

SAVOIR CE QUI DONNE DES RÉSULTATS



Évaluation stratégique de l'entreprise – Assurance qualité en ligne hiérarchique

Évaluation stratégique de l'entreprise – Résumé

Travail réalisé par des évaluateur·rice·s externes pour le compte de la GIZ

Mentions légales

À son titre d'entreprise fédérale, la GIZ aide le gouvernement fédéral allemand à concrétiser ses objectifs en matière de coopération internationale pour le développement durable.

Le bureau Évaluation rattaché à la Direction générale de la GIZ est directement rattachée au directoire ; il ne fait pas partie des unités d'organisation opérationnelles. Cette structure organisationnelle renforce son indépendance. Le bureau Évaluation rattaché à la Direction générale a pour missions de produire des résultats factuels et des recommandations aidant à la prise de décisions, de fournir une justification crédible des résultats des actions de la GIZ et de relever le niveau de transparence de ces résultats.

La présente évaluation a été réalisée pour le compte du bureau Évaluation rattaché à la Direction générale par des évaluateur·rice·s externes, et le rapport d'évaluation a été rédigé par des évaluateur·rice·s externes. Le rapport reflète exclusivement leur opinion et leur évaluation. La GIZ a rédigé un avis sur les résultats et une réponse de la direction concernant les recommandations.

Évaluateur·rice·s

Michael Beyer, Elisabeth Hoffmann, Antje Maume, Jan Johannsmeier, Julia Weinand
Como Consult GmbH

Auteur·e·s du rapport d'évaluation

Julia Weinand, Elisabeth Hoffmann
Como Consult GmbH

Consulting

Como Consult GmbH
Winterstraße 4-8
D-22765 Hamburg
T +49 40 46 88 48-0
E info@como-consult.de

como / consult

Conception, Coordination et Management

Simon Freund, bureau Évaluation rattaché à la Direction générale de la GIZ, concepteur technique senior
Tatjana Till, bureau Évaluation rattaché à la Direction générale de la GIZ, conceptrice technique junior

Responsable

Dr. Ricardo Gomez, GIZ, Directeur du bureau Évaluation rattaché à la Direction générale

Publié par

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société

Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 4460-0
F +49 228 4460 - 1766
E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/evaluierung
www.youtube.com/user/GIZonlineTV
www.facebook.com/gizprofile
https://twitter.com/giz_gmbh

Impression et distribution

GIZ, Bonn

Imprimé sur du papier recyclé à 100 % et certifié FSC.

Bonn, décembre 2018

Le présent document peut être téléchargé au format PDF sur le site de la GIZ, à l'adresse www.giz.de/evaluierung. Si vous désirez une version imprimée, veuillez adresser votre demande par courriel à l'adresse evaluierung@giz.de.

Conception/Disposition etc.:

DITHO Design GmbH, Köln

Résumé

Ce rapport résume les résultats de l'évaluation stratégique de l'entreprise intitulée « Assurance qualité en ligne hiérarchique » qui s'est déroulée de février 2017 à juin 2018. Commandée par le directoire de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, cette évaluation a été attribuée à la société d'études et de conseil Como Consult GmbH qui l'a réalisée conjointement avec le bureau Évaluation rattaché à la Direction générale.

L'Assurance qualité en ligne hiérarchique est une initiative du directoire datant de l'année 2013. Elle constitue une réponse de la GIZ à des réclamations récurrentes au sujet de la qualité des projets. C'est dans l'objectif d'accroître la qualité en matière de gestion des projets et d'exécution des prestations qu'ont été élaborées des instructions homogènes relatives à la mise en œuvre des projets de la GIZ dans le secteur d'utilité publique. « La qualité a été définie à cet égard comme la réalisation des objectifs convenus avec les commettants et les partenaires dans le respect des Orientations et règles (O & R – Règles, norme, charte) » (GIZ, 2017d : 1). Depuis le début de l'année 2014, ces normes réunies sous le nom « Assurance qualité en ligne hiérarchique » présentent un caractère contraignant pour tous les projets du secteur d'utilité publique.

L'**objet de l'évaluation**, à savoir l'Assurance qualité en ligne hiérarchique, comprend des normes minimales touchant aussi bien à la teneur technique qu'à l'aspect commercial. Les normes minimales techniques désignent des accords passés entre les responsables de marché (RdM), leurs supérieurs hiérarchiques et leurs directeurs / directrices de division et portant sur la mise en œuvre de certains outils et formats. Elles se réfèrent aussi bien à l'exécution des prestations, autrement dit la mise en œuvre des projets, qu'au dialogue pour la direction et pour la qualité. Elles intègrent ce faisant les différents niveaux hiérarchiques, l'assurance qualité suivant donc la ligne hiérarchique.

L'évaluation stratégique de l'entreprise avait « comme **objectif** de vérifier dans quelle mesure les instructions relatives à l'Assurance qualité en ligne hiérarchique sont mises en œuvre et appropriées ou

efficaces et si, en améliorant la gestion des projets, elles contribuent à accroître la qualité des prestations exécutées » (GIZ, 2016 : 4).

D'une manière générale, on peut répartir les **questions posées dans l'évaluation** entre deux domaines qui sont la mise en œuvre et les résultats de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique :

- Pour la mise en œuvre, il s'agissait de rechercher et de démontrer comment les normes minimales sont appliquées dans l'exécution des prestations et dans le dialogue pour la direction et pour la qualité.
- Dans le domaine des résultats, la question posée était d'estimer, de l'avis des parties concernées, l'influence de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique sur la gestion des projets dans la pratique.

Méthodologie

Différentes méthodes ont été appliquées pour la collecte des données. Outre une étude documentaire, dix interviews ont été réalisées avec les membres du groupe de référence, un directeur de pays expérimenté et l'inspirateur de l'évaluation stratégique de l'entreprise afin d'établir les conditions-cadres.

