformité à des normes données, telles qu'indiquées par exemple dans un manuel d'assurance qualité, les guides de produits correspondants et les notes conceptuelles.

La deuxième partie du rapport est consacrée à un examen des pratiques d'assurance qualité passées et présentes de la CEA, la troisième partie à certains des résultats obtenus en 2015. La quatrième partie passe en revue les difficultés et les enseignements tirés de l'expérience, tandis que la cinquième expose les risques et les stratégies d'atténuation des risques servant à garantir la qualité des produits et des services de la Commission. Enfin, la sixième partie comporte une conclusion et une présentation des perspectives stratégiques d'avenir.

**OBJECTIFS DE QUALITÉ DE LA CEA**

- L'Afrique en avant
- Démarche intégrée et cohérente
- Action adaptée
- Qualité de la participation
- Action fondée sur des données probantes
- Au service du développement
- Partenariats
- Intégration de la problématique hommes-femmes
- Viabilité environnementale
- Renforcement des capacités
- Qualité opérationnelle



# L'assurance qualité : pratiques passées et présentes de la CEA

C'est un principe fondamental, dans la réalisation du mandat de la CEA, que de veiller à bien soumettre ses activités de recherche et ses services d'assistance technique à des mesures d'assurance qualité et de contrôle, afin qu'elles soient pertinentes, suffisantes, adaptées et crédibles. Pour l'essentiel, l'assurance qualité, dans le contexte de la réalisation du mandat de la CEA, fait que tous les produits analytiques de la Commission et ses services consultatifs répondent aux normes de qualité les plus hautes, manifestent de bonnes pratiques et débouchent sur les résultats désirés.

Au fil du temps, la Commission a pris plusieurs initiatives stratégiques pour garantir la qualité de ses produits et services. L'assurance qualité a de fait été une caractéristique de différentes réformes entreprises à la CEA, notamment de celle qui, en 2006, visait à répondre aux besoins spécifiques de l'Afrique et à promouvoir l'intégration régionale. Ces réformes ont mis en place des processus normalisés reposant sur des principes directeurs univoques servant à assurer la qualité des produits de la CEA et directement liés au système de gestion des savoirs de la Commission. Elles ont confirmé que les résultats obtenus pour les États membres et les communautés économiques régionales étaient fortement tributaires de la qualité des produits et services de la CEA.

Le système d'assurance qualité proposé dans les réformes de 2006 comportait un élément d'amélioration de la qualité assorti de critères de qualité clairs et d'une méthode permettant de mesurer la qualité et d'en suivre les tendances. Les directeurs seraient tenus responsables du respect des modes d'action normalisés et de la qualité des produits et services relevant de leur responsabilité. La Section de

l'assurance qualité, créée en décembre 2009, est chargée de piloter le programme d'amélioration de la qualité. Une évaluation menée en 2011 a toutefois conclu que les pratiques d'assurance qualité à la CEA pouvaient être très différentes selon les produits et services considérés.

En 2013, compte tenu de l'évolution de la situation mondiale et régionale, la Commission s'est repositionnée afin d'accroître son appui aux États membres et aux communautés économiques régionales face aux grands problèmes de développement.

Cette réforme récente était indispensable afin d'améliorer et de développer les moyens dont dispose la CEA pour s'exprimer de manière novatrice et persuasive, et aussi pour promouvoir le programme « Mettre l'Afrique en avant »<sup>2</sup>. Aux fins de réaliser cet objectif, il fallait des données robustes à l'appui des recherches sur les politiques et des travaux d'analyse visant, d'une part, le développement effectif et, de l'autre, un système solide de gestion des résultats, de manière à s'assurer la confiance des partenaires, des parties intéressées et des bénéficiaires. La récente réforme a fait apparaître la qualité comme un thème transversal lors des consultations approfondies, internes et externes, consacrées au repositionnement de la CEA à l'appui du programme de transformation de l'Afrique.

---

<sup>2</sup> Les produits de la CEA, reposant sur le principe de l'Afrique mise en avant, répondent aux politiques de développement essentielles de l'Afrique, en tirant parti des grandes opportunités qui s'offrent de promouvoir le programme africain de politiques de développement. Ces produits sont également conçus pour influencer sur les priorités et les programmes des grands partenaires qui travaillent sur les questions de développement africain.



La Commission repensée a une nouvelle orientation programmatique, assortie de normes de fonctionnement complémentaires visant à améliorer la fourniture de ses produits et services. Dans la structure progressivement mise en place à la CEA repensée, la planification des programmes, la budgétisation, l'évaluation, l'assurance qualité et les partenariats ont été regroupés au sein de la nouvelle Division de la planification stratégique de la qualité opérationnelle, dont fait partie la Section de la qualité opérationnelle. De plus, le Comité d'évaluation de la qualité opérationnelle a été créé pour examiner les directives d'assurance qualité mises au point par la Division (y compris les outils et techniques conçus par la Section), pour vérifier qu'elles sont applicables, bien fondées et utiles.

La méthode d'assurance qualité actuellement appliquée à la CEA est différente de celle qui était utilisée par le passé, les interventions ayant été rendues plus systématiques par l'adoption en 2014 de la Politique et du Plan de qualité opérationnelle pour la période 2014-2017. La Politique énonce les objectifs du nouveau système d'assurance qualité présenté plus haut. Recadré, ce système se fonde sur le nouveau plan d'activité de la CEA et fait partie intégrante du système plus général de planification stratégique et de responsabilisation, qui couvre tous les produits et services de savoirs de la CEA, les outils de planification stratégique et les modes d'action, ainsi que les questions transversales, telles que la durabilité environnementale et l'intégration de la problématique hommes-femmes.

L'adoption de la Politique a été suivie par la mise au point d'un cadre conceptuel pour le manuel d'assurance qualité de la CEA, préluant à l'élaboration de procédures de qualité pour des produits et services spécifiques (voir figure 1).



