

## 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, en recommandant les évolutions institutionnelles appropriées après un examen de la structure, des systèmes de gestion, des ressources disponibles et des compétences du personnel.

**Type d'évaluation:**

Evaluation organisationnelle et examen de la fonction finances

**Période couverte par l'évaluation:**

2001—2005

**Commanditée par:**

Directeur régional (DR) de l'UICN Région Asie et CR (représentante nationale) UICN Sri Lanka

**Participants:**

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

**Equipe d'évaluation:**

Stella Jafri, Conseillère DO, et Peter Rezel, Directeur des Finances/ RH Région Asie

**Méthodologie:**

1. Préparation

a) Entretiens avec DR, CR et membres de l'équipe afin de définir les principaux enjeux

b) Préparation conjointe des TOR (description des responsabilités) - CR, membres de l'équipe

- c) Lectures
  - *Organisational Assessment & Development - The Way Ahead* - Mars 2000 – Rapport *Universalis*
  - 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. Collecte d'informations et vérification dans documentation

- a) Mission de réorganisation UICN Sri Lanka: examen des fonctions programme, finances et administration - mai 1997
  - b) Planification du Programme UICN Sri Lanka (y compris analyse SWOT) - juillet 2000
  - c) Rapports avancement des travaux UICN-SL, RBP et RMP à ARD
    - Bangkok, 13-16 décembre 1999
    - Karachi, 7-9 novembre 2000
    - Karachi, 21-23 février 2001
  - d) Correspondance, notes, conversations avec Scott Perkin (ancien Directeur RBP) sur le partage des locaux
  - e) Examen de CV, TOR (description des responsabilités) et une sélection aléatoire de contrats du personnel UICN-SL
- ## 3. Sur place à l'UICN-SL
- a) Réunion de présentation du personnel
  - b) Entretiens semi-structurés avec l'ensemble du personnel (entretiens groupés pour le personnel de soutien)
  - c) Réunion de groupe
  - d) 2 réunions avec collaborateurs clés du Bureau UICN-SL et du Programme régional
  - e) Vérifications croisées quotidiennes avec membres de l'équipe
  - f) Réunions fréquentes avec la CR et plusieurs réunions avec le Directeur du programme afin de compléter l'information et approfondir l'examen de certaines questions
  - g) Analyse préliminaire de questions/résultats
  - h) Réunion d'information du personnel en fin de mission + élaboration conjointe de Tâches prioritaires 2001-2004 et Priorités en cours 2001-2004.

### Questions de l'évaluation :

Dans le contexte du DRS 7, Objectif régional 3 de la Région Asie et le document de projet de programme:

- a) les structures, mécanismes, procédures et approches de gestion sont-ils adaptés?
- b) existe-t-il des questions de RH ayant des incidences sur tout ou partie du personnel, ou des questions individuelles à traiter?
- c) quelles sont les améliorations à incorporer?

### Résultats :

#### Evaluation générale :

La représentante nationale est de plus en plus sollicitée par les besoins stratégiques du programme et d'un public croissant en nombre et en complexité, ainsi que par les modifications organisationnelles à introduire. En conséquence, elle devra faire un usage de plus en plus ciblé de son temps (*CR - recommandations 1-4*). La structure et les méthodes d'élaboration, de planification et de coordination du programme, ainsi que la fonction M&E (suivi et évaluation) doivent être renforcées (*Direction du Programme - recommandations 5-13*).

Les unités thématiques de programme devraient recevoir une délégation de compétences élargie et un soutien plus efficace, afin de mieux s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'élaboration et d'exécution du programme, ainsi que d'intégration des leçons apprises (*Unités thématiques - recommandations 14-24*).

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*)

Une structure de direction plus solide et adaptée est requise afin de suivre le programme élargi et enrichi qui est proposé. (*Modifications de structure - recommandation 51*).

Un effort réfléchi et volontaire de la part de chacun est nécessaire afin de mieux échanger les informations et d'en faire une culture organisationnelle (*Echange d'informations - recommandations 52-58*)

A l'heure actuelle, les leçons apprises sur le terrain restent dans une large mesure au niveau des projets et risquent de se perdre lorsque les projets arrivent à leur terme (*Apprentissage - recommandations 59-65*).

