

Résumé d'évaluation

Titre, auteur et date du rapport d'évaluation:

Bureau de représentation pour la CEI: évaluation stratégique, par Paul Grigoriev, Yemi Katerere et Estelle Viguet, juin 2001

Nom de l'unité organisationnelle :

Bureau de représentation de l'UICN pour la Communauté des Etats indépendants (CEI)

Mandat de l'unité organisationnelle:

Le mandat du Bureau de l'UICN-CEI comporte notamment les éléments suivants:

1. Influence sur des initiatives stratégiques et politiques à caractère transversal, sur le plan régional et mondial, en accroissant la contribution des pays de la CEI à la mise en œuvre de la Stratégie paneuropéenne pour la diversité biologique et paysagère (SPEDBP) en Eurasie.
2. Influence sur les politiques d'intégration de la diversité biologique et paysagère dans la vie économique, tenant compte des spécificités sous-régionales et encourageant une intégration au moyen de mesures pratiques.
3. Soutien à la mise en œuvre, dans la CEI et par l'intermédiaire de la SPEDBP, de la Convention sur la diversité biologique, de la Convention sur le patrimoine mondial, de la Convention sur le commerce international des espèces menacées (CITES), de la Convention de Ramsar et d'autres instruments juridiques internationaux.
4. Elaboration d'un Programme régional de l'UICN pour la Russie / CEI et de programmes sous-régionaux correspondants intégrés dans les Programmes mondiaux et régionaux de l'UICN, en ajoutant de la valeur aux initiatives en cours, en ciblant des activités prioritaires et en évitant les doubles emplois lors de la mise en place de nouvelles initiatives.
5. Accroître les capacités des éléments constitutifs de l'UICN en élargissant le nombre de membres dans la Région, en leur apportant un soutien et en fournissant des services aux membres des Commissions par le biais d'outils de communication et de la recherche de fonds.

Domaine de spécialisation de l'UICN: organisationnelle

Territoire géographique: CEI et Russie

Ancienneté de l'unité organisationnelle:

L'UICN-CEI a été créée en 1998. Cependant, sa présence remonte à 1994, année de la création d'un bureau de projet avec un seul collaborateur. Ce bureau est devenu le Bureau national pour la Russie une année plus tard (1995-1998).

Budget total de l'unité organisationnelle: pas d'indication.

Donateur(s):

Objectifs de l'évaluation:

1. Examiner la pertinence et les orientations stratégiques du programme de travail du Bureau UICN-CEI, dans le contexte du Plan quadriennal et du Plan d'activités de l'UICN.
2. Evaluer l'effectivité et l'efficacité du Bureau UICN-CEI en tant qu'unité organisationnelle au sein de l'UICN.
3. Evaluer la viabilité financière à long terme et les risques financiers du programme.

Outre les questions revêtant un intérêt plus spécifique, telles que la gestion et les contrôles financiers, le contrôle de gestion, les liens avec les programmes thématiques mondiaux, les effectifs, le territoire géographique couvert, l'évaluation a cherché à déterminer si l'UICN-CEI a utilisé les ressources d'une façon optimale, s'il existe des modifications possibles de ces investissements (modalités, orientation...) susceptibles d'améliorer l'efficacité et, si oui, lesquelles.

Type d'évaluation: Examen stratégique / Evaluation organisationnelle

Période couverte par l'évaluation: 1998-2001

Commanditée par: Directeur général par intérim de l'UICN

Destinée à : Directeur général de l'UICN, Conseil et/ou Bureau du Conseil de l'UICN, Groupe d'élaboration des Programmes, directeurs de gestion de l'UICN, Directeur du Bureau régional pour l'Europe, Directeur du Bureau UICN-CEI, personnel UICN-CEI, membres.

Equipe d'évaluation: mixte interne / externe

Méthodologie:

L'évaluation a comporté l'examen d'un volume très important de documentation, deux journées d'entretiens avec les directeurs des programmes thématiques au siège de l'UICN, une mission d'une semaine à Moscou afin d'interviewer le personnel du Bureau CEI et le Conseiller, et des entretiens téléphoniques avec des membres, des donateurs et des partenaires. Les entretiens ont été complétés par l'analyse des réponses apportées au questionnaire par des collaborateurs du Bureau, des directeurs des programmes thématiques, des membres et des donateurs.

Questions de l'évaluation:

L'évaluation a examiné le mandat stratégique, la viabilité financière, l'effectivité et l'efficacité du Bureau UICN-CEI. D'autres éléments ont également été pris en considération, notamment la stratégie, la structure organisationnelle, l'administration, l'élaboration de programmes de travail, la coopération avec les membres, la gestion des ressources financières et humaines, le suivi et l'évaluation.