*L'adoption de la Politique et du Plan de qualité opérationnelle pour la période 2014-2017 confirme que les évaluations de qualité sont complètement intégrées aux produits et aux services de la CEA.*



## Objectifs de la Politique d'assurance qualité de la CEA

### 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

### 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 politiques et les décisions visant la transformation de l'Afrique

### Objectif stratégique 3

Amplifier l'utilisation qui est faite des résultats produits par le système d'assurance qualité de la CEA, en vue d'appuyer la responsabilisation, l'apprentissage par les programmes et l'affectation des ressources

### 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

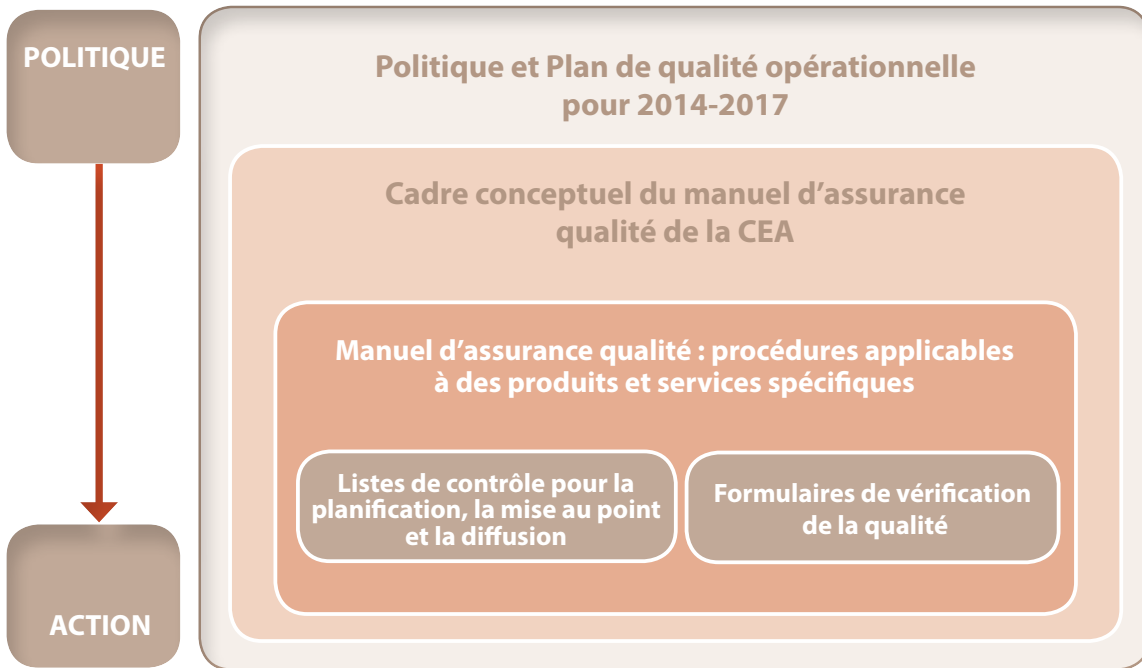
### Objectif stratégique 5

Encourager la conformité aux mandats du Conseil économique et social et aux initiatives du système des Nations Unies intégrant l'égalité des sexes

### Objectif stratégique 6

Contribuer efficacement à accroître la compétence de l'Organisation en assumant les fonctions d'assurance qualité de la CEA

**Figure 1:** Hiérarchie des documents d'assurance qualité



# 3

## Principaux résultats de l'assurance qualité en 2015

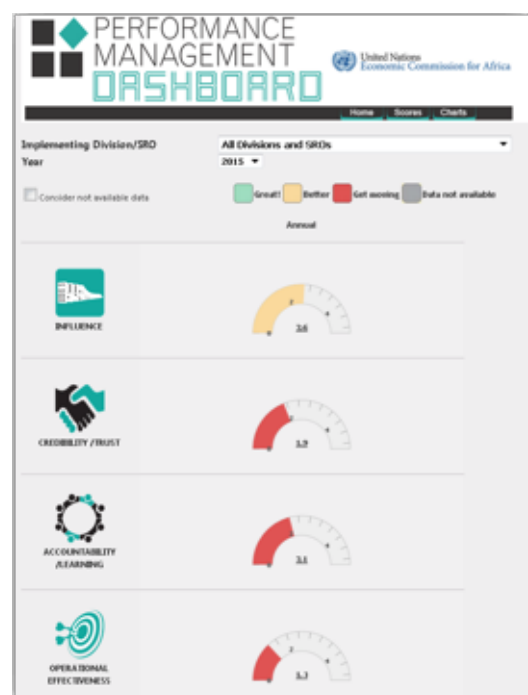
La fonction d'assurance qualité de la CEA a permis d'atteindre les objectifs de la Politique exposés dans la précédente partie. Nombre d'activités, avec les résultats associés, avaient trait directement à un objectif stratégique, à savoir le renforcement du système de gestion axé sur les résultats à la Commission.

La mise au point du tableau de bord de gestion des résultats a apporté un concours précieux pour l'orientation stratégique consistant pour la Commission à offrir une réflexion innovante pour la transformation structurelle de l'Afrique, conformément aux objectifs convenus à l'échelle continentale. Le tableau de bord est un bon outil aidant la CEA, comme elle s'y est engagée, à améliorer continuellement ses résultats et à éliminer les éventuels blocages de qualité.

Le tableau de bord, qui est désormais opérationnel, a été mis au point en même temps que le nouveau plan d'activité de la CEA mentionné plus haut dans l'introduction, et que le nouveau cadre de gestion des résultats. C'est un outil de direction exécutive où des informations critiques d'ordre stratégique, opérationnel et financier sont combinées en une aide à la décision stratégique, et qui fournit des rapports sur les actions engagées pour conjuguer différentes orientations des activités de la CEA (recherche sur les politiques, transmission de savoirs), le but étant d'influer plus sur les politiques. Il a pour objet d'appuyer la gestion des résultats de manière que celle-ci soit soutenue, intégrée et cohérente, et il est en phase avec l'aspiration essentielle de la Commission, qui est d'être la principale autorité en matière de politiques de développement en Afrique. Le tableau de bord permet aussi de suivre la bonne application des mesures mises en place au titre du

nouveau plan d'activité de la CEA selon quatre thèmes : influence sur les politiques, crédibilité et confiance, responsabilisation et apprentissage, et efficacité opérationnelle.

La fonction d'assurance qualité a un rôle essentiel, garantissant que les informations livrées par le tableau de bord sont crédibles et utilisables. Les activités d'assurance qualité régulièrement menées en 2015 ont été axées sur tous les stades de la mise au point et de l'introduction du tableau de bord : élaboration et application du manuel de l'utilisateur et de la plate-forme en ligne, collecte trimestrielle de données et rapports correspondants.