#### Fonctions financières:

Les résultats sont présentés de façon détaillée dans les chapitres suivants:

Mission et responsabilités de la fonction finances (*recommandations 66-68*)

Organisation de la fonction finances (*recommandation 69*)

Interfaces de la fonction finances avec les autres fonctions (*recommandations 70-71*)

Communication des informations (*recommandation 72*)

Frais de gestion (*recommandations 73-75*)

Pré-financement (*recommandation 76*)

Subventionner les pouvoirs publics (*recommandation 77*)

Trésorerie (*recommandation 78*)

Questions liées aux achats (*recommandation 79*)

Questions liées à l'administration financière (*recommandation 80*)

Mécanismes et procédures (*recommandation 81*)

Réponse de la direction (*recommandations 82-84*)

Questions culturelles (*recommandation 85*)

#### **Recommandations:**

##### **1. Représentante nationale (CR)**

- Tout en gardant ses fonctions redditionnelles, de suivi et de contrôle de l'ensemble, la CR devrait se décharger des tâches quotidiennes de gestion, de prise de décision et de courrier. Ses compétences techniques devraient être employées uniquement à des tâches d'orientation et de direction lors de l'étape de conception du programme et des projets, ainsi que lors de la présentation des projets afin de procéder à un contrôle de qualité avant l'envoi à DGAP. Entre-temps, la CR devrait suivre l'avancement des travaux et rectifier le tir si nécessaire.
- Des compétences élargies devraient être déléguées aux cadres supérieurs, de façon proportionnelle à leurs responsabilités ; des délégations de responsabilité plus élargies devraient suivre vers le bas de la pyramide.
- Chaque cadre supérieur devrait ensuite rendre des comptes sur la gestion de sa sphère de compétence, tout en assurant une coordination avec les autres afin de permettre :
  - l'élaboration et l'utilisation effective, par les unités thématiques et de projets, de procédures, de systèmes et de mécanismes d'intégration du programme, de contrôle de qualité, ainsi que de services de soutien de haut niveau afin d'améliorer la qualité de l'élaboration et de l'exécution du programme (ces outils devront ensuite être adaptés et étendus afin de répondre aux besoins des bureaux de programme lorsque ceux-ci seront créés) ;
  - la communication, en temps voulu, d'informations de gestion accessibles et exactes à la CR afin de faciliter la prise de décisions stratégiques et les prévisions ;
  - la mise au point de propositions de projets bien conçues, bien présentées et dotées d'un budget intelligent afin de mobiliser des ressources.
- Afin d'encourager ces évolutions de la culture de gestion, il est important que la CR ait l'occasion de bénéficier d'une formation de gestion/direction et qu'elle en communique officiellement les enseignements à ses collègues.

## **2. Direction du Programme (DP)**

- En consultation avec la CR, des directeurs d'unité concernés et des collaborateurs chargés des projets, le Directeur des Programmes devrait se décharger de toute responsabilité directe en matière de gestion de projets et de programmes.
- Les méthodes de gestion devraient évoluer afin de conférer plus de responsabilités aux directeurs d'unité en matière de gestion de leurs programmes et projets. Ceci permettrait au Directeur des programmes de s'acquitter de ses responsabilités d'encadrement général en mettant l'accent sur l'élaboration des programmes et des projets ; l'orientation, le conseil et la création de capacités ; le suivi afin de rectifier le tir (ceci le déchargerait et responsabiliserait en même temps les directeurs d'unité).
- Lorsque le DP consacrerait plus de temps à l'élaboration du programme, les unités devraient consacrer plus de temps en interne à la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation.
- L'élaboration et l'utilisation de procédures, de systèmes et de mécanismes pour l'élaboration de programmes et de projets devrait avoir une très grande priorité.
- Le DP devrait être clairement responsable (avec un soutien et une validation à distance) de la mise au point de procédures, de systèmes et de mécanismes pour l'élaboration de projets et de programmes, leur examen, le suivi et l'évaluation. Si nécessaire, l'on devrait avoir recours aux services du Coordinateur régional des programmes.
- La Direction du Programme devrait élaborer une feuille de route et un calendrier afin d'aider les directeurs d'unités à élaborer des plans stratégiques dans leurs domaines respectifs.
- La Direction du Programme devrait ensuite axer le travail qu'elle fait avec les unités sur la conception et le marketing d'une ou deux propositions de projet de taille moyenne à importante.
- La Direction du Programme devrait sensibiliser le personnel aux objectifs, aux implications et aux applications du « processus d'harmonisation », ce qui permettrait au personnel de voir le travail de l'UICN-SL dans le contexte d'un programme national, intégré dans des programmes régionaux et

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).