Une triangulation des méthodes a ensuite permis de définir deux phases de collecte des données : une phase qualitative (études de cas) et une phase quantitative (enquête en ligne). Les **études de cas** avaient comme objectif d'aborder concrètement l'objet de l'analyse et d'approfondir tous les tenants et aboutissants. Huit études de cas ont permis d'examiner six pays (deux de chaque département régional) et deux projets sectoriels issus du département Programmes sectoriels et mondiaux. La sélection des pays et des projets sectoriels a été effectuée de manière aléatoire à partir des listes de départements respectives. En outre, pour chacun des pays, cinq projets choisis selon cette même méthode aléatoire ont fait l'objet d'une observation plus approfondie. Au final, 74 interviews ont été menées avec des directeurs / directrices de division, des responsables de marché (RdM), des responsables de la mise en œuvre, des chefs de section, des directeurs / directrices de pays, des directeurs administratifs et financiers / directrices administratives et financières et des représentant-e-s des institutions partenaires et du

BMZ. De plus, six entretiens préalables et discussions de fond ont également eu lieu. Par ailleurs, une analyse de documents a servi à vérifier les outils de Capacity WORKS (CW)¹ obligatoires pour l'Assurance qualité en ligne hiérarchique et le système de suivi axé sur les résultats des projets sélectionnés. Cette analyse avait pour priorité d'étudier la logique des outils et de se demander si ces derniers sont en relation cohérente (par exemple si les organisations centrales issues de l'analyse des acteurs se retrouvent dans le plan d'opérations).

L'**enquête en ligne** a pris la forme d'un recensement complet mené auprès des collaborateurs / collaboratrices du secteur d'utilité publique de la GIZ. Les questions de cette enquête ont été posées aux RdM, aux responsables de la mise en œuvre et à leurs responsables hiérarchiques (directeurs / directrices de division, coordinateurs / coordinatrices de clusters, chefs de section, directeurs / directrices de pays, coordinateurs / coordinatrices de programme et directeurs / directrices de programme). Au total, 532 collaborateurs et collaboratrices de la GIZ ont participé à l'enquête en ligne. Les taux de retour ont été de 57 % pour les directeurs / directrices de division, chefs de section et directeurs / directrices de pays et de 51 % pour les RdM.

Au cours de la deuxième phase de collecte, les contrôles de qualité externes confiés par le BMZ à une société d'expertise indépendante ont été analysés. Les rapports relatifs aux contrôles de qualité externes sont établis sur la base d'une vérification sur pièces et sur place selon cinq critères qui sont tous subdivisés en plusieurs critères d'évaluation. Les critères sélectionnés et examinés pour cette évaluation stratégique de l'entreprise étaient ceux permettant de juger les « pratiques de gestion ».

Lors de la dernière phase, la **rédaction des rapports**, des interviews complémentaires ont encore été réalisées avec trois directeurs / directrices de département et quelques autres entretiens de fond ont été menés avec des collaborateurs / collaboratrices de la GIZ. Ces échanges ont permis de vérifier la compatibilité des recommandations et de répondre à certaines questions qui s'étaient posées pendant la dernière phase de collecte. En outre, les recomman-

dations provisoires ont été soumises à un test de « situation réelle » lors d'un atelier dit utilisateurs.

D'après les **résultats de l'évaluation** relatifs à la mise en œuvre de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique, les outils et formats obligatoires sont appliqués partiellement par la plupart des personnes interrogées, mais seule une faible minorité les utilise en totalité.

- 91 % des RdM interrogés ont indiqué lors de l'enquête en ligne que les outils CW obligatoires et le suivi axé sur les résultats sont mis en œuvre dans leurs projets.
- Seuls 68 % des projets disposent en revanche des outils complets et actuels.
- Seules 11 % des personnes interrogées ont indiqué que tous les outils et le suivi axé sur les résultats sont disponibles dans les projets dans leur version complète et actuelle et sont bien employés dans leurs tâches quotidiennes.
- Selon la différenciation par type de projet, les projets bilatéraux et les projets financés par le BMZ disposent de ces outils pratiquement aussi souvent que la moyenne établie pour tous les projets.
- La disponibilité de l'ensemble des outils est légèrement plus fréquente dans les projets régionaux.
- Les projets d'autres commettants publics allemands mettent en œuvre les outils plus rarement ; les analyses d'acteurs sont également disponibles plus rarement dans les projets financés par l'UE.
- Dans le cas des projets qui disposaient d'un cofinancement au cours de l'année dernière, un système de suivi axé sur les résultats complet et actuel était disponible plus souvent (près de 14 % en moyenne).
- Par conséquent, il ressort de l'évaluation qu'il n'existe pas un « cas particulier » de projets qui peuvent mettre en œuvre les outils plus simplement ou plus difficilement que les autres, mais plutôt qu'il était nécessaire d'opérer une différenciation plus fine.

Il en va de même de la mise en œuvre du dialogue pour la direction et pour la qualité. Plusieurs formats sont appliqués dans le cadre de ce processus :

- Selon les RdM, il s'agit principalement de l'assurance qualité des offres, des rapports et de

¹ Les outils CW rendus obligatoires dans le cadre de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique sont les suivants : la carte des acteurs, la stratégie de renforcement des capacités, le plan d'opérations et la structure de pilotage.

la présentation vers l'extérieur (66 %), des rencontres avec des partenaires à l'occasion de certains événements (60 %), d'une thématisation de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique lors des entretiens individuels (58 %) et de la discussion de thèmes relatifs à la qualité dans le cadre de la planification annuelle ou à l'échelon national (58 %).

- En outre, 70 % des RdM interrogés et des responsables hiérarchiques qui dirigent des RdM ont signé l'accord relatif à l'Assurance qualité en ligne hiérarchique. De plus, des réunions à jour fixe et des réunions destinées aux équipes dirigeantes sont généralement tenues toutes les deux à quatre semaines.
- Toutefois, seuls 12 % des RdM interrogés et de leurs responsables hiérarchiques ont indiqué qu'ils mettaient en œuvre tous les formats du dialogue pour la direction et pour la qualité.
- Par ailleurs, d'après les études de cas, le fait que les formats soient mis en œuvre ne signifie pas automatiquement que les thèmes relatifs à la qualité sont abordés. L'absence de mise en œuvre du dialogue pour la direction et pour la qualité s'explique principalement par un manque de ressources ou de temps, ainsi que par la confusion entourant le caractère contraignant des formats en question et le rôle des responsables hiérarchiques dans le cadre de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique. Selon une supposition répandue, la seule responsabilité de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique relèverait des RdM, les responsables hiérarchiques n'ayant « qu'à suivre et vérifier ».

En outre, l'évaluation a également démontré qu'un grand nombre de collaborateurs / collaboratrices ne disposaient pas des capacités suffisantes pour mettre en œuvre entièrement l'Assurance qualité en ligne hiérarchique :

- Seules 53 % des personnes interrogées ont indiqué posséder de telles ressources. Ce groupe de personnes a principalement besoin de plus de temps et de personnel pour appliquer l'Assurance qualité en ligne hiérarchique.
- D'après les résultats, les collaborateurs / collaboratrices sont confronté.e-s à de nombreuses contraintes, telles qu'un accroissement rapide des ressources, des cofinancements complexes, la variété des « exigences des commettants » ou la

pression subie pour mettre en œuvre les moyens alloués sur le court terme.