## 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 politiques et les décisions visant la transformation de l'Afrique

Le système d'assurance qualité de la CEA sert à garantir que les sous-programmes de la Commission livrent des produits et services de qualité adaptés à leurs bénéficiaires, crédibles et exerçant une influence effective sur le programme de développement africain.

Afin d'atteindre pleinement cet objectif, la CEA, se fondant sur la Politique et le Plan de qualité opérationnelle pour 2014-2017, a mis au point un cadre conceptuel pour son manuel d'assurance qualité, à partir duquel sont définies les procédures d'assurance qualité concernant des produits et des services spécifiques. Ce cadre détaillé appuie la mise en œuvre de la qualité opérationnelle en définissant des modes d'action pour l'approbation, la fourniture, le contrôle et l'évaluation a posteriori de ces programmes, et en garantissant que ces produits et services, ainsi que les procédures d'appui correspondante, sont de haute qualité.

Suivant les principes généraux énoncés dans le cadre, des procédures spécifiques d'assurance qualité sont en cours de définition, le but étant d'aider les divisions, les bureaux sous-régionaux et l'Institut africain de développement économique et de planification à améliorer la qualité de leurs produits et services. Les procédures visant les différents produits et services stratégiques seront ensuite compilées en un manuel général d'assurance qualité de la Commission.

En 2015, on a mis la dernière main aux procédures d'assurance qualité (notamment à des outils tels que des principes directeurs et des listes de contrôle) visant les profils de pays de la CEA, et d'autres étaient en cours d'élaboration pour les produits et services indiqués dans la figure 2.



## CADRE CONCEPTUEL DU MANUEL D'ASSURANCE QUALITÉ

Le cadre conceptuel du manuel d'assurance qualité énonce les objectifs, la portée, les principes, les modes d'action, l'application, les instances de gestion, les responsabilités et le contrôle concernant le système d'assurance qualité à la CEA.

Ce cadre, défini en conformité avec l'ensemble de normes ISO 9000, sera régulièrement mis à jour en fonction des enseignements tirés de l'application des procédures d'assurance qualité, des nouvelles stratégies et politiques, de l'évolution des textes réglementaires de l'Organisation des Nations Unies et des initiatives à l'échelle de l'Organisation.



**Figure 2 :**État d'avancement des procédures d'assurance qualité

Achevé/avancé	À achever en 2016
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Profils de pays	<input type="checkbox"/> Outils de planification stratégique
<input type="checkbox"/> Banque de données interne de la CEA	<input type="checkbox"/> Gestion des savoirs et TIC
<input type="checkbox"/> Tableau de bord	<input type="checkbox"/> Communications
<input type="checkbox"/> Événements	<input type="checkbox"/> Modes d'action
<input type="checkbox"/> Indicateurs de la CEA	<input type="checkbox"/> Empreinte carbone
<input type="checkbox"/> Publications	<input type="checkbox"/> Marqueur de l'égalité hommes-femmes

Pour garantir la qualité des produits et services choisis, et conformément au cadre conceptuel et aux procédures correspondantes, la Commission a vérifié, au cours de la période considérée, la qualité des éléments suivants :

- Instruments de planification stratégique de la CEA (projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017, cadre stratégique pour l'exercice biennal 2018-2019, et rapport sur 18 mois de l'exécution du programme de l'exercice biennal 2014-2015) ;
- Tableau de bord de gestion (manuel de l'utilisateur, plate-forme en ligne et qualité des données pour chacun des trimestres de 2015) ;
- Indices de la CEA (Indice africain d'intégration régionale, Indice de développement social en Afrique, et Indice de développement et des inégalités entre les sexes en Afrique) ;
- 21 profils de pays de la CEA.

Ces vérifications sont considérées comme extérieures du fait qu'elles ont été réalisées par une entité distincte des responsables des produits ; dans tous ces cas, la Section de la qualité opérationnelle a vérifié les produits d'autres divisions, de bureaux sous-régionaux et de l'Institut africain de développement économique et de planification. Outre ces vérifications extérieures, la Section de la qualité opérationnelle a suivi les activités internes d'assurance qualité pour deux publications phares – État de l'intégration régionale en Afrique VII et *Rapport de 2015 sur le développement social en Afrique : économie informelle et inégalités en Afrique* – respectivement produits par la Division de l'intégration régionale et du commerce et par la Division des politiques de développement social. L'examen des indicateurs de la CEA et des profils de pays a donné une idée

utile de la situation de la qualité des données à l'échelle de la Commission, tant pour ce qui est des procédés de mise au point des produits que pour les produits finaux eux-mêmes, compte tenu de la qualité des activités de conception, de réalisation et de diffusion, et tout particulièrement des risques et des techniques d'atténuation, ainsi que des enseignements que l'on peut en tirer pour améliorer les produits.

En 2015 ont été constitués des groupes d'assurance qualité chargés de vérifier la qualité de 21 profils de pays de la CEA établis par les cinq bureaux sous-régionaux (voir figure 3). Ces vérifications, qui constituaient la première application en temps réel des procédures d'assurance qualité, ont été précieuses car elles ont permis d'affiner la fonction d'assurance qualité de la Commission et les divers outils correspondants.