#### **4. Administration**

- Il faudrait réaliser une étude des tâches de l'unité d'administration.
- Les responsabilités seront affectées selon les conclusions de cette étude. Les TOR devraient être redéfinies en mettant l'accent sur les responsabilités et pas uniquement sur les tâches prises séparément.
- Des mécanismes et des procédures simples et faciles devraient être mises en place afin de faciliter l'exécution des tâches et la responsabilisation du personnel.
- Le Directeur de l'administration devrait visiter les sites de projet, explorer les possibilités d'hébergement et négocier des tarifs spéciaux pour l'UICN dans tous les cas possibles.
- L'achat de véhicules de terrain devrait être budgétisé lors de futures propositions de projets.
- Les unités de finances et d'administration devraient préciser toute question relative aux coûts d'entretien des véhicules.
- Au fur et à mesure de l'augmentation des besoins, le véhicule et le chauffeur actuellement réservés à la CR devraient passer dans le parc général, conformément aux directives sur l'«utilisation personnelle des installations des bureaux ».
- Au fur et à mesure de l'augmentation de la charge du travail et de l'élargissement du Bureau, une personne appartenant à l'unité administrative devrait être exclusivement consacrée à l'informatique. En attendant ce moment, les mesures de réorganisation de l'unité devraient permettre au directeur de l'unité de fournir des services effectifs, en temps voulu, au programme et aux autres unités, et de répondre aux besoins informatiques grâce à ses compétences.
- Un Comité financier et administratif, comprenant des représentants du secteur de programme, devrait être mis sur pied afin de faciliter les échanges sur des questions pertinentes. L'objectif, la composition et les fonctions du Comité devraient être définis sous la forme de TOR.

#### **5. Fonction RH**

- Un responsable RH dédié devrait être désigné afin de regrouper et de systématiser toute la gestion du personnel. Il ferait rapport directement à la CR..
- A un stade ultérieur, au fur et à mesure de la progression des besoins en quantité et en qualité, un Directeur RH expérimenté et qualifié devrait être recruté et une unité spécifique de gestion des RH devrait être créée.
- De façon plus immédiate, les TOR de l'ensemble du personnel devraient être redéfinies afin d'incorporer les responsabilités et les objectifs de travail (y compris toute contribution à faire aux Programmes régionaux) afin de fournir une base adaptée pour l'évaluation.
- Un mécanisme de diffusion des TOR devrait être mis en place, permettant à chaque collaborateur de connaître les responsabilités des autres.
- Pendant la période 2001-2004, une attention soutenue devrait être prêtée à l'élaboration d'un plan de formation et de développement des compétences du personnel. A cette fin, il faudrait définir et regrouper les besoins de développement des compétences et identifier des moyens pour y répondre, en établissant des priorités du point de vue de l'organisation, afin d'utiliser au mieux des ressources limitées ; il faudrait aussi générer ou affecter des ressources spécifiques à cette fin.
- Entre-temps, il est possible d'optimiser l'apprentissage sur le tas. L'utilisation réfléchie et volontaire des activités quotidiennes, des échanges et des sources d'information, accompagnée d'une auto-analyse rigoureuse, présente un important potentiel d'apprentissage. Les cadres peuvent y contribuer par le suivi, le conseil et des rectifications constructives, afin d'améliorer les

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 celle de la Région mais tenant compte du potentiel et des besoins spécifiques au Sri Lanka.
- L'élaboration et le marketing d'une proposition performante de financement pour la création d'un Programme et d'une Unité consacrés aux éléments constitutifs devrait revêtir une priorité élevée.
- En attendant:
  - il faudrait identifier des acteurs clés dans le domaine de l'environnement et les encourager à devenir Membres de l'UICN ;
  - la collaboration avec les Membres devrait devenir un élément de la planification de programme ;
  - la présence de collaborateurs du programme lors des réunions encouragerait des liens plus étroits avec les Membres ;
  - il faudrait explorer le potentiel de collaboration avec les Commissions et les membres des Commissions au Sri Lanka ;
  - les membres des Commissions devraient être invités aux réunions des Membres après consultation avec ces derniers.

## **7. Economie de l'environnement**

- UICN-SL devrait avoir recours aux services du Programme régional d'économie de l'environnement nouvellement créé afin d'explorer ce domaine. Des consultants pourraient lancer des tâches prioritaires éventuellement définies.
- A un stade ultérieur l'UICN – SL devrait créer ses propres capacités en ce domaine, voire établir une unité de programme d'économie de l'environnement.

## **8. Etablissement de Bureaux du programme**

- La mission des Bureaux de programme, leurs structures, systèmes, personnel et besoins budgétaires devraient être examinés . (Il pourrait être utile de consulter avec UICNP et UICNN ).
- Un plan d'action pour l'établissement de deux Bureaux de programme devrait être finalisé lors du premier trimestre 2002.
- Il est essentiel que tous les mécanismes et procédures soient testés et révisés très vite, afin qu'ils aient la solidité et l'adaptabilité nécessaires pour l'expansion et l'évolution des besoins du programme.

