

## Résumé d'évaluation

**Titre, auteur et date du rapport d'évaluation:**

Evaluation organisationnelle et examen de la fonction finances du Bureau national UICN Sri Lanka: avril 2001

**Nom de l'unité organisationnelle :** Bureau national de l'UICN Sri Lanka

**Mandat de l'unité organisationnelle :** Représenter l'UICN au Sri Lanka et gérer le Programme Sri Lanka de l'UICN

**Domaine de spécialisation UICN:**

**Territoire géographique:** Sri Lanka

**Durée du projet ou du programme, ou longueur si pas pertinente pour les évaluations organisationnelles :** Créé en 1998

**Budget total du projet, du programme ou de l'unité organisationnelle: budget total pour 2001:** 800 000 US\$

**Donateur(s)**

DFID, Gouvernement des Pays-Bas, NORAD, FEM/PNUD, FEM/Banque mondiale, CORDIO, ADB, UNESCO, Bureau Ramsar, SDC et IWMI

**Objectifs de l'évaluation:**

Contribuer à améliorer l'efficacité organisationnelle de l'UICN-SL en lui permettant de réaliser sa mission, ses buts et ses objectifs tels que définis par le projet de programme pour 2001-2005, financé par le PNUD, le GEF, le CORDIO, le SDC, le DFID, le Gouvernement des Pays-Bas, le NORAD, le FEM/PNUD, le FEM/Banque mondiale, l'ADB, l'UNESCO, le Bureau Ramsar, le SDC et l'IWMI.

c) Lectures

- *Organisational Assessment & Development - The Way Ahead* - Mars 2000 – Rapport *Universalia*
- Projet de politique d'évaluation de l'UICN pour examen par la Direction et le Conseil – janvier 2001
- Délégation de pouvoirs
- Résultats régionaux - Processus d'harmonisation – « Harmonisation » UICN-SL avec DRS et objectifs régionaux

2.

Les services de soutien devraient être réorganisés et réorientés afin de fournir un soutien plus performant, en temps voulu, à tous les secteurs du Bureau UICN-SL et aux programmes régionaux partageant les locaux (*Administration - recommandations 25-33, Fonction RH, recommandations 34-41*).

Ayant cumulé une expérience importante de coopération avec les Membres, les ONG, des institutions diverses et des organismes gouvernementaux, le personnel de programme et de projets a des connaissances, des compétences et des idées qui pourraient être mises à profit.

En outre, la mise en œuvre réussie du Fonds local pour l'environnement améliore la visibilité et l'influence de l'UICN SL.

Etant donné tout ce qui précède, le Bureau dispose d'une base solide lui permettant de réexaminer ses rapports avec les institutions et les publics avec lesquels il travaille. (*Programme et unité des constituants-recommandations 42-44*)

UICN-SL partage une perception de plus en plus courante sur le plan mondial et régional : il faut aborder les aspects économiques de la diversité biologique et l'utilisation des ressources naturelles, en tant que composantes essentielles d'une gestion durable. (*Economie de l'environnement - recommandations 45-46*)

UICN-SL a un certain nombre de projets modestes, souvent groupés dans des zones géographiques spécifiques. L'établissement de Bureaux de programme afin de gérer les projets de terrain et de développer des éléments de programme spécifiques aux différentes zones permettrait d'optimiser les synergies et d'améliorer l'élaboration des programmes à venir.

Cette démarche renforcerait aussi le message selon lequel l'UICN n'est pas une organisation citadine et lointaine ; elle est en contact avec les réalités de terrain et accorde aux communautés locales avec lesquelles elle travaille le poids qui doit être le leur . L'ouverture de Bureaux de programme aurait un effet important sur tous les secteurs de l'UICN-SL.

(*Etablissement de Bureaux de programme - recommandations 47-50*)



mondiaux. Après un atelier initial, ces enseignements pourraient être repris lors de l'examen de chaque nouveau concept de projet, afin de savoir à quels DRS et objectifs régionaux il contribue.

- Afin de permettre aux unités de travailler de façon plus efficace, le Directeur de Programme devrait collaborer avec le Directeur des finances, le Directeur d'administration et les directeurs d'unités afin de :
  - clarifier les facturations croisées et élaborer des lignes directrices qui devront être réexaminées régulièrement ;
  - s'assurer que les responsables des unités disposent d'informations adéquates et compréhensibles en temps voulu, afin de prendre leurs décisions et mieux saisir les questions sous-jacentes ; et
  - assurer des services généraux efficaces, fluides et fournis en temps voulu.