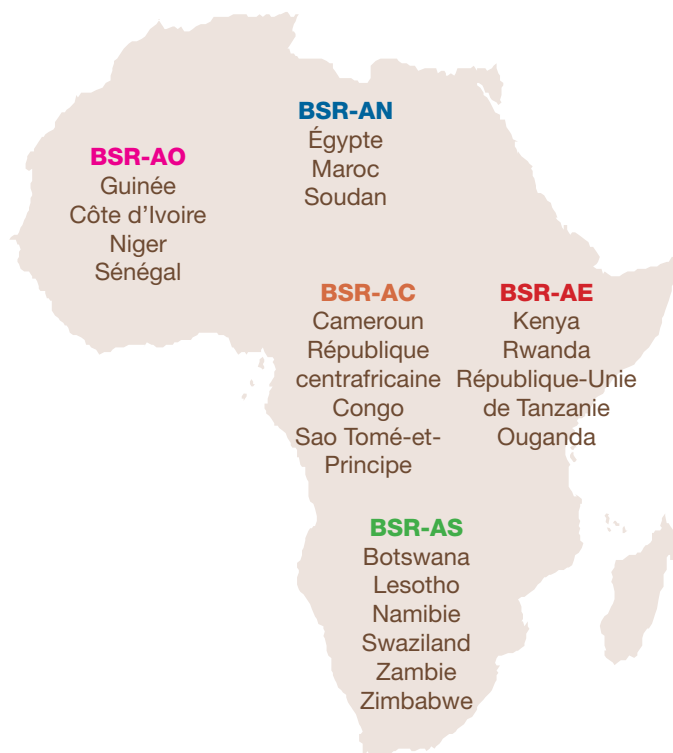
Une fois les procédures servant aux profils de pays vérifiées et approuvées par le Comité d'évaluation de la qualité opérationnelle et par l'Équipe de direction, on a défini le mandat des membres des équipes internes à l'échelle de la CEA et celui des vérificateurs externes. Les équipes internes de vérification ont été coordonnées par la Section de la qualité opérationnelle, notamment pour ce qui est de la communication avec les membres des équipes et de la fourniture des documents voulus, tandis que le Bureau de la Secrétaire exécutive adjointe chargée de la diffusion des savoirs s'est occupé du recrutement de vérificateurs externes, avec l'appui de la Section. Les délibérations des équipes chargées de chacun des profils de pays, assorties des recommandations visant l'amélioration des profils, ont été soigneusement enregistrées, et les minutes des réunions de vérification diffusées pour suite à donner aux bureaux sous-régionaux. Des profils actualisés ont ensuite été communiqués aux consultants extérieurs qui les ont eux aussi modifiés et ont formulé des recommandations avant la publication finale.

### Objectif stratégique 3

**Amplifier l'utilisation qui est faite des résultats produits par le système d'assurance qualité de la CEA, en vue d'appuyer la responsabilisation, l'apprentissage par les programmes et l'affectation des ressources**

Les bureaux sous-régionaux de la CEA ont utilisé les résultats des vérifications de qualité des profils de pays pour en améliorer la qualité, et les profils sont également examinés par des consultants extérieurs et des experts des données. De plus, des dispositifs de suivi sont mis en place afin que les résultats des vérifications de qualité soient véritablement utilisés dans la prise de décision stratégique et pour l'apprentissage organisationnel. On s'efforce aussi de développer l'échange de savoirs et de pratiques optimales de gestion des programmes au sein de la Commission. On s'emploie en outre à élaborer un programme de reconnaissance de la qualité qui permettra de rendre hommage aux personnes et aux équipes ayant apporté un concours exemplaire à la recherche de qualité, et aussi de mettre en vedette les pratiques optimales. On a par exemple dégagé, et présenté lors de l'examen interne et de l'examen externe de 18 mois de l'exécution du programme de l'exercice biennal 2014-2015, des pratiques optimales de production et de diffusion de savoirs permettant d'influer sur les politiques, conformes à l'une des stratégies de la CEA, à savoir le renforcement des capacités (voir tableau 1).

**Figure 3:** Profils de pays



**Tableau 1:** Pratiques optimales de la CEA dégagées lors de l'examen de 18 mois de l'exécution du programme

- Financement du développement, en particulier lutte contre les flux financiers illicites dans le contexte de la mobilisation des ressources nationales
- Soutien à la transformation économique de l'Afrique par l'industrialisation
- Soutien au programme de Zone continentale de libre-échange en Afrique, spécialement dans le cadre du développement des échanges intra-africains
- Gestion des ressources naturelles, changement climatique et économie bleue
- Intégration des préoccupations de développement humain dans les politiques et les stratégies, compte tenu spécialement de l'Indice de développement social en Afrique
- Production agricole, changement climatique, commerce agricole et sécurité alimentaire dans la Communauté d'Afrique de l'Est et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
- Amélioration de la gouvernance des investissements fonciers à grande échelle en Afrique

#### **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**

La Commission a appelé l'attention sur les risques encourus par les responsables tout au long de la production des profils de pays. Le tableau de bord et la qualité des autres produits ont été vérifiés et les résultats inscrits dans les rapports de vérification de la qualité établis pour aider les divisions, les bureaux sous-régionaux et l'Institut africain de développement économique et de planification à garantir que leurs produits soient de haute qualité et répondent aux normes approuvées. Comme il est dit dans la quatrième partie du présent rapport, les directeurs de programme de la CEA encourrent un certain nombre de risques lorsqu'ils planifient, élaborent, produisent et diffusent les produits et services dont ils sont responsables. Cela peut fortement gêner les sous-programmes pour fournir des produits et des services de qualité à temps et sans dépassement de budget. La Commission a donc mis en lumière et suivi la façon dont il est paré à ces risques et les mesures d'atténuation qui sont prises.

#### **Objectif stratégique 5**

##### **Encourager la conformité aux mandats du Conseil économique et social, et aux initiatives du système des Nations Unies intégrant l'égalité des sexes**

Pour réaliser l'objectif 5, la Section de la qualité opérationnelle et le Centre africain pour le genre collaborent étroitement en vue de définir des procédures et des outils spécifiques permettant de suivre l'intégration de l'égalité des sexes tout au long du cycle de programmation des produits et des services de la CEA. Le mode d'action passe essentiellement par les procédures d'assurance qualité mises au point pour l'Indice de développement et des inégalités entre les sexes en Afrique. De plus, on a élaboré

un marqueur de la parité hommes-femmes et des directives afin de suivre les ressources consacrées au progrès de l'égalité entre les sexes. En outre, la Commission a entamé la définition de procédures spécifiques entrant dans le manuel d'assurance qualité, afin d'aider les divisions, les bureaux sous-régionaux et l'Institut africain de développement économique et de planification à estimer et à gérer leur empreinte carbone. Suivant la planification et la conception de leurs produits et services, les divisions, les bureaux sous-régionaux et l'Institut africain de développement économique et de planification devront s'efforcer d'atteindre leurs cibles en matière d'empreinte carbone. On attend d'eux, dans le cadre de la planification, qu'ils se fixent des cibles basées sur les objectifs de qualité de la Commission et les marqueurs d'opportunités, et qu'ils rendent compte du fait qu'ils ont ou non atteint leur cible d'empreinte carbone. La Section de la qualité opérationnelle s'assurera que les critères d'empreinte carbone de la CEA sont respectés tout au long du cycle de programmation.