À la question de savoir ce que les personnes interrogées entendent par la « qualité des prestations exécutées », des réponses mentionnent entre autres la perspective des commettants. La plupart ont cité la réalisation des objectifs fixés pour les projets, en référence à la définition de la qualité de la GIZ. Par ailleurs, la satisfaction des commettants et des partenaires a notamment été évoquée pour désigner d'autres critères d'évaluation de la qualité.

Concernant les résultats produits par l'Assurance qualité en ligne hiérarchique, les réponses ont été les suivantes :

- 67 % des personnes interrogées ont indiqué que l'Assurance qualité en ligne hiérarchique contribue à améliorer les pratiques de gestion. Pour être plus précis, elle influe sur la transparence en matière de gestion des projets (42 %), sur une gestion axée sur les résultats (40 %), sur le pilotage dans le système de coopération (36 %) et sur la gestion financière et la rentabilité (25 %).
- Seules 20 % des personnes interrogées ont perçu une influence de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique sur la direction du personnel et sur l'intégration des partenaires.
- Pour l'influence positive de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique sur les pratiques de gestion, l'effet le plus cité est que les collaborateurs / collaboratrices y trouvent des repères quant aux attentes à leur égard (56 %).
- Aucune accumulation significative de réponses n'est à signaler.

Les études de cas ont mis en évidence que le dialogue de direction influe de différentes façons sur la gestion des projets des RdM :

- Ainsi, la qualité est thématisée entre les RdM et leurs responsables hiérarchiques, le dialogue de direction apporte un soutien aux RdM et l'Assurance qualité en ligne hiérarchique permet de fixer des priorités pour ce dialogue.
- Ces hypothèses de résultats ne sont que très faiblement validées par l'enquête en ligne avec des accumulations de réponses comprises entre 7 % et 9 %.
- Cependant 41 % des personnes interrogées ont

choisi au moins l'une des trois options de réponse correspondantes.

Elles sont 38 % de personnes à établir un lien positif entre l'Assurance qualité en ligne hiérarchique et la réalisation des objectifs fixés pour les projets, soit une proportion légèrement supérieure aux 30 % à ne pas faire ce lien. En outre, l'évaluation a également démontré que l'Assurance qualité en ligne hiérarchique n'est qu'un des nombreux facteurs qui influent sur la réalisation des objectifs fixés pour les projets.

L'interprétation de ces résultats a permis à l'équipe d'expert-e-s de tirer toute une série de **conclusions**. L'environnement dans lequel les projets de la GIZ sont mis en œuvre s'est transformé ces dernières années et il est devenu plus complexe. Cette évolution a entraîné des répercussions sur la mise en œuvre de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique. Ainsi, la part des projets bilatéraux financés par le BMZ « classiques » s'est réduite au regard des autres types de projet et des projets à plusieurs commettants. Or, l'Assurance qualité en ligne hiérarchique part plutôt de la réalité d'un projet bilatéral financé par le BMZ. Les « cas particuliers » de projets deviennent de plus en plus la norme et cette situation modifie également les exigences posées à la direction. Pour l'Assurance qualité en ligne hiérarchique, plusieurs prolongements sont apparus, à l'instar des coordinateurs / coordinatrices de cluster, des responsables de l'exécution et des gestionnaires de portefeuilles d'activités. L'Assurance qualité en ligne hiérarchique ne reflète pas suffisamment cette réalité et suppose plutôt l'existence de structures de direction normalisées et clairement définies. Par ailleurs, dans ces autres types de projet, il règne parfois une certaine confusion autour des exigences relatives aux outils CW et au suivi axé sur les résultats.

L'environnement de travail dynamique de la GIZ, avec la diversification et la multiplication des clients, exige d'aborder en continu la notion de qualité au sein de l'organisation. En effet, les exigences de qualité ne sont pas toujours concordantes dans le triangle, voire dans le polygone des marchés. Le point commun actuel s'est désormais décalé avec l'ajout d'autres commettants, modes de mise en œuvre et types de projet. En parallèle, les exigences formelles et informelles des commettants se contredisent souvent du point de vue des collaborateurs /

collaboratrices. L'Assurance qualité en ligne hiérarchique ne fournit aucun repère à ce propos.

Le fait que les outils CW obligatoires et le suivi axé sur les résultats ne sont que partiellement mis en œuvre permet de conclure que leur avantage ne se fait pas sentir pour le personnel concerné. Ce dernier ne cerne pas bien les questions sous-tendant les normes minimales techniques ou il n'en partage pas l'idée sous-jacente. Au lieu de cela, l'Assurance qualité en ligne hiérarchique est plutôt perçue comme une liste de contrôle. Les normes minimales techniques sont satisfaites uniquement de manière formelle et elles ne sont pas réellement appliquées aux pratiques de gestion.

La position adoptée par les personnes concernées joue un rôle aussi dans la mise en œuvre du dialogue pour la direction et pour la qualité. Ce sont notamment les études de cas qui ont permis de montrer que les formats de dialogue sont utiles aux RdM principalement lorsqu'ils apportent soutien et orientation avant d'être un processus de contrôle ou de suivi. Ce résultat a été confirmé par l'enquête en ligne. À ce propos, il est essentiel de définir comment le responsable hiérarchique aménage le dialogue de direction, autrement dit s'il crée une « atmosphère de confiance » dans laquelle il est possible d'aborder ouvertement les difficultés et les erreurs.

Outre l'Assurance qualité en ligne hiérarchique, multiples sont les objectifs qui se disputent le temps dont disposent les collaborateurs / collaboratrices : ainsi, l'acquisition des ressources ou la visibilité à l'intérieur de l'entreprise. Dans le cas de conflits d'objectifs et de charges de travail élevées, la priorité n'est pas souvent accordée à l'Assurance qualité en ligne hiérarchique. Qu'elles soient formelles ou informelles, les structures incitatives pratiquées au sein de l'entreprise semblent ne pas s'orienter suffisamment vers les contenus de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique. En outre, les différentes initiatives menées en parallèle dans l'entreprise et les exigences et formats aux changements fréquents (par exemple la réforme conjointe des procédures) sont également synonymes de charge de travail et de défis à relever pour établir des priorités. La cohérence et la complémentarité de ces initiatives avec l'Assurance qualité en ligne hiérarchique ne sont pas toujours identifiables pour les collaborateurs / collaboratrices. De plus, ce type de situation génère également une lassitude générale à l'égard des changements.

