

Résumé d'évaluation

Titre, auteur et date du rapport d'évaluation:

Une évaluation organisationnelle de l'UICN Bangladesh: juillet 2000

Nom de l'unité organisationnelle:

Bureau national de l'UICN Bangladesh

Mandat de l'unité organisationnelle:

Représenter l'UICN au Bangladesh et gérer le Programme Bangladesh de l'UICN

Domaine de spécialisation UICN:

Territoire géographique:

Bangladesh

Durée du projet ou du programme, ou longueur si pas pertinente pour les évaluations organisationnelles :

Créée en 1992

Budget total du projet, du programme ou de l'unité organisationnelle: budget total pour 2000:

154 000 US\$

Donateurs:

BMZ, PNUD, Banque mondiale, CIDA, WWF

Objectifs de l'évaluation:

Explorer les moyens les plus adaptés afin de répondre aux enjeux présents et à venir tels qu'envisagés dans le projet de « Programme national Bangladesh de l'UICN 2000-2005 ». Sur ces bases, ainsi que sur la base de l'expérience régionale, formuler des recommandations au Directeur de la Région Asie et au Représentant national, UICNB.

Type d'évaluation:

Evaluation organisationnelle

Période couverte par l'évaluation:

2000—2004

Commanditée par:

Directeur régional de l'UICN Région Asie et CR (représentant national) UICN Bangladesh

Participants:

DR, CR et personnel de l'UICNB, Chef de suivi et évaluation (M&E) et Directeur des Finances/ RH Région Asie, ARD

Equipe d'évaluation:

Stella Jafri, Conseillère DO, UICN Région Asie

Méthodologie:

1. Préparation: Examen des documents de programme UICNB, Rapports sur l'atelier d'élaboration du programme, rapports d'avancement et d'évaluation à ARD ; recherche informelle de perceptions / questions auprès des responsables du Programme régional UICNB
2. Entretiens généraux; identification préliminaire des questions à traiter, avec DR Région Asie, CR UICNB, Chef M&E, Région Asie.
3. Entretien individuel avec le Représentant national (CR).
4. Examen des contrats et des TORs (définition des responsabilités) du personnel.
5. Examen du résumé des projets en cours à mettre en rapport avec les domaines de programme.
6. Entretiens individuels semi-structurés avec chacun des membres du personnel, axés sur 4 domaines d'enquête
7. Entretien avec le CR et le responsable comptable sur les politiques et pratiques RH, les assurances, le fonds de prévoyance.
8. Analyse préliminaire des questions sur la base des informations reçues.
9. Entretien avec le CR sur les résultats, afin d'esquisser des propositions de recommandation.
10. Présentation des résultats et des recommandations à une réunion plénière du personnel afin de recueillir des commentaires.
11. Nouveaux commentaires du personnel après un temps d'assimilation, individuellement ou en groupe.
12. Révision des recommandations avec le CR et les cadres à la lumière des commentaires recueillis.
13. Réunion finale d'information et de consultation avec le DR et le Directeur des finances/RH sur un certain nombre de questions.
14. Projet de rapport à DR, CR UICNB, Chef M&E, Directeur finances/RH, pour commentaires.
15. Finalisation et diffusion du rapport (critique sollicitée).

Questions de l'évaluation:

En matière de: a) structures organisationnelles; b) systèmes, procédures, mécanismes; c) pratiques de gestion et d) questions relatives au personnel, générales et individuelles, quelles sont les capacités requises, à l'heure actuelle et à l'avenir, afin de gérer le nouveau programme et les nouvelles modalités de travail?

Résultats:

Depuis 1998 sont en progression la visibilité et le potentiel du Bureau, ainsi que les attentes et les demandes dont il fait l'objet, à l'intérieur du pays et de la région.

Le besoin de passer de la mise en œuvre de projets isolés à une approche intégrée de programme, ainsi que de faire évoluer en conséquence les structures et les comportements organisationnels a été reconnu. Des procédures d'élaboration des programmes ont été mises en place.

La « culture familiale », où chaque collaborateur est en quelque sorte un « touche-à-tout » n'est plus adaptée. Le CR, jusqu'à présent seul décisionnaire et pivot de toutes les activités, ressent de plus en plus le besoin d'émerger de l'immédiat et de l'urgent afin de prendre du recul et adopter des points de vue plus larges. Il n'existe pas d'agent intégrateur ayant une vision d'ensemble et permettant au CR de rassembler les activités variées de chaque programme afin que les réalisations de l'UICNB deviennent plus importantes que la somme des réalisations de ses composantes.