#### **Objectif stratégique 6**

##### **Contribuer efficacement à accroître la compétence de l'Organisation en assumant les fonctions d'assurance qualité de la CEA**

La CEA gère et entretient une fonction efficace d'assurance qualité, qui s'inscrit dans son système de gestion de la qualité. C'est ainsi qu'elle a pu élaborer sa Politique et son Plan d'assurance qualité, ainsi que des procédures visant des produits et des services spécifiques. Le cadre conceptuel du manuel d'assurance qualité de la CEA énonce les modes d'action, les outils et les informations nécessaires aux évaluations de qualité, en précisant la forme, la teneur et les rapports à établir. Le présent rapport a été mis au point en vue de concourir à la poursuite de l'objectif consistant à utiliser l'assurance qualité au service de la compétence dans l'organisation.

## Difficultés et enseignements

La Politique et le Plan de qualité opérationnelle pour 2014-2017 déterminent l'engagement de la CEA à intégrer systématiquement les enseignements livrés par les expériences passées (programmes et projets) pour soutenir continuellement l'amélioration des produits et des services. Malgré de nombreuses difficultés, des enseignements précieux ont été tirés en 2015 pour l'assurance qua-

lité de produits de savoirs essentiels, surtout lors de la vérification de la qualité de ces produits. Les conclusions ont été que la Commission place la qualité parmi les priorités de la planification et de la programmation. Trois enseignements essentiels ont porté sur l'ensemble des catégories de produits et de services :

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>1</b> La CEA a conçu et mis en place des procédures et des outils d'assurance qualité propres à soutenir l'instauration d'une culture organisationnelle de la qualité et à coordonner les efforts et les pratiques dispersées des divisions, des bureaux sous-régionaux et de l'Institut africain de développement économique et de planification en vue d'assurer la qualité de leurs produits et de leurs services. Il reste toutefois beaucoup à faire pour soutenir cette culture organisationnelle, compte tenu des nouveaux mandats mondiaux et régionaux qui orienteront les activités de la Commission vers des produits de savoirs plus nuancés appelant un système d'assurance qualité plus complexe.</p> | <p><b>2</b> Les 11 objectifs de qualité de la CEA découlant de la stratégie de renforcement des capacités ont servi à promouvoir une méthode organisationnelle d'assurance qualité, mais l'importance et la validité de chacun de ces objectifs ne sont pas les mêmes d'un produit à l'autre, car ces derniers diffèrent par la nature, les utilisations et les effets.</p> | <p><b>3</b> La fonction d'assurance qualité de la CEA a notamment concouru à l'amélioration de produits et de services stratégiques avant leur diffusion, en particulier parce qu'elle a suscité un large débat au sein de la Commission elle-même, et avec des acteurs extérieurs. Il faut toutefois que la CEA affine et aiguisse continuellement cette fonction, afin d'en accroître l'intérêt et l'utilisation par toutes les divisions, tous les bureaux sous-régionaux et l'Institut africain de développement économique et de planification.</p> |
|---|---|--|

Malgré ces enseignements fort utiles, il reste à la Commission de grandes possibilités d'améliorer sa fonction d'assurance qualité. On trouvera dans la partie suivante les difficultés précises et les principales leçons tirées de

la vérification de qualité de différents produits et services en 2015, le but étant de les améliorer continuellement en 2016 et au-delà.



## PROFILS DE PAYS

Les profils de pays ont été en 2015 l'un des principaux produits de savoir de la CEA, et le contrôle de qualité qui en a été réalisé en interne et en externe a pour une large part donné sa forme à la fonction d'assurance qualité. L'élaboration des profils de pays fait collaborer étroitement les bureaux sous-régionaux et les différentes divisions du siège, ce qui a permis à la fonction d'assurance qualité de livrer un équilibre optimal entre le point de vue du centre et la réalisation sur le terrain. Cela revient essentiellement à dire que les enseignements tirés de la vérification des profils ont servi à affiner le point de vue central.

Les vérifications de qualité ont connu des difficultés critiques, dues notamment au fait que le mode d'action et les procédures d'assurance qualité étaient mal compris, certains objectifs de qualité mal connus et leur intérêt pour les profils de pays mal accepté, que le rôle respectif des divisions et des bureaux sous-régionaux de la CEA dans la gestion des données n'était pas clairement délimité, et qu'il a été parfois difficile de recruter des vérificateurs extérieurs. L'élaboration des profils de pays comporte souvent des points sensibles, comme la collecte de données nationales et l'interprétation des événements politiques et économiques du pays, exigeant donc un débat délicat entre de multiples parties dont les exigences entrent en concurrence. Ces points sensibles rendent plus difficile l'élaboration et la vérification de ces publications, alors que le temps imparti pour ce faire est déjà très limité. D'autres difficultés ont alourdi la charge de travail du personnel des bureaux sous-régionaux appelé à collecter des informations auprès de sources nationales diverses, de même que le manque de données dans les pays, et l'insuffisance de capacités du personnel pour l'élaboration des profils.

Malgré ces difficultés, des enseignements concrets importants ressortent de la vérification de qualité de 21 profils de pays en 2015 :

- La note conceptuelle de 2013 sur les profils de pays de la CEA énonce les raisons d'élaborer des publications systématiques, cohérentes, et de poids. Il faut donc l'adapter aux besoins des bureaux sous-régionaux en matière de planification, de réalisation et de diffusion. Elle devra impérativement énoncer une méthode robuste mais réaliste de collecte, de validation, d'analyse et de diffusion aux utilisateurs ciblés des dernières données de pays disponibles, afin d'en accroître l'utilisation. Elle devra préciser en outre le débouché spécifique ou la valeur ajoutée des profils de pays.
- Il reste, pour la fonction qualité de la Commission, à rationaliser plus complètement les procédures de vérification de qualité internes et externes, en définissant les rôles, les responsabilités et les voies hiérarchiques pour les différents acteurs qui y participent. On s'emploie à affiner divers outils utilisés pour l'assurance qualité. Il n'y a là rien de surprenant, la Politique et le Plan d'assurance qualité pour 2014-2017 étant nouveaux et inaugurés en 2015. Il est important, pour que les procédures soient véritablement utilisées, de bien tenir compte, lorsqu'on affine les différents outils, des préoccupations des parties prenantes et de leurs informations en retour.
- La mise au point des profils de pays présente un grand avantage pour l'assurance qualité, car elle aide à mieux ajuster le produit final. Elle fait apparaître le niveau de participation, de prise en main et d'engagement au sein des diverses unités de l'organisation participant à la mise au point de produits analytiques influents et entre elles. Il faudra s'efforcer, au lieu d'énoncer simplement des recommandations visant le produit final, de suivre l'ensemble du processus afin de mettre en évidence et d'éliminer les éventuels blocages de qualité.
- Les profils de pays sont des produits de savoir qui doivent être actuels, et pour lesquels il faut donc prévoir soigneusement le calendrier et l'ordre des activités de mise au point et de vérification. Ils exigent généralement une planification préalable, plusieurs entités organisationnelles devant y affecter des ressources humaines et financières dans leurs propres sous-programmes. En choisissant bien le moment où les profils sont diffusés, on peut amplifier le retentissement des informations et des recommandations. Il importe donc que le calendrier de production et toutes les activités connexes soient bien pris en compte dans le plan d'activité de la CEA. En outre, pour que les profils soient actuels et influents, il faut que la planification soit en phase avec le calendrier imposé par le pays pour la publication de données ou d'autres activités connexes.