Ces conclusions ont permis de soumettre 11 **recommandations**. D'un point de vue global, il est recommandé de conserver les normes minimales faisant actuellement partie de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique. Tout format complémentaire et tout contrôle supplémentaire n'iraient pas dans le bon sens.

1. On obtiendra d'abord des gains rapides en rendant plus conviviale l'Assurance qualité en ligne hiérarchique. Parmi ces mesures figurent notamment un remaniement et une traduction des explications relatives à l'Assurance qualité en ligne hiérarchique, ainsi que la mise à disposition d'applications informatiques.
2. Il est recommandé de changer la communication sur l'Assurance qualité en ligne hiérarchique de telle sorte que l'avantage de cette dernière pour la gestion des projets devienne évident et compréhensible pour les utilisateurs. Pour ce faire, il est également nécessaire de faire connaître l'application « correcte » des normes minimales. Autrement dit, à propos des outils et des formats, la priorité sera d'analyser les questions sur le fond en interaction avec les personnes concernées, et non pas de simplement « remplir » des outils et des formats conformément aux règles édictées.
Il est recommandé de communiquer clairement les exigences relatives à l'application des outils CW et du suivi axé sur les résultats et les exigences liées aux formats du dialogue pour la direction et pour la qualité. En d'autres termes, il convient de clarifier et d'indiquer les outils et les formats qui sont obligatoires pour les personnes concernées. Il serait bon de clarifier et de démontrer la cohérence et la complémentarité entre l'Assurance qualité en ligne hiérarchique et d'autres processus de l'entreprise (réforme conjointe des procédures, O & R, etc.).
3. Il faudrait fournir des offres de soutien, telles que des modèles d'appui technique et de mentorat entre les RdM disposant d'une expérience plus ou moins solide, et ancrer l'Assurance qualité en ligne hiérarchique dans les formations continues existantes.
4. Il est conseillé de rendre flexible l'utilisation des outils et ce, notamment selon les différents contextes et types de projet. Un assouplissement général du caractère contraignant des normes minimales présente des risques. Cependant il

convient de définir les situations dans lesquelles il est fondamentalement possible d'envisager des exceptions. Il est conseillé de prendre de telles décisions au cas par cas selon un processus mûrement réfléchi et transparent, né de la concertation entre les RdM et les responsables hiérarchiques.

5. Il est recommandé d'apporter des allègements et, pour ce faire, d'autoriser partiellement la délégation de responsabilité relative à la mise en œuvre de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique. À cet égard, il convient de présenter l'Assurance qualité en ligne hiérarchique aux groupes de fonctions qui assument nouvellement la responsabilité des normes minimales. En outre, il est également conseillé de formaliser le transfert des responsabilités.

Ces gains rapides sont ensuite accompagnés de recommandations valables sur le plus long terme.

Ainsi :

6. Il est recommandé de considérer les RdM comme des gestionnaires de projets et de coopération et de leur fournir des repères (orientation) pour commencer. Il est nécessaire de souligner les valeurs présidant à la gestion (interne) des projets, et ce, précisément lorsque la réalisation des objectifs, les délais et les ressources entrent en conflit.
7. Il est conseillé aux responsables hiérarchiques d'utiliser l'Assurance qualité en ligne hiérarchique afin d'ouvrir à leurs collaborateurs / collaboratrices un espace qui leur offre la possibilité d'aborder les défis, les risques et les erreurs.
8. Il est recommandé de remettre à plat la notion de qualité de la GIZ. La GIZ peut continuer d'incarner la qualité et de se distinguer d'autres organisations de mise en œuvre si elle parvient à faire vivre une notion de qualité qui se concentre sur la mise en œuvre commune des projets avec les partenaires, et ce, en dépit des différents intérêts poursuivis par les commettants.
9. Il est recommandé que les systèmes d'incitation existants évaluent la contribution de chaque personne à la qualité des projets et donc à la mise en œuvre des prestations exécutées. Pour ce faire, il est nécessaire de faire prendre conscience que la création de valeur dans le travail de la GIZ a lieu dans le cadre des projets afin que les structures incitatives informelles suivent

également une telle orientation.

10. Il est conseillé d'intégrer l'Assurance qualité en ligne hiérarchique à un système de gestion de la qualité global. Le dialogue sur la qualité ou sur la notion de qualité peut servir de moyen permettant d'une part de fournir des repères à la GIZ et à ses collaborateurs / collaboratrices face à la multitude d'exigences à satisfaire et de défis à relever et, de l'autre, de faire vivre l'identité de l'entreprise.
11. Pour finir, la plupart des thèmes abordés sont associés à la culture d'entreprise. Considérer la qualité comme un modèle et l'incarner, tel peut être le point de départ d'une discussion portant sur la notion de qualité de la GIZ et sur ses retombées dans la pratique. Cela peut avoir lieu lors d'un processus de changement de culture d'entreprise ou bien lors d'adaptations de moindre envergure qui se répercutent tout de même sur la culture d'entreprise.

*The main report (German version only) can be found online on GIZ web appearance:
<https://mia.giz.de/qlink/ID=245376000>*

Avis

Au mois de février 2017, la GIZ a chargé la société Como Consult GmbH de réaliser une évaluation stratégique de l'entreprise portant sur le thème de l'« Assurance qualité en ligne hiérarchique ».

Sur décision du directoire, les évaluations stratégiques de l'entreprise sont effectuées de façon autonome par le bureau Évaluation rattaché à la Direction générale. Elles abordent les besoins de l'entreprise en matière de prise de décisions, ainsi que ses processus de changement qui peuvent concerner aussi bien les prestations exécutées que les stratégies de l'entreprise. Les évaluations stratégiques de l'entreprise aident à prendre des décisions étayées et constituent un instrument d'apprentissage organisationnel et de reddition des comptes.

L'utilisation des résultats des évaluations est encouragée par le fait que, dès la conception, on se focalise sur les connaissances recherchées, les besoins d'information et les capacités de mise en œuvre des acteurs concernés. Pour y parvenir, il est entre autres fait appel à toutes les parties prenantes essentielles au processus d'évaluation en formant des groupes de référence.