- 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 plus avancée.
- Le personnel devrait avoir accès à une vision d'ensemble; il devrait être encouragé à examiner comment il s'insère dans cet ensemble, les implications possibles et la contribution qu'il peut apporter.
- Le besoin d'échanges intellectuels et d'informations devrait être examiné ; des mécanismes devraient être trouvés afin d'y répondre. Ainsi, les instances du programme devraient contribuer à : a) des échanges sur les leçons apprises, les contraintes et les modalités permettant de dépasser ces dernières ; b) l'évolution des programmes et des projets ; c) l'examen de projets de plans stratégiques pour les programmes, la conception et les propositions de projets ; d) des échanges sur la vision « à grande échelle » et la façon dont elle se décline ; e) des échanges d'informations et d'idées entre UICN Sri Lanka et les Programmes régionaux co-locataires.
- L'on ne devrait pas hésiter à demander des informations transmissibles, c'est-à-dire des informations non confidentielles, ainsi qu'à demander des explications sur leur sens.
- Le premier récepteur ou générateur d'une information, à n'importe quel niveau, devrait systématiquement se demander qui pourrait en bénéficier et la communiquer.
- Chaque unité devrait avoir accès à l'Internet dès que possible.
- La CR aura besoin du soutien du DR et du Directeur des finances et des RH de la Région Asie afin d'optimiser l'articulation financière entre le plan régional et le plan national, pour le plus grand bien des deux. La visite du DR à l'UICN-SL pour la réunion des bailleurs de fonds peut fournir une occasion favorable à ce propos.

## 11. Apprentissage

- La Direction du Programme, à travers les programmes thématiques, devrait devenir le mécanisme qui centralise et institutionnalise l'apprentissage, veillant à son utilisation optimisée au sein de l'UICN et à son intégration dans les politiques intérieures et extérieures.
- UICN-SL doit explorer et élaborer des modalités de création de circuits d'apprentissage dans le cadre de la démarche de suivi et d'évaluation.
- Dans la démarche organisationnelle des unités de programme, il est nécessaire d'intégrer le concept des programmes comme des gisements d'apprentissage.
- Les projets futurs devraient être conçus en mettant l'accent sur l'apprentissage, ses modalités et son utilisation.
- Les rapports de projet devraient également faire un constat des leçons apprises et les analyser.
- Entre-temps, comme c'est le cas pour le projet NTFP de l'UICN RDP Lao, on devrait avoir recours à des consultants afin d'extraire les enseignements d'un certain nombre de projets actuels avant leur finalisation.
- UICN-SL n'est pas la seule entité devant renforcer sa démarche d'apprentissage. « L'UICN, une institution en apprentissage » devrait faire partie de l'ordre du jour d'une réunion ARD, afin d'encourager l'échange d'expériences, l'analyse des réussites, des contraintes et des solutions possibles à ces dernières.



## **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.
- Le Directeur des finances devrait élaborer une TOR pour la fonction finances à la lumière de la réunion citée ci-dessus et de la grille définie au Siège dans le cadre de la restructuration de la gestion financière (FMR).
- Le Directeur des finances devrait soumettre des propositions de rationalisation des opérations financières et une estimation des coûts de ce processus.

## **13. Organisation de la fonction finances**

- Le Directeur des finances devrait tenir des réunions avec l'ensemble du personnel financier afin de définir et d'attribuer les responsabilités de chacun et d'élaborer les TOR correspondantes.

## **14. Interface des fonctions finances avec les autres unités**

- Les sommes engagées vis-à-vis des fournisseurs par l'administration devraient être réglées. En effet, ces situations ont des incidences sur la qualité des services futurs du fournisseur concerné, ce qui comporte à son tour des conséquences pour les activités de l'UICN-SL.
- L'administration devrait établir des contacts avec les unités clientes et obtenir les pièces et les documents comptables nécessaires, ce qui permet à son tour d'améliorer le traitement des règlements par le secteur finances. L'établissement de procédures dans ce domaine est très important. (Il convient de mentionner ici que les règlements des fournisseurs ne doivent pas être retardés en raison d'insuffisances administratives. Si le fournisseur a agi de bonne foi en remplissant ses obligations, il y a également une obligation de la part de l'UICN de régler les sommes dues à la date convenue. Si ce n'est pas le cas, il sera difficile de trouver des fournisseurs et la réputation de l'UICN en serait entachée).