## OUTILS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE



L'attachement de la CEA à la gestion axée sur les résultats, à la programmation et à l'exécution responsables de son programme de travail se marque dans la production et la diffusion rationalisées de différents outils de planification stratégique, tel que le cadre stratégique, le budget-programme, le plan annuel d'activité et les rapports sur l'exécution du programme.

Les principales difficultés posées par la mise au point et l'examen de ces outils ont été d'une part le manque de temps pour des délibérations détaillées dans les différentes entités de la Commission et entre elles, qui auraient permis de définir un axe stratégique commun, et de l'autre les différentes façons dont les directives sont comprises.

Assurer la qualité de l'examen de 18 mois de l'exécution du programme et celle du cadre stratégique pour l'exercice biennal 2018-2019 a livré d'utiles enseignements :

Les outils de planification stratégique doivent être bien équilibrés entre les buts essentiels et prédéterminés de chaque sous-programme et les nouveaux grands éléments des politiques et des cadres de développement mondiaux – Objectifs de développement durable, Agenda 2063 de l'Union africaine, égalité entre femmes et hommes et changement climatique – à intégrer à la programmation. En planifiant à l'avance des délibérations internes entre entités de la CEA sur la signification et les incidences de ces mandats mondiaux et régionaux, on peut arriver à définir des réactions communes et cohérentes de la Commission.

Toutes les divisions de la CEA, ses bureaux sous-régionaux et l'Institut africain de développement économique et de planification devront participer à tous les stades de mise au point des outils de planification stratégique, afin que s'établisse une conception commune des grandes directives, des mandats et des programmes politiques risquant de se trouver en conflit aux niveaux mondial, régional et national, et devront cultiver un sentiment de prise en main et de responsabilisation. On peut tirer un avantage stratégique de la combinaison des points de vue multiples des différentes unités administratives réunies pour un débat dirigé.

- Les messages de cohésion et les enseignements tirés de la planification stratégique, de la budgétisation et de la programmation devront être diffusés efficacement, afin d'influencer, d'affiner et de perfectionner continuellement les domaines thématiques et les sous-programmes.
- Le partage des pratiques optimales est essentiel pour améliorer en continu, mettre en phase et faire converger les différents sous-programmes, afin d'aider la Commission à poursuivre son objectif – devenir le centre de réflexion faisant autorité pour les questions de développement en Afrique. Des instances de réflexion telles que l'examen de 18 mois de l'exécution du programme offrent un lieu de concertation entre sous-programmes devant à terme susciter à la Commission un mode de pensée, et donc une programmation, novateurs, réactifs et cohérents.

## TABLEAU DE GESTION DES RÉSULTATS



Inspiré par la vision de la CEA comme centre de réflexion, le tableau a pour objet de faire que chaque sous-programme soit continuellement aligné sur le nouveau plan d'activité, afin d'amplifier les améliorations et l'influence. En 2015, deuxième année d'application, des interventions d'assurance qualité ont mis au jour de grandes possibilités de perfectionnement du tableau.

La mise en service du tableau a été gênée par de grosses difficultés, notamment par le fait que les parties prenantes n'étaient pas suffisamment motivées, que les principaux indicateurs de résultats n'étaient pas partout compris de la même manière, qu'il n'a pas été possible d'atteindre les cibles dans les délais impartis, et que faute d'outils communs de collecte des données, cette dernière impose une

très lourde charge aux points focaux. Parmi les autres difficultés, on peut citer l'absence de documentation à l'appui des données nécessaires, et les problèmes techniques de la plate-forme en ligne.

Les principaux enseignements tirés des activités d'assurance qualité lors de l'introduction, de la mise en service et de l'exécution ont notamment été les suivants :

Pour appuyer la prise de décision basée sur des données probantes à la CEA, il est impératif de réexaminer et de mettre à jour les principaux indicateurs de résultats et de fixer des instructions permanentes alignées sur le programme de travail, les décisions récentes des hauts responsables, et les informations en retour reçues. Pour développer l'acceptation des recommandations de gestion et encourager la concertation sur les programmes, il est indispensable que les données et l'information issues du tableau de gestion soient claires, uniformément comprises et acceptées.

- Il a été ardu de collecter à temps des données cohérentes et complètes. Il faudra concevoir des outils complémentaires de collecte des données (base de données Excel, questionnaire, etc.) pour que les divisions et l'Institut africain de développement économique et de planification rationalisent la saisie des données dans la plate-forme en ligne en toute cohérence et dans le respect des délais. On arriverait ainsi

non seulement à alléger la charge que représente la collecte des données hors coordination pour les parties en cause, mais aussi à améliorer la crédibilité des données ainsi obtenues et leur acceptation.

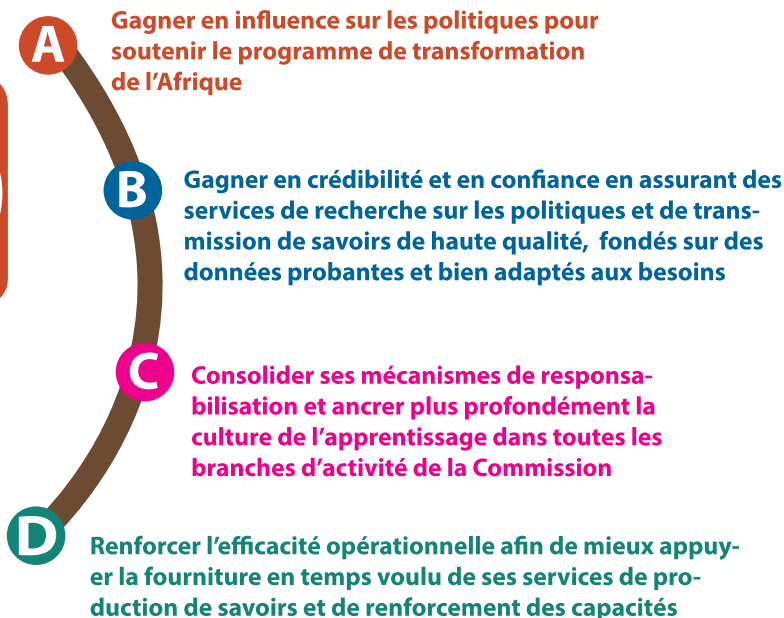
Ce n'est pas seulement la cohérence des outils de collecte des données, mais aussi celle des documents d'appui qui contribuent fortement à la crédibilité et à la robustesse des résultats sur lesquels se basent les décisions de gestion. Si difficile qu'il soit de définir le type et la nature des documents d'appui à fournir pour chacun des grands indicateurs de résultats, il est indispensable de donner aux points focaux des directives concrètes concernant les documents à conserver en vue de confirmer la fiabilité des chiffres qu'ils communiquent.

- L'utilisation effective du tableau de bord est largement tributaire des points focaux, qui doivent être disponibles, déterminés, et dotés des capacités voulues. Les mouvements de personnel touchant les points focaux et leur degré divers d'adhésion au tableau nuisent à l'efficacité du système.
- Il est impératif de faire participer toutes les parties prenantes à la conception, à l'application et aux modifications du tableau pour développer l'adhésion et l'utilisation des données.

## Nouveau plan d'activité de la CEA



### Centre de réflexion faisant autorité pour le programme et les politiques de développement de l'Afrique



## DONNÉES ET STATISTIQUES

L'assurance qualité a été implicite en 2015 pour les données et les statistiques provenant des divisions, des bureaux sous-régionaux de la CEA ou de l'Institut africain de développement économique et de planification. À ce propos, les enseignements globaux concernant la qualité des données produites proviennent de la vérification de qualité de produits tels que les profils de pays et les indicateurs de la Commission (Indice africain d'intégration régionale, Indice de développement social en Afrique, et Indice de développement et des inégalités entre les sexes en Afrique). La CEA a réuni les enseignements pratiques à tirer de ces vérifications concernant la qualité des données et ses incidences sur la production et la diffusion de savoirs. Parmi ces enseignements, on peut citer les suivants :

- Il faudrait mettre en place une mémoire centralisée de données qui permette de produire en toute cohérence des preuves crédibles à l'appui de tous les

produits de savoir. La banque de données organisationnelle de la Commission, actuellement en cours de constitution, offre une chance et une motivation renouvelée d'améliorer la qualité des données et de pratiquer des contrôles de validation en continu.

- Les instructions permanentes de la CEA visant la collecte, la validation et la diffusion des données pour ses produits de savoir sont le meilleur facteur d'assurance de la qualité des données. Les instructions devront être uniformément comprises, prises en main et acceptées, le but étant de rationaliser les pratiques concernant les données, d'éliminer l'atomisation de la collecte et la conservation et l'accès en ordre dispersé.

## PUBLICATIONS

La fonction d'assurance qualité de la CEA a contrôlé la qualité des autoévaluations pour deux de ses publications – *État de l'intégration régionale en Afrique VII* et *Rapport de 2015 sur le développement social en Afrique : économie informelle et inégalités en Afrique* –, ce qui lui a permis de dégager des enseignements importants à prendre en compte pour la planification et la réalisation des publications, dont les suivants :

- Il est indispensable de pratiquer la diligence raisonnable et la planification précoce en mettant au point des notes conceptuelles claires et influentes pour les publications. Ces notes conceptuelles donnent les arguments et la justification des publications et développent l'adhésion de leurs utilisateurs, mais elles aident également à mettre au jour les blocages de qualité dès le départ et à garantir la haute qualité des produits finaux. Comme il a déjà été dit, la fonction

d'assurance qualité s'exerce sur l'ensemble du cycle de vie de tous les produits et services, intervenant lors de leur planification, de leur réalisation et de leur diffusion. Lors de la planification, il y a lieu d'évaluer soigneusement la qualité de la note conceptuelle pour qu'elle corresponde à la qualité du produit final.

- Il est crucial que la qualité des autoévaluations concernant les publications phares soit confirmée par la documentation à fournir par les principaux producteurs, afin de préserver la mémoire institutionnelle et de trouver systématiquement une solution aux blocages de qualité. Il peut être utile, dans une perspective stratégique, de discuter des moyens de garder la trace des mesures prises pour assurer la qualité des produits en allant au-delà du plan d'assurance qualité fourni par la Section de la qualité opérationnelle.



# 5

## Analyse des risques et techniques d'atténuation

Tout système est soumis par nature à des menaces connues et inconnues, à des incertitudes ou à des faiblesses qui peuvent en dernière analyse compromettre le succès. Le système d'assurance qualité à la CEA n'échappe pas à cette règle. On trouvera dans la présente partie un aperçu des risques à prévoir pour 2016 et des techniques d'atténuation qui serviront à les dominer, à partir des enseignements tirés des activités de 2015 (voir tableau 2). Ces risques sont décrits, mais aussi rangés par ordre de priorité suivant leur probabilité et la gravité du danger qu'ils posent pour une bonne réalisation. L'analyse de risque présentée ici devrait guider la poursuite de la mise en place de la fonction d'assurance qualité à la Commission.