La thématique intitulée « Assurance qualité en ligne hiérarchique » a été choisie pour cette évaluation, car ce sujet présente un degré de pertinence élevé du point de vue de la politique d'entreprise. L'Assurance qualité en ligne hiérarchique est une initiative du directoire datant de l'année 2013. Elle constitue une réponse de la GIZ à des réclamations récurrentes au sujet de la qualité des projets. C'est dans l'objectif d'accroître la qualité en matière de gestion des projets et d'exécution des prestations qu'ont été élaborées des instructions homogènes relatives à la mise en œuvre les projets de la GIZ dans le secteur d'utilité publique. « La qualité a été définie à cet égard comme la réalisation des objectifs convenus avec les commettants et les partenaires dans le respect des Orientations et règles (O & R – Règles, norme, charte) » (GIZ, 2017d : 1). Depuis le début de l'année 2014, ces normes réunies

sous le nom « Assurance qualité en ligne hiérarchique » présentent un caractère contraignant pour tous les projets dans le secteur d'utilité publique. Les différentes modalités relatives aux donneurs, les contextes dynamiques et des problématiques complexes soumettent la conception et la mise en œuvre des projets à des contraintes particulières et conduisent parfois à négliger ces normes minimales.

L'évaluation intitulée « Assurance qualité en ligne hiérarchique » avait comme objectif « de vérifier [ex-durante] dans quelle mesure les normes minimales de l'entreprise relatives à l'assurance qualité sont mises en œuvre et appropriées ou efficaces et si, en améliorant la gestion des projets, elles contribuent à accroître la qualité des prestations exécutées » (GIZ, 2016 : 4).

L'évaluation n'a pas été conçue comme une évaluation de projets individuels et elle n'a également pas appliqué les critères d'évaluation fixés par le CAD de l'OCDE en tant qu'éléments structurants.

La collecte des données a donné lieu à l'application de différentes méthodes qualitatives et quantitatives qui ont été triangulées entre elles dans la limite du possible. Huit études de cas sélectionnées de façon aléatoire ont permis d'examiner six pays (deux de chaque département régional) et deux projets sectoriels issus du département « Programmes sectoriels et mondiaux ». Au final, 90 interviews ont été menées avec des directeurs / directrices de département, des directeurs / directrices de division, des responsables de marché, des responsables de la mise en œuvre, des chefs de section, des directeurs / directrices de pays, des directeurs administratifs et financiers / directrices administratives et financières et des représentant-e-s des institutions partenaires et du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). Par ailleurs, une analyse des documents a servi à vérifier les outils de Capacity WORKS rendus obligatoires par l'Assurance qualité en ligne hiérarchique et le système de suivi axé sur les résultats des projets examinés. Une enquête en ligne a pris la forme d'un recensement complet mené auprès des collaborateurs et collaboratrices du secteur d'utilité publique de la GIZ. Les questions de cette enquête ont été posées aux responsables

de marché, aux responsables de la mise en œuvre, aux chefs de section, ainsi qu'aux responsables hiérarchiques des responsables de marché et à leurs propres responsables hiérarchiques (directeurs / directrices de division, coordinateurs / coordinatrices de cluster, chefs de section, directeurs / directrices de pays, coordinateurs / coordinatrices de programme et directeurs / directrices de programme). Au total, 532 collaborateurs et collaboratrices de la GIZ, soit plus de la moitié des personnes contactées, ont participé à l'enquête.

En outre, les recommandations provisoires ont été soumises à un test de « situation réelle » dans le cadre d'un atelier dit utilisateurs et ce, afin de garantir une utilisation optimale des résultats de l'évaluation.

Ce rapport est le produit du travail des expert-e-s externes chargé-e-s de réaliser l'évaluation. Du point de vue de la GIZ, l'évaluation a suivi une méthodologie sérieuse et axée sur l'utilisation. La matrice d'évaluation présentée dans l'annexe V permet de comprendre le traitement méthodologique appliqué aux questions de l'évaluation, la sélection des sources de données utilisées, ainsi que les conclusions et recommandations tirées au terme de ces processus.

D'une manière générale, les résultats de l'évaluation sont considérés comme valides et utiles pour la GIZ.

Réponse de la direction

La réponse suivante de la direction reflète dans quelle mesure la direction de la GIZ partage les recommandations formulées et juge leur pertinence et leur utilité. À la suite de l'évaluation, la GIZ élaborera un plan de mise en œuvre qui fixera, pour les recommandations partagées, quelles mesures d'amélioration seront appliquées, par quelle unité organisationnelle, au moyen de quelles ressources et dans quel délai. La mise en œuvre de ces mesures sera suivie au bout d'un an par le bureau Évaluation rattaché à la Direction générale.

Les recommandations générales suivantes ont été formulées dans le cadre de l'évaluation stratégique de l'entreprise :

1. Rendre plus conviviale l'Assurance qualité en ligne hiérarchique
2. Changer la communication sur l'Assurance qualité en ligne hiérarchique
3. Fournir des offres de soutien
4. Rendre flexible l'utilisation des outils
5. Apporter des allègements en déléguant la responsabilité relative à l'Assurance qualité en ligne hiérarchique
6. Fournir des repères pour la gestion des projets
7. Considérer l'Assurance qualité en ligne hiérarchique comme un espace favorable à la culture de l'erreur
8. Remettre à plat la notion de qualité
9. Axer les systèmes d'incitation sur la qualité des projets
10. Intégrer l'Assurance qualité en ligne hiérarchique à un système de gestion de la qualité global
11. Modifier la culture d'entreprise

Les cinq premières recommandations portent sur l'« Assurance qualité en ligne hiérarchique » en tant qu'instrument et il est possible de les mettre en œuvre assez rapidement. Pour les recommandations leur faisant suite, il s'agit de processus de

changement à moyen ou long terme qui laissent supposer des répercussions plus importantes en raison de leur niveau d'abstraction parfois élevé et qui seront probablement impossibles à appliquer au moyen de mesures individuelles concrètes dans le cadre d'une période limitée de deux ans. La présente réponse de la direction se structure selon ces niveaux.

Les résultats de l'évaluation stratégique de l'entreprise révèlent des déficits importants, notamment en ce qui concerne la bonne application et le caractère contraignant des normes minimales, la compréhension des rôles et des tâches des responsables de marché et de leurs responsables hiérarchiques, ainsi que le dialogue pour la direction et pour la qualité. Du point de vue du directoire de la GIZ, une grande importance est accordée à l'Assurance qualité en ligne hiérarchique et la nécessité d'agir est estimée tout aussi conséquente. C'est en ce sens que la majeure partie des recommandations est partagée en termes de contenu. Les déficits identifiés incitent la GIZ à adopter des mesures substantielles qui améliorent et imposent l'utilisation de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique et qui dépassent même partiellement le cadre des recommandations formulées. Les normes minimales actuellement en vigueur pour l'Assurance qualité en ligne hiérarchique sont conservées, mais les formats de communication et les structures incitatives offrent matière à améliorations. À y regarder de près, certaines recommandations ne constituent pas des mesures applicables, mais plutôt des aspects qu'il convient de prendre en compte lors de la mise en œuvre d'autres mesures. Les mesures majeures identifiées se trouvent aux recommandations 1.1 (Remanier les formats) et 3.4 (Ancrage de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique dans les formations continues existantes).