### 3. Unités thématiques

- La mission et les fonctions générales d'une unité thématique devraient être clairement définies.
- Les directeurs d'unité devraient être progressivement déchargés des tâches de gestion de projets de terrain.
- Sous la conduite de la Direction de Programme, les unités devraient élaborer conjointement une ébauche de plan stratégique pour les programmes thématiques. Sur cette base, chaque unité devrait élaborer son plan, recueillir les commentaires du groupe et le remanier en forme de modèle que d'autres pourront adopter..
- Les unités devraient travailler avec la DP afin de concevoir des propositions de projets moyens à importants, à partir de leurs plans stratégiques.
- Une gestion dédiée de projets, ainsi que les contributions attendues du personnel de programme, devraient être incorporées lors de l'élaboration de nouvelles propositions de projets.
- En fonction de la charge de travail et de la disponibilité de fonds, il faudrait recruter du personnel pour les unités.
- Les descriptions de responsabilités (TOR) devraient être redéfinies:
  - les TOR des directeurs d'unités, afin de décrire l'ensemble de leurs fonctions et responsabilités;
  - les TOR des responsables des projets devraient aussi inclure les responsabilités dépassant les simples travaux du projet ;
  - les TOR des secrétaires (y compris celles des réceptionnistes) devraient être redéfinies sur la base de leurs responsabilités, dont la principale est de « faciliter au maximum l'efficacité opérationnelle de l'unité pour laquelle elles travaillent » ;
- Les nouvelles attentes et responsabilités devraient être clairement définies et expliquées aux secrétaires en poste, afin qu'ils/elles améliorent leurs compétences avec l'aide de leurs supérieurs. S'ils/elles ne peuvent pas les développer afin de s'acquitter de leurs nouvelles fonctions, il faudrait les aider à trouver du travail ailleurs.
- Dès que les ressources le permettront, il devrait y avoir un/une secrétaire pour deux unités, ainsi qu'un/une assistant(e) de direction travaillant exclusivement pour la Direction du Programme.
- L'unité des finances devrait non seulement fournir des informations de façon régulière et accessible, mais aussi contribuer à développer les compétences des directeurs d'unités pour ce qui est de l'interprétation des informations financières. Le personnel des finances devrait avoir l'occasion de visiter des sites de projet et de s'entretenir avec les collaborateurs des projets afin de mieux connaître le programme.
- Les coûts de facturation croisée du personnel devraient être communiqués aux directeurs des unités.
- Les préoccupations concernant les indemnités journalières de déplacement devraient être examinées ; si elles sont justifiées, il faudrait y répondre de façon adéquate. Tout malentendu devrait être dissipé lors d'entretiens basés sur des informations claires.

- Les secteurs finances et RH de l'UICN-SL devraient collaborer avec le Directeur des RH de la région ARO afin de définir des politiques claires pour ce qui est des indemnités journalières de déplacement pour UICN-SL. (Ces éléments pourraient ensuite servir de base à une politique régionale pouvant être adaptée aux réalités de chaque Bureau national).

connaissances et de créer des capacités au moyen d'une critique participative de soutien. Le soutien des autres collaborateurs afin d'analyser les succès et les échecs peut aussi être utile.

- Un mécanisme permettant à la CR d'inviter le personnel à l'accompagner à des réunions stratégiques avec des représentants du gouvernement, des bailleurs de fonds et autres partenaires devrait développer des compétences « politiques » de gestion. Des informations fournies par la CR avant et après la réunion et un bref rapport du collaborateur/collaboratrice invité(e) permettraient d'en tirer un maximum de profit.
- Des visites en provenance et à destination d'autres Bureaux nécessitent une préparation approfondie, des objectifs et des produits précisément définis et des rapports analytiques afin de porter tous leurs fruits.
- L'évaluation du personnel permet d'évaluer les progrès réalisés, les forces et les faiblesses, les domaines potentiels d'amélioration ; il faut également examiner comment gérer tous ces éléments afin de suivre les avancées tout au long de l'année.
- Les besoins de formation portés sur les formulaires d'évaluation pourraient servir de base au plan de formation.

#### **6. Un Programme et une Unité consacrés aux éléments constitutifs de l'UICN**

- Les grandes lignes du scénario actuel doivent être définies ; une analyse des insuffisances doit être menée. Sur la base des résultats, l'on pourrait lancer un processus consultatif afin d'élaborer une stratégie reflétant ce

- Toutes les futures propositions de projet devront être conçues et budgétisées afin de répondre aux ajustements organisationnels nécessaires.

### **9. Evolution des structures**

- UICN-SL devrait être graduellement restructurée, de telle façon que les entités de gestion soient adaptées afin de répondre aux évolutions des domaines prioritaires du programme et aux nouveaux besoins des fonctions organisationnelles. La restructuration suggérée apparaît en Annexe.

### **10. Echange d'informations et d'idées**

- La pratique devrait consister à échanger très tôt les idées nouvelles avec le personnel, au lieu de le faire lorsque la réflexion a atteint une étape

## **12. Mission et responsabilités de la fonction finances**

- Une réunion devrait être organisée afin de transmettre au personnel les éléments principaux du processus d'harmonisation, lui permettant ainsi de voir la mission de l'UICN-SL dans le contexte d'un programme mondial et régional articulé autour de domaines de résultats stratégiques. Pour la fonction finances, il faudrait définir ses liens opérationnels avec le DRS n°7.
-



**Langue de l'évaluation:** Anglais

**Disponible auprès de :** Bureau du Directeur régional, UICN Asie