Comme on l'a dit plus haut, par le jeu de la fonction d'assurance qualité de la CEA, différents rôles et responsabilités sont attribués aux diverses entités. La fonction est pour l'essentiel tributaire des autoévaluations de qualité des divisions organiques, des bureaux sous-régionaux et de l'Institut africain de développement économique de planification, tandis que le rôle principal de la Section de la qualité opérationnelle, intervenant de premier plan, est de guider et de suivre les activités d'autoévaluation selon les procédures approuvées, et de coordonner les vérifications externes en ce qui concerne les produits stratégiques. Les vérifications de qualité effectuées en 2015 ont fait apparaître un grand risque de mauvaise compréhension des rôles assignés aux uns et aux autres. Différents

**Tableau 2:** Analyse et gestion des risques pour la fonction d'assurance qualité à la CEA

Risques constatés	Gravité <sup>1</sup>	Mesures d'atténuation prises
Mauvaise compréhension des rôles et responsabilités	Certain (3) Grave menace (3)	Communication ciblée des principaux éléments de la politique, et manuel
Complexité du système	Possible (2) Grave menace (3)	Rationalisation continue et modification ciblée des procédures et directives en fonction des informations en retour venant des clients
Manque de capacités du personnel	Possible (2) Conséquences modérées (2)	Services de renforcement des capacités assurées aux points focaux de gestion des programmes

acteurs du système comptaient que la Section se chargerait de l'extérieur de toutes les activités visant la qualité, et on n'a constaté que de rares cas d'autoévaluation menée spontanément. Ce risque est toujours présent pour 2016. Pour l'atténuer, il est impératif de poursuivre une stratégie de communication ciblée, en diffusant largement des exemplaires de la Politique et du Plan, ainsi que du cadre conceptuel du manuel d'assurance qualité, et des instructions concernant des produits spécifiques. Il sera très important aussi de tenir du personnel des réunions d'information du personnel sur le rôle et les responsabilités respectifs de chacun dans la fonction d'assurance qualité, afin d'éliminer les malentendus.

En 2015, plusieurs membres du personnel relevant de différentes divisions de la CEA, des bureaux sous-régionaux et de l'Institut africain de développement économique de planification se sont dits préoccupés par le risque de mise en place à la Commission d'une fonction d'assurance qualité complexe, lourde et bureaucratique. La Commission a donc une tâche ardue : établir un système d'assurance qualité intellectuellement accessible, gérable dans la pratique et néanmoins complet, le but étant qu'aucun produit n'échappe au contrôle de qualité. Pour écarter ce risque, la fonction d'assurance qualité, afin d'être plus réactive et conviviale, devra comporter un dispositif d'information en retour des clients, qui serve à modifier et affiner continuellement le système et ses divers éléments (instructions, listes de contrôle et vérifications de qualité).



Un autre risque possible, aux conséquences modérées, tient aux ressources humaines et aux capacités techniques des divisions et bureaux sous-régionaux de la CEA et de l'Institut africain de développement économique et de planification, qui ne sont pas suffisantes pour leur permettre de mener convenablement et efficacement des autoévaluations. Lorsqu'ont été démontrées les procédures de qualité pour les profils de pays, il est apparu que le personnel de la Commission peut manquer de temps ou d'expérience pour réaliser systématiquement ces autoévaluations de qualité de manière cohérente. C'est un risque qui menace toujours l'efficacité de la fonction d'assurance qualité. Pour y parer, il faudra renforcer les capacités des bureaux sous-régionaux ou réduire le nombre des activités d'autoévaluation de qualité dont est fortement tributaire la fonction d'assurance qualité. Il est donc essentiel pour soutenir la culture de la qualité à la Commission de prévoir à l'intention des points focaux et des responsables de programme des activités ciblées de renforcement des capacités pour l'application des procédures d'assurance qualité.





## Conclusion et perspectives d'avenir

Le présent rapport intervient à un moment historique où le rôle de la qualité pour les résultats de développement auxquels adhère la fonction d'assurance qualité de la CEA a été souligné tour à tour dans les objectifs de développement durable, dans le Programme d'action d'Addis-Abeba, par l'Année internationale de l'évaluation et par la vingt-et-unième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. De plus, 2015 a été une année de transition pour la fonction, engagée dans une réflexion critique sur les pratiques organisationnelles de planification et de programmation, le but étant d'améliorer durablement l'influence, la crédibilité, l'obligation redditionnelle, l'apprentissage et l'efficacité dans les années à venir.

À partir des enseignements acquis et des risques mis en évidence, la fonction d'assurance qualité de la CEA continuera de comporter des vérifications de qualité contrôlant les activités d'autoévaluation de la qualité de tous les produits de l'organisation prévus pour 2016 et réalisant des vérifications externes de produits stratégiques. Les procédures de qualité et les outils connexes seront révisés, affinés et examinés par le Comité d'évaluation de la qualité opérationnelle, puis par l'Équipe de direction, comme il est prescrit dans la Politique et le Plan. La Section de la qualité opérationnelle jouera un rôle de pointe en diffusant correctement aux entités de la CEA les enseignements tirés de l'expérience, et en étant le premier point de contact pour les questions d'ensemble portant sur la fonction.

Pour l'avenir, la fonction d'assurance qualité servira à appliquer une stratégie en trois volets pour améliorer et maintenir la culture de la qualité :

- Axer comme précédemment l'action sur l'intégration de la culture de la qualité dans l'ensemble de la CEA par une démarche systémique, nourrie d'une collaboration étroite et d'une communication ciblée et pratiquée à l'avance avec toutes les entités de la Commission, et favoriser les synergies entre les mandats et les directives de planification et de programmation de la Commission et ceux à l'échelle de l'Organisation.
- Assurer un soutien technique pour améliorer l'adoption des procédures et des objectifs de qualité, afin d'aider les divisions de la CEA, ses bureaux sous-régionaux et l'Institut africain de développement économique et de planification, ainsi notamment que les points focaux, à surmonter les problèmes de la planification et des interventions d'autoévaluation.
- Élaborer des directives et des procédures intuitives pour le maintien de la qualité, en profitant des idées et des technologies novatrices, et en pratiquant l'échange de bonnes pratiques et de savoirs entre unités administratives.

# Bibliographie

Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015 [A/68/6 (Sect. 18)].

Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 [A/70/6 (Sect. 18)].

Guide auxiliaire du projet de cadre stratégique pour l'exercice biennal 2018-2019 (communication personnelle du 21 octobre 2015).

Plan d'activité de la CEA 2013-2015 (2013). À consulter (en anglais) à l'adresse <http://repository.uneca.org/handle/10855/22286>.

Stratégie de renforcement des capacités de la CEA (2013). À consulter (en anglais) à l'adresse [www.uneca.org/publications/capacity-development-strategy](http://www.uneca.org/publications/capacity-development-strategy). En français voir l'édition de 2015 à l'adresse <http://repository.uneca.org/handle/10855/22853>.

Note conceptuelle sur les profils de pays de la CEA (2013). À consulter à l'adresse <http://repository.uneca.org/handle/10855/22371>.

Politique et Plan de qualité opérationnelle 2014-2017 (2014). À consulter (en anglais) à l'adresse <http://repository.uneca.org/handle/10855/22851>.