Gains rapides

1. *Rendre plus conviviale l'Assurance qualité en ligne hiérarchique*

1.1. *Remanier les formats*

Cette recommandation est entièrement partagée. Les explications relatives aux normes minimales en matière d'exécution des marchés dans le secteur d'utilité publique et les guides consacrés aux outils et aux formats seront mis à jour et adaptés en fonction des besoins des utilisateurs, des commettants et des partenaires. Ce faisant, les nouveaux types de projet et les nouvelles structures hiérarchiques seront également pris en compte. Ainsi, les explications relatives aux normes minimales seront notamment traduites dans les quatre langues véhiculaires de la GIZ pour le nombre important et croissant de collaborateurs / collaboratrices non germanophones au sein de la structure décentralisée de la GIZ. Par ailleurs, les guides consacrés aux outils et aux formats, ainsi que d'autres documents pertinents pour l'Assurance qualité en ligne hiérarchique seront mis à disposition de façon structurée et simple à partir d'un emplacement central.

1.2. *Mettre à disposition des applications informatiques*

Cette recommandation est partiellement partagée. Ce point de vue est principalement dû au fait qu'une mise à disposition d'applications informatiques particulières nécessite, sur le plan des spécifications commerciales, de commencer par réaliser un examen préliminaire systématique qui identifie la possibilité d'une mise en œuvre et la cohérence des exigences relatives aux solutions informatiques potentielles et qui garantit des possibilités d'interfaçage avec d'autres processus en cours. Le Pôle d'expertise étudie déjà différentes pistes destinées à accroître les avantages des outils (*CW goes digital*, outils dans le MindManager) et à simplifier l'utilisation de ces derniers.

Une application informatique pour le plan d'opérations est déjà disponible avec On-Site-Operations. De plus, plusieurs modèles de format pour la visualisation des outils CW sont en cours d'élaboration dans le MindManager du Pôle d'expertise.

Il n'apparaît pas nécessaire d'engager pour l'heure d'action allant plus loin.

2. *Changer la communication sur l'Assurance qualité en ligne hiérarchique*

2.1. *Changer la dénomination*

Étant donné que l'évaluation s'est référée à la gestion de la coopération dans le cadre de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique, cette recommandation n'est également pas partagée ou bien considérée actuellement comme trop vaste. Si les recommandations visant à perfectionner la gestion des projets, par delà le cadre de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique, étaient amenées à être reprises dans la stratégie, alors un tel changement de dénomination serait éventuellement susceptible de se révéler judicieux.

2.2. *Communiquer les avantages*

Cette recommandation est partagée. D'une manière générale, les avantages des normes minimales contraignantes destinées à l'assurance qualité conceptuelle et technique sont perçus par les responsables lors de l'exécution des marchés. En outre, l'application correcte de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique dépend souvent d'autres contraintes externes qui résultent du contexte spécifique à un projet (surcharge de travail, etc.). Toutefois, pour garantir le respect des normes minimales même sous pression élevée, il convient de mettre en relief et de communiquer les avantages que présente l'Assurance qualité en ligne hiérarchique tant sur le plan des prestations que sur celui du dialogue pour la direction et pour la qualité. Pour ce faire, on se placera sous différentes perspectives en s'adaptant aux besoins de l'utilisateur : (1) l'utilité pour la transparence en matière de communication et de reddition des comptes à l'égard des commettants et du public ; (2) l'utilité pour mener à bien la mise en œuvre et réaliser les objectifs du projet en coopération avec le partenaire ; (3) l'exploitation des potentiels recélés dans le système du partenaire ; (4) la compatibilité avec les exigences d'autres commettants grâce à une utilisation flexible des outils de Capacity WORKS et (5) une documentation et une communication améliorées notamment pour les nouveaux collaborateurs et nouvelles collabora-

trices et pour les transmissions de projets. La visibilité de telles informations pratiques doit être assurée au moyen de différents canaux, notamment lors de l'initiation des nouveaux collaborateurs et nouvelles collaboratrices, lors du dialogue de direction, des conférences de direction régionales et par d'autres formats de communication qui favorisent l'échange et l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation. L'exécution de l'assurance qualité et la mise en œuvre de projets de qualité supérieure constituent le cœur de métier de la GIZ. Dans un contexte marqué notamment par une hausse croissante des exigences des commettants en termes d'efficacité et de rentabilité, toute négligence de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique due à un manque de temps ou à des incitations alternatives n'est pas acceptable.

2.3. Communiquer une application correcte

Cette recommandation est partagée. La communication axée sur les avantages de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique tout comme le remaniement axé sur les utilisateurs pour les guides consacrés aux outils et aux formats, de même que d'autres documents pertinents pour l'Assurance qualité en ligne hiérarchique, doivent mettre l'accent sur l'analyse de fond à réaliser en interaction avec toutes les personnes concernées. Ce point comprend, d'une part, une association judicieuse des outils et des questions de fond et, de l'autre, un processus d'apprentissage axé sur la qualité, la transparence et la capacité de rendre des comptes envers le commettant. En outre, la GIZ tient non seulement à mieux communiquer les prescriptions et les normes applicables à l'Assurance qualité en ligne hiérarchique, mais, ce faisant, à y associer aussi une meilleure communication concernant à la fois les normes minimales relatives aux processus commerciaux et la direction du personnel dans le cadre des projets.

2.4. Communiquer le caractère contraignant des normes

Cette recommandation est partagée. Le caractère contraignant des normes minimales relatives à l'assurance qualité conceptuelle et technique dans le cadre de l'exécution des marchés s'applique à

tous les projets du secteur d'utilité publique dont le montant s'élève à 250 000 EUR ou plus, et ce, quel que soit le commettant. Ce point comprend aussi bien l'exécution des prestations et le dialogue pour la direction et pour la qualité que les normes commerciales.

Le caractère contraignant des normes existantes doit être clarifié et communiqué en tant que tel sans la moindre ambiguïté. Pour ce faire, la GIZ va renforcer l'introduction de formats de communication, notamment pour l'initiation des nouveaux collaborateurs et nouvelles collaboratrices ou les formations continues, et elle va également intensifier l'ancrage de cette question dans les formats de dialogue existants à l'échelon national. Afin de réaliser ces objectifs, il est préalablement nécessaire de préciser quels sont les aspects contraignants de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique et lesquels autorisent plus de souplesse en fonction du contexte (voir recommandation 4.1).

2.5. Définir et communiquer la responsabilité de direction

Cette recommandation est partagée. La GIZ considère notamment qu'il incombe à ses responsables hiérarchiques d'assurer que les prestations conceptuelles et techniques exécutées dans la structure hiérarchique sont d'une qualité conforme aux normes définies et contraignantes afin d'imposer le respect des normes minimales déterminées pour l'assurance qualité conceptuelle et technique. Pour déléguer et documenter comme il se doit la responsabilité du dialogue pour la direction et pour la qualité, des conditions-cadres seront élaborées et intégrées dans les processus de l'entreprise en cours d'exécution (objectifs de l'entreprise). Il en va de même pour la clarification des descriptions des rôles et des tâches, notamment pour les groupes de fonctions nouvellement formés (responsables de la mise en œuvre, coordinateurs de cluster). Outre un inventaire des bonnes pratiques existantes et une clarification générale des conditions-cadres (telles que le rôle et les obligations des directeurs / directrices de pays dans le cadre de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique en général), les actions nécessaires au niveau des projets doivent être définies pour chaque bureau national de la GIZ.

2.6. Réduire et « démêler » la complexité

La recommandation visant à garantir et à communiquer la cohérence et la complémentarité entre l'Assurance qualité en ligne hiérarchique et d'autres processus de l'entreprise est partagée d'une manière générale. Ce point fait également référence à un retour d'information de l'atelier de gestion de la qualité à l'échelle de l'entreprise qui s'est tenu au mois de mai 2017. Son opérationnalisation reste toutefois à poursuivre. Lors de la planification de la mise en œuvre, la GIZ abordera les déficits en imbriquant de manière sensée les exigences relatives à la qualité et les autres processus de changement. La professionnalisation visée pour la gestion des projets (voir recommandation 5) pourrait permettre de créer un cadre complémentaire et approprié afin d'apporter complémentarité et cohérence aux objectifs et aux dimensions liées à la qualité.

3. Fournir des offres de soutien

3.1. Nommer des interlocuteurs / interlocutrices

Cette recommandation est partiellement partagée. Certes, le recours à des interlocuteurs / interlocutrices spécialisé-e-s pourrait s'avérer judicieux pour les responsables hiérarchiques. Toutefois, ce sont ces derniers qui doivent en fin de compte être les interlocuteurs / interlocutrices compétent-e-s pour les responsables de marché. Les structures parallèles sont considérées comme peu efficaces à cet égard. Par conséquent, pour la GIZ, l'essentiel est de garantir que les responsables hiérarchiques des responsables de marché et leurs propres responsables hiérarchiques soient capables de fournir des informations pertinentes et des repères.

3.2. Offres de soutien destinées aux responsables hiérarchiques

Cette recommandation est partagée d'une manière générale. Les responsables hiérarchiques assument une responsabilité essentielle dans la mise en œuvre de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique. L'introduction de formats de conseil courts, mais ciblés est donc considérée comme judicieuse et s'est déjà révélée très utile dans un

contexte pratique. En outre, les formats d'échange réguliers et les communautés de pratique sont suggérés au niveau opérationnel et il est prévu d'intensifier le recours à des conférences de direction régionales pour l'échange d'expériences et les nouvelles idées de format.

3.3. Modèles de mentorat

La recommandation visant à établir des modèles flexibles d'apprentissage entre pairs et de mentorat entre responsables de marché expérimentés et moins expérimentés est largement partagée. La GIZ considère le conseil collégial et mutuel et l'échange d'expériences au niveau opérationnel comme un élément important afin d'accélérer les processus et de réduire les efforts à consentir par toutes les personnes concernées. Il incombe aux responsables hiérarchiques de mettre à disposition l'espace nécessaire à un apprentissage inter-projet au niveau des pays et des divisions.

3.4. Ancrage dans les formations continues existantes

Cette recommandation est partagée. L'Assurance qualité en ligne hiérarchique est déjà intégrée aux formations continues mises à jour en 2017 et consacrées à Capacity WORKS et à la gestion des marchés. Par conséquent, il serait uniquement nécessaire d'actualiser leur contenu. Il est recommandé de mener une réflexion sur les formats de formation continue, de qualification et d'échange dans le cadre d'un groupe de travail interdépartemental afin d'identifier les besoins non satisfaits et les offres alternatives, telles que des webinaires et des formations en ligne dans plusieurs langues, des ateliers de gestion ou des formats portant sur des questions de gestion des projets.

4. Rendre flexible l'utilisation des outils

4.1. Les outils sont adaptables aux types de projet et à leurs exigences

Cette recommandation est partagée d'une manière générale. Les outils existants destinés à l'application des normes minimales permettent d'appuyer la flexibilité recommandée par les expert-e-s et sont adaptables aux différents types de

projet, ainsi qu'à leurs exigences. Toutefois, il est conseillé, d'une part, de fournir des cas pratiques ayant valeur d'exemple lorsque l'Assurance qualité en ligne hiérarchique sera remaniée en fonction des utilisateurs et, de l'autre, de communiquer de façon plus proactive sur l'application flexible des outils, tant dans les guides que dans les formations continues et d'autres formats. Cette recommandation n'affecte nullement l'obligation de documentation. En effet, si les outils destinés à l'application des normes minimales ne sont pas utilisables de façon judicieuse dans certaines configurations de projet, il est alors nécessaire de documenter aussi cette situation.

4.2. Accroître la compatibilité

Cette recommandation est partagée dans son ensemble. Il est préconisé d'axer la gestion de la qualité de la GIZ sur les exigences de qualité de cette dernière, mais aussi sur celles du commettant concerné. Par conséquent, il serait tout d'abord nécessaire d'identifier tous les outils à mettre en œuvre dans le cadre de la clarification des marchés. À moyen terme, ces exigences de qualité pourraient être adaptées dans toute l'entreprise avec les commettants principaux. En outre, l'application peut s'ajuster parfaitement au contexte concerné compte tenu de la flexibilité des outils et de leur capacité d'adaptation.

4.3. Autoriser des exceptions

Cette recommandation est partagée dans son ensemble. Tous les avis sont unanimes sur le fait que chaque projet doit en général aborder les questions de fond qui se posent derrière les outils destinés à l'application des normes minimales. Dans des cas exceptionnels, il est possible de décider dans le cadre du dialogue pour la direction et pour la qualité de ne pas mettre en œuvre délibérément les outils sélectionnés en fonction du contexte. Il est alors nécessaire de documenter également cette décision. Une aide (orientation) au niveau de l'entreprise pour de telles exceptions pourrait être éventuellement judicieuse sans que, pour autant, elle soit considérée comme un standard indiquant une possibilité de non-mise en œuvre dans certains cas.