## **15. Communication d'informations**

- Il y a un débat en interne sur la question de savoir dans quelle mesure les informations sur les centres de coûts inter-thématiques devraient être communiquées.

## **16. Frais de gestion**

- Il s'agit de la durabilité des activités. En conséquence, des efforts doivent être faits afin de convaincre les bailleurs de fonds que, pour exécuter correctement les projets, un soutien institutionnel est nécessaire de la part du Bureau de l'UICN, par l'intermédiaire de ses secteurs Coordination, Suivi et évaluation, Finances et Ressources humaines.
- Il faudrait aussi une comptabilité et une budgétisation plus créatives : le Bureau UICN-SL a démontré sa capacité à le faire.
- Le secteur des finances estime qu'ils n'ont pas connaissance des situations qu'à un stade tardif, lorsque des frais sont déjà engagés et qu'il est difficile de négocier. Lors de la réunion, il a été convenu que l'Unité de coordination du programme travaillera en concertation avec le secteur finances aussitôt que possible après le lancement d'un projet.

## **17. Pré-financement**

- Le secteur finances a dû envoyer au secteur finances du Bureau régional Asie une liste de projets nécessitant un pré-financement. Finances Asie devrait peut-être tenir le Siège au courant.

## **18. Subventionner les pouvoirs publics**

- Les « subventions » aux pouvoirs publics (par exemple, paiement des frais de voyage et autres coûts connexes) représentent un poste de dépenses important des programmes dans le cadre de la négociation de projets avec l'Etat. Il s'agit en fait de coûts d'élaboration du programme. L'unité d'élaboration du programme estime que ces coûts devraient être budgétisés annuellement, car ils ne peuvent être évités. L'on pourrait aussi intégrer ces coûts dans des postes de projet afin de les récupérer lorsque le projet aura été approuvé.

#### **19. Trésorerie**

- Etant donné les difficultés actuelles de trésorerie du Bureau régional Asie vis-à-vis du Siège, les engagements de paiement de RBP devront être honorés par la Région. A cet égard, il peut arriver que le Bureau SL doive effectuer des paiements au nom de RBP. Ces sommes seront remboursées par le Bureau régional Asie sur présentation d'un état mensuel des dépenses. Le Bureau SL intégrera ces engagements dans les prévisions de trésorerie relatives à BRP.

#### **20. Questions liées aux achats**

- Les questions de signature et d'autorisation des paiements ont été évoquées pendant la réunion. Un consensus a été atteint. Il a été convenu que si dans un délai de trois jours il était impossible de régler un problème, il devrait être soumis pour avis au Directeur des finances et des RH de la Région Asie.

#### **21. Administration financière**

- Le Directeur des finances et des RH de la Région Asie devrait établir et documenter des procédures pour la comptabilité de centres de coût et de projets pour les centres de coûts régionaux. (Ce seraient les mêmes que celles de la comptabilité de programme pour les sous-centres de coûts visée à la rubrique précédente, avec des modifications propres à tenir compte des besoins spécifiques des Centres régionaux de coûts : autorités habilitées à signer les propositions ...)

#### **22. Mécanismes et procédures**

- Le Directeur des finances devrait définir, sur la base d'une échelle de priorités, les mécanismes et les procédures à mettre au point et lancer les mesures correspondantes sur la base d'un calendrier de mise en œuvre.

#### **23. Réponses de la direction**

- Le Directeur des finances devrait assumer pleinement la responsabilité de la fonction finances et, en sa qualité de cadre supérieur doté d'une compétence professionnelle spécifique, aider la direction à s'acquitter de ses obligations redditionnelles au moyen d'une gestion financière efficace. A cet égard, le Directeur des finances devra agir sur la base d'un mandat précis définissant les fonctions et les responsabilités de la fonction finances.
- Dans ce cadre, le contenu et le calendrier des rapports financiers devront être fixés en concertation avec la CR et les autres directeurs d'unités concernés. Le Directeur des finances et des RH de la Région Asie devra contribuer à l'élaboration de cette TOR.
- La CR, pour sa part, fera pleinement confiance au Directeur des finances et traitera les questions financières exclusivement avec lui. La flexibilité nécessaire exige qu'elle ait accès aux autres collaborateurs, mais ces contacts seront définis en fonction des circonstances et des objectifs poursuivis. Aucun contrordre ne sera donné autrement que par l'intermédiaire du Directeur des finances.

#### **24. Questions culturelles**

- Il est important que les directeurs d'UICN-SL bénéficient de cours supérieurs de gestion leur permettant de se familiariser avec les concepts, les idées et les techniques modernes de gestion.

**Langue de l'évaluation:** Anglais

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