Conclusions:

- L'UICN-CEI a fait des progrès remarquables pour ce qui est de sa présence et de l'élaboration de son programme dans des délais relativement brefs et dans des circonstances difficiles sur le plan politique et financier.
- Le Bureau est doté d'un mandat clair, adapté au mandat mondial de l'UICN, au Plan quadriennal et au Plan d'activités.
- La présence de l'UICN-CEI est jugée pertinente et d'un intérêt politique considérable. Il existe toutefois d'importantes divergences d'opinion en ce qui concerne la pertinence de son travail vis-à-vis des membres régionaux de l'UICN.
- Le Bureau a un potentiel illimité pour ce qui est de son créneau spécifique et de son influence en matière d'élaboration de politiques, mais le Bureau et l'Union, conjointement, n'ont pas suffisamment exploité ce potentiel.
- En matière d'élaboration des programmes, les progrès sont incontestables. Cependant, on leur a reproché d'être trop tirés par les donateurs et excessivement opportunistes.
- Le nombre de membres progresse, mais il n'y a jusqu'à présent qu'un seul Etat membre, ce qui est trop peu pour une région aussi étendue.
- L'absence d'un Plan stratégique du Bureau est une insuffisance majeure.

- Les liens géographiques et politiques avec les autres structures de l'UICN ne sont pas clairs (relations entre le siège, l'ERO de Tilburg et de Varsovie, la région WESCANA et l'UICN-CEI).
- Les collaborateurs sont dévoués, capables et travailleurs. L'esprit d'équipe est bon ; la communication interne est ouverte et régulière. Il existe des mécanismes de gestion et d'administration mais il serait utile de les affiner davantage.
- L'équipe évaluatrice estime que le Bureau peut avoir une viabilité financière à moyen – long terme ; sa viabilité financière actuelle, en revanche, n'est pas assurée.

Recommandations:

Les trois recommandations ci-dessous sont considérées essentielles pour l'avenir de l'UICN-CEI :

- 1) Il faudrait assurer dès que possible un financement de base pour le moyen terme (3 ans) afin de stabiliser et de repositionner le Bureau sur des bases plus stratégiques.
- 2) Les liens actuels, flous et peu satisfaisants, entre le siège de l'UICN, WESCANA, l'ERO de Tilburg, Varsovie et le Bureau de l'UICN-CEI devraient être examinés et clarifiés. Il faudrait envisager sérieusement de conférer au Bureau un statut indépendant du Bureau régional européen et de le rattacher directement au siège de l'UICN.
- 3) Le Bureau devrait mettre en place un Plan stratégique et un Plan d'activités afin de piloter ses activités.

Le rapport contient également une liste étendue de recommandations pour les différents domaines évalués, notamment :

- Mandat et orientations stratégiques: outre le Plan stratégique, le Bureau doit élaborer un Plan d'activités servant de feuille de route et permettant d'établir des assises financières stables (voir aussi (3) ci-dessus)
- L'UICN-CEI devrait concentrer ses efforts dans l'élaboration et le soutien aux politiques et aux membres et dans l'élargissement de la base de membres, ainsi que dans l'élaboration et le soutien à la mise en place de projets, plutôt que dans la mise en œuvre de ces derniers.
- Éléments constitutifs : le Bureau devrait établir ou renforcer des liens avec les pouvoirs publics et d'autres secteurs au plus haut niveau, dans tous les Etats membres, afin que les éléments constitutifs reflètent mieux son mandat. Il devrait également mieux tenir compte des besoins des membres afin d'améliorer la pertinence de son action.
- Le soutien des Commissions et du Siège devrait servir davantage à renforcer les liens avec les Programmes mondiaux. Il faudrait également consacrer plus de temps à recruter des membres et à créer des capacités dans les pays d'Asie centrale, s'ils restent rattachés à ce Bureau.
- Liens géographiques opérationnels : voir (2) ci-dessus.
- Effectivité et efficacité : il est essentiel de mettre en place un système élargi de suivi et d'évaluation, ainsi que des procédures et des rapports hiérarchiques clairs.
- Durabilité financière : il faudrait consacrer plus d'efforts à trouver des fonds.
- Gestion : il faudrait fournir une aide ou des formations aux collaborateurs du Bureau en matière d'élaboration de plans de suivi et d'évaluation, de rédaction de propositions de projet et d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies destinées à trouver des financements.

Enseignements de l'évaluation: pas d'indication

Langue du rapport original: anglais

Disponible chez: Initiative mondiale de suivi et d'évaluation de l'UICN, Gland, Suisse, Bureau de l'UICN pour la CEI.