La structure de personnel est déséquilibrée: une troupe de jeunes, un cadre moyen et peu de cadres supérieurs. Chaque collaborateur fait directement rapport au CR. Ce déséquilibre, ajouté à l'absence de structures et de systèmes de gestion adaptés, contribue à perpétuer la situation décrite. Des effets s'en font sentir sur la productivité et la motivation du personnel, ainsi que sur la qualité des services fournis.

Pendant la période actuelle de planification, il est essentiel de dégager du temps et de mobiliser des ressources afin de créer les piliers organisationnels nécessaires à l'amélioration de l'exécution du programme.

Recommandations:

1. Restructuration

a) L'UICNB devrait être restructurée de façon graduelle (voir figures 1 à 4) en des entités de gestion axées sur les domaines prioritaires de programme définis dans le document de programme (biodiversité, gestion des ressources naturelles, ressources en eau et gestion des catastrophes naturelles) ou en des fonctions organisationnelles (élaboration et coordination des programmes, finances et opérations).

b) Chaque entité de gestion devrait fonctionner pleinement comme un sous-centre de coûts à la mi-2001.

2. Création de postes

L'adaptation aux structures futures, le degré de maturité du programme en cours, la portée et le nombre des activités et la disponibilité de ressources devraient être les critères servant à décider du nombre, du niveau et du type de postes dans chaque unité.

3. Elaboration des TORs

De nouvelles TOR, fondées sur les fonctions des nouveaux postes, les responsabilités actuelles, les obligations et les lignes hiérarchiques devraient être clairement définies, tout en indiquant aussi des orientations pour l'avenir.

4. Pourvoir aux postes: considérations générales

Pour les postes découlant des nouvelles structures, il faudrait explorer les possibilités d'y affecter des collaborateurs déjà en poste, le faire aux niveaux appropriés de responsabilité et y adapter leurs tâches selon les nouvelles TOR.

L'étape suivante consiste à identifier les lacunes, faire un examen des moyens financiers et, selon les fonds disponibles, pourvoir aux postes dans l'ordre des priorités.

5. Pourvoir aux postes: considérations spécifiques

a) Programme thématique et unités d'élaboration du programme

Priorité devrait être donnée à l'affectation / recrutement de cadres supérieurs expérimentés et dûment qualifiés afin de pourvoir aux postes de directeur de chaque unité.

Selon les ressources disponibles, il faudrait envisager de désigner un cadre moyen, par affectation, promotion ou recrutement, avec des responsabilités dépassant les simples activités de projet, à l'intérieur de chaque unité.

Des points focaux devraient être désignés pour les thèmes transversaux.

b) Finances et opérations

La création d'un poste de directeur des finances / opérations ne devrait pas être envisagé tant que le volume et la complexité des recettes et des dépenses, ainsi que l'augmentation du nombre de projets et de collaborateurs ne le justifiera. Il existe un besoin urgent d'un collaborateur à plein temps à l'intérieur de l'unité afin de s'acquitter des tâches administratives, y compris l'encadrement du personnel de soutien.

Le responsable de la comptabilité devrait continuer à assurer les tâches de gestion du personnel, sous l'autorité du CR.

c) Services de secrétariat

Un seul poste d'assistant(e) du CR/relations avec les membres devrait être créé et pourvu en engageant un(e) assistant(e) de direction de très haut niveau.

Un «bureau d'accueil» chargé du téléphone, de l'accueil des visiteurs, de l'organisation des déplacements et peut-être des transports devrait être créé.

L'ensemble du personnel de programme devrait avoir un e-mail.

6. Procédures / mécanismes / groupes

a) Afin de renforcer les procédures de responsabilité, un Comité d'achats devrait être formellement établi.

b) Un groupe d'examen du projet du Bureau de Bangladesh devrait être formellement établi.

c) Un groupe d'examen en interne devrait être institué afin d'examiner les rapports aux bailleurs de fonds et d'en faire une critique constructive.

d) Un groupe d'examen pour les documents techniques, en interne aussi bien que par des participants extérieurs, pourrait être également utile.

e) Des réunions régulières du personnel (avec des ordres du jour et des comptes-rendus formels) devraient se tenir afin d'échanger des informations et d'aborder des questions importantes intéressant la plus grande partie du personnel.

Langue de l'évaluation:

anglais

Disponible chez:

Bureau du Directeur régional, UICN Asie