5. Apporter des allègements : autoriser la délégation de responsabilité pour la mise en œuvre de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique

Cette recommandation est partiellement partagée. La responsabilité formelle de la mise en œuvre de l'Assurance qualité en ligne hiérarchique relève des responsables hiérarchiques tandis que la responsabilité de la mise en œuvre des normes minimales est assumée par le/la responsable du marché étant donné que leur application réside principalement dans le pilotage du projet. La délégation formelle et transparente de tâches partielles (et non pas celle de la responsabilité générale de leur mise en œuvre) est préconisée, notamment compte tenu des groupes de fonctions nouvellement formés, et elle est actuellement clarifiée sous la forme d'une mesure prioritaire au niveau de l'entreprise. Dans les situations où les responsabilités partielles sont déléguées aux responsables de la mise en œuvre, il est recommandé d'établir des accords types qui documentent de façon transparente les compétences pour l'Assurance qualité en ligne hiérarchique en cas de responsabilité partagée.

Processus de changement à moyen et long terme

6. Fournir des repères pour la gestion des projets

La recommandation visant à accorder une aide aux responsables de marché pour les tâches et les éléments essentiels de la gestion des coopérations et des projets est largement partagée. La GIZ perçoit la nécessité d'élaborer un « guide » destiné aux responsables de marché qui réunit les différentes normes déjà existantes et qui comble les lacunes restantes : les normes de qualité commerciales et administratives, la direction du personnel, la qualité des prestations exécutées, la gestion des coopérations (CW), ainsi que la planification, le suivi et l'évaluation des projets.

À cet égard, les exigences de qualité propres à l'entreprise seront communiquées aux gestionnaires de projets, en ce qui concerne notamment

la documentation transparente des décisions de pilotage, et il pourra être fait appel à des mesures de qualification pour les responsables de marché.

7. Considérer l'Assurance qualité en ligne hiérarchique comme un espace favorable à la culture de l'erreur

Cette recommandation n'est pas partagée. D'une manière générale, il est considéré comme souhaitable de continuer à permettre une culture d'apprentissage ouverte et reposant sur la confiance et d'utiliser l'Assurance qualité en ligne hiérarchique comme un instrument d'apprentissage. Toutefois, compte tenu de la recommandation 9 d'axer les systèmes d'incitation sur la qualité des projets, on doit se demander dans quelle mesure l'Assurance qualité en ligne hiérarchique est réellement appropriée à la promotion d'une culture de l'apprentissage.

8. Remettre à plat la notion de qualité

Cette recommandation a fait l'objet de discussions qui ont prêté à controverse. En effet, ainsi formulée, elle a tendance à sortir de son champ, mais elle est tout de même partagée à titre général. La raison en est principalement que la discussion de fond sur les exigences de qualité recommandée avec les commettants et les partenaires est habituellement menée au niveau des projets et ce, même si des normes de qualité globales ont été convenues avec le BMZ ou aussi en partie avec le BMUB. La GIZ contrôlera, éventuellement avec d'autres commettants, la nécessité d'une concertation globale sur la notion de qualité à l'échelle de l'entreprise et elle mettra en œuvre les besoins identifiés.

9. Axer les systèmes d'incitation sur la qualité des projets

Cette recommandation est partagée. Il convient de contrôler comment il est possible de mettre en place des systèmes d'incitation pour chaque collaborateur / collaboratrice qui soient axés sur la qualité du projet et ce, sans entrer en conflit avec la culture d'apprentissage suggérée dans la recommandation 7. Selon l'accord conclu entre les responsables de marché et leurs responsables

hiérarchiques lors du transfert ou de la prise en charge de la responsabilité du marché, il est recommandé d'évaluer – à l'occasion de l'entretien individuel et du dialogue pour la direction et pour la qualité – quelle est la contribution apportée à la qualité des projets dans le cadre des prestations exécutées ou bien si les normes minimales contraignantes ont été respectées.

10. Intégrer l'Assurance qualité en ligne hiérarchique à un système de gestion de la qualité global

Cette recommandation n'est pas partagée conformément à l'explication apportée pour la huitième recommandation (Remettre à plat la notion de qualité). La GIZ considère comme nettement plus judicieux d'intégrer la gestion de la qualité dans la gestion des projets au cours des étapes suivant la planification de la mise en œuvre. Le dialogue pour la direction et pour la qualité doit remplir cette fonction en interne et il n'apparaît aucun besoin de concertation globale avec des parties prenantes externes ou de mise en place d'un processus de gestion de la qualité parallèlement au reste de la gestion du projet.

11. Modifier la culture d'entreprise

Cette recommandation est partagée dans son analyse et il serait nécessaire de poursuivre son opérationnalisation et de la faire aller de pair avec toute une série de processus de changement plus étendus au sein de l'entreprise. À l'heure actuelle, la faisabilité d'un tel processus de réforme de grande ampleur dépassant le cadre d'« adaptations mineures » est considérée comme difficile. C'est la raison pour laquelle cette recommandation n'est donc pas partagée. Toutefois, il convient de continuer à aborder cette problématique dans l'évaluation stratégique de l'entreprise portant sur la culture d'entreprise.

Crédits photographiques et sources

Photos/Sources

© GIZ / Harald Franzen, Samuel Goda, Ala Kheir, Florian Kopp

Renvois et liens

La présente publication comporte des liens ou renvois vers des sites Internet externes. Les contenus des sites externes liés relèvent de la responsabilité des fournisseurs ou hébergeurs de ces sites. Lors du premier référencement, la GIZ a vérifié si le contenu de tiers n'était pas de nature à entraîner une responsabilité civile ou pénale. Cependant, il ne saurait être raisonnablement envisagé de procéder à un contrôle permanent du contenu des sites liés en l'absence d'indices concrets de violation du droit. Si la GIZ constate ou si on lui signale qu'une offre externe pour laquelle elle a mis un lien à disposition soulève une responsabilité civile ou pénale, le lien correspondant sera immédiatement supprimé. La GIZ se démarque expressément de tels contenus.

Matériel cartographique

Les représentations cartographiques ne servent qu'à des fins d'information et n'ont pas valeur de reconnaissance juridique de frontières ou de régions. La GIZ n'assume aucune garantie en ce qui concerne l'actualité, l'exactitude ou l'exhaustivité du matériel cartographique mis à disposition. Toute responsabilité concernant des dommages ayant été provoqués, de façon directe ou indirecte, par leur utilisation est exclue.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de