

Evaluation organisationnelle de l'UICN – RDP Lao (Région Asie, 2001)

Titre: Une évaluation organisationnelle de l'UICN-RDP Lao: mars 2001

Equipe d'évaluation: Bureau régional Asie (ARO) - interne

Mandat de l'unité organisationnelle: Représenter l'UICN dans la RDP Lao et gérer le Programme UICN-RDP Lao

Domaine de spécialisation UICN: Programme national

Territoire géographique: RDP Lao

Créée en: 1992

Budget total: 270 000 US\$

Donateurs: Gouvernement royal des Pays-Bas, DANIDA

Objectifs de l'évaluation: Contribuer à améliorer l'efficacité et l'effectivité organisationnelles de l'UICN-RDP Lao, ainsi que sa capacité à répondre aux nouveaux besoins de la période de planification 2001-2004.

Type d'évaluation: Evaluation organisationnelle

Période couverte par l'évaluation: 2001-2004

Commanditée par: Directeur régional UICN Asie et CR (représentant national) provisoire UICN- RDP Lao

Ont participé: DR, représentant national (CR) provisoire et personnel de l'UICN- RDP Lao, ARD

Méthodologie:

1. Préparation

a) Définition des enjeux clés avec:

- DR, CR prov., Directeur F/RH, ARO,
- SP (ancien CR prov.),
- Responsables régionaux connaissant l'UICN-RDP Lao

b) Lectures

Information générale

- *Organisational Assessment & Development - The Way Ahead* - Mars 2000 – Rapport *Universalia*
- Projet de politique d'évaluation de l'UICN: pour examen par la Direction générale et le Conseil de l'UICN - janvier 2001
- Délégation de pouvoirs

c) Collecte préliminaire de données

- Rapports d'avancement des travaux - UICN-RDP Lao soumis à ARD depuis 1999
- Stratégie de planification de programmes pour l'UICN-RDP Lao 24.02.01
- Notes d'information de SP au DG -- février 2001
- Statut actuel de l'UICN-RDP Lao -- février 2001 – Scott Perkin
- Grille pour l'évaluation organisationnelle de l'UICN-RDP Lao -- février 2001 -- Scott Perkin

2. Sur place à l'UICN-RDP Lao (20-31 mars 2001)

a) Réunion de présentation du personnel

- Présentation résumée du Programme de l'UICN-RDP Lao (personnel de l'UICN- RDP Lao)
- La Région Asie (SJ)
- Contexte et portée de la "définition et évaluation organisationnelle"

b) Entretiens semi-structurés avec chaque membre du personnel

c) Collecte d'information de :

- Projet de rapport d'audit Price Waterhouse 1999 - Chapitre 4: Salaires
- Courriers entre l'UICN-RDP Lao et la Région portant sur des questions organisationnelles

- Ouverture d'un compte en banque pour le Bureau local, frais de santé du personnel
15.9.98: Mémo de CR à Finances
 - Contrats du personnel y compris les TOR (définition des responsabilités)
 - d) Entretiens de suivi afin de collecter plus d'informations, obtenir des précisions, parfois à la demande de certains collaborateurs, afin d'améliorer les compétences et les connaissances de chacun
 - e) Réunions avec le CR provisoire (presque quotidiennement)
 - f) Consultation téléphonique avec le Directeur de Finances/RH, ARO
 - g) Analyse préliminaire des questions / résultats
 - h) Réunion d'information du personnel en fin de mission
3. Après la mission sur place
- a) Examen approfondi des informations / questions – élaboration de recommandations – rédaction du rapport
 - b) Projet de rapport envoyé à DR, CR, Directeur F/RH, ARO
 - c) Commentaires examinés, acceptés, négociés, rejetés
 - d) Finalisation du rapport

Questions de l'évaluation: Dans le contexte du DRS 7, Objectif 3 de la Région Asie et les nouvelles opportunités pour l'UICN- RDP Lao:-

- a) Quelle structure organisationnelle?
- b) Quels systèmes, procédures, mécanismes?
- c) Quelles pratiques de gestion?
- d) Quelles questions générales ou particulières relatives au personnel, quelles sont les capacités nécessaires à l'heure actuelle et à l'avenir afin de gérer le nouveau programme et les nouvelles modalités de travail?

Résultats:

1. Evaluation générale:

En raison du contexte géopolitique particulier et d'autres éléments, le Bureau national de l'UICN- RDP Lao est resté quelque peu isolé des courants principaux de l'organisation et a mis en place des méthodes de gestion qui ont fait obstacle à un bon développement organisationnel. Le besoin d'harmoniser les approches organisationnelles dans l'ensemble de la Région Asie et d'intégrer les mécanismes organisationnels locaux dans ceux régionaux et mondiaux n'a pas été bien compris. Les opportunités ouvertes par la « Stratégie de programmation pour l'UICN- RDP Lao », l'introduction progressive d'une gestion plus participative et le tutorat mis en place, ont ouvert une nouvelle ère pour l'UICN – RDP Lao et son personnel et ont donné accès à ce dernier à de nouvelles expériences.

2. Planification et élaboration des programmes, coordination et contrôle de qualité

Gestion

Le personnel doutait de sa capacité à répondre aux nouveaux besoins, internes et externes, tout en menant le travail en cours ; il doutait également de l'efficacité des outils de gestion mis en place dans ce but.

Contrôle de qualité

Il n'y a pas de mécanismes formalisés à l'intérieur de l'UICN- RDP Lao pour le contrôle de qualité de l'élaboration des programmes et projets, pas plus que pour le suivi et l'évaluation de leur mise en œuvre.

Coordination et intégration des Programmes

Dans le passé, les services généraux et les services de programme ont travaillé de façon isolée les uns des autres, ainsi que des projets. En outre, il n'y a pas de mécanismes permettant aux projets d'apprendre les uns des autres ou de contribuer à l'apprentissage organisationnel.

3. Echange et stockage d'informations

La culture prédominante dans la RDP Lao ne favorise pas l'échange d'informations, que ce soit en interne dans une organisation ou entre des organisations différentes. En conséquence, le personnel national de l'UICN –RDP Lao devrait être sensibilisé à l'utilité et au besoin de partager les

informations et d'y avoir accès, tant en interne qu'avec l'UICN au sens large, y compris ses membres, ses Commissions et les organisations partenaires.

4. Gestion financière

La gestion financière devra être améliorée au fur et à mesure de l'élaboration, la définition des ressources et la mise en œuvre du nouveau programme .

5. Gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines reste assurée par le CR, aidé notamment par le secteur Finances et en partie par le personnel de programme. Le personnel n'a pas connaissance des procédures de rédaction et de formulation des politiques RH, pas plus que de leur adoption et leur mise en œuvre. Il y a des anomalies en interne, ainsi que des écarts par rapport aux normes régionales, pour ce qui est d'un certain nombre de domaines de la gestion du personnel, notamment le recrutement, les TOR (définition des responsabilités) et la gestion de l'évaluation.

6. Services administratifs

Gestion

Dans le passé, les tâches d'administration ont été réparties entre le CR, le personnel de finances et de programme, voire même le réceptionniste. Il n'y avait pas d'unité ou de collaborateurs spécifiquement consacrés à :

- améliorer l'efficacité générale des opérations,
- dégager du temps libre pour le CR, lui permettant de se consacrer à ses responsabilités essentielles de représentation, orientation des programmes, mobilisation de ressources et développement organisationnel; du temps pour le personnel de programme, lui permettant de se consacrer à l'élaboration des programmes; du temps pour le personnel de finances, afin de répondre à des besoins croissants,
- renforcer la responsabilité à l'intérieur de l'UICN- RDP Lao,
- faciliter l'interface de l'UICN- RDP Lao avec les mécanismes régionaux et mondiaux,
- améliorer les capacités permettant à l'UICN- RDP Lao d'établir des projets de façon efficace et sans difficulté.

Soutien informatique

La RDP Lao est arrivée tardivement à l'informatique. La prestation commerciale de services et de soutien technique n'en est qu'à ses débuts. L'UICN- RDP Lao a eu essentiellement recours à deux collaborateurs de programme non-nationaux (des usagers compétents qui n'ont en rien la prétention d'être des experts en informatique), qui ont fait leur possible pour maintenir les services en fonctionnement. En raison de leurs propres engagements et du manque de moyens financiers pour les déplacements, les spécialistes d'autres bureaux nationaux n'ont pas été en mesure d'apporter le soutien requis.

7. Structures de gestion

Jusqu'à très récemment, l'UICN- RDP Lao fonctionnait un peu comme une « famille », le CR, à qui chacun rendait compte, étant le seul décisionnaire. Il n'y avait pas de formalisation de procédures ou de systèmes. Ce mode de gestion était entièrement et incontestablement acceptable pour la plupart des collaborateurs, notamment parce qu'ils n'avaient pas été en contact avec d'autres structures et styles de gestion.

Avec l'apparition de nouvelles façons de travailler et l'augmentation de la charge de travail, les collaborateurs commencent à percevoir que le système ancien n'est plus viable. Les fonctions, les responsabilités et les pouvoirs de chacun sont définis progressivement et de façon répétitive. A des degrés divers, le personnel commence à être réceptif au besoin de changement.

Vu que l'élaboration du programme reste en cours et étant donné l'expérience passée du personnel, il était difficile d'engager des débats utiles sur des structures futures.

8. L'UICN- RDP Lao et le monde extérieur

Historiquement, le CR a été le point focal de communication avec le monde extérieur. Les collaborateurs ne savaient pas bien s'il leur était permis d'établir des contacts et ne connaissaient pas non plus ce qui était disponible.

Le renforcement des relations avec le Gouvernement de la RDP Lao (qui suscite, à des degrés divers, prudence et enthousiasme) est perçue comme une évolution positive.

Les contacts pris avec le Gouvernement à propos du Plan d'élaboration du Programme, s'ils ont surpris certains collaborateurs, ont été perçus comme une étape utile afin de renforcer la confiance du Gouvernement vis-à-vis de l'UICN. Les contacts avec les rares ONG membres de l'Union, ainsi qu'avec d'autres ONG, ont été limités.

En RDP Lao, la notion de « conservation » est perçue par beaucoup comme un équivalent de « protection » contraire au développement. L'UICN devrait envoyer des messages forts et clairs sur la conservation et le développement durable.

9. Recrutement d'un représentant national

Pour le personnel, le nouveau CR (représentant national) doit être pourvu avant tout de compétences de gestion. Des compétences techniques, des aptitudes à la gestion des relations extérieures, avec le Gouvernement, mais aussi sur le plan régional et international; l'intégrité, la connaissance de la mission de l'UICN sont aussi des éléments importants. Le personnel estime que le nouveau CR aurait besoin d'une aide afin de s'intégrer dans le cadre de l'UICN, non seulement grâce au CR provisoire, mais également par le biais de visites à ARO et à d'autres bureaux nationaux.

Recommandations:

2. Planification et élaboration des programmes, coordination et contrôle de qualité

1. Outre la formation déjà prévue, le personnel aura besoin d'un soutien plus constant afin d'améliorer ses compétences en matière de conception de projets et de rédaction de propositions.
2. Il faut améliorer les compétences d'élaboration du budget.
3. Il faudrait continuer de favoriser et d'améliorer la coopération et les échanges de compétences entre les membres du personnel, ce qui ne peut qu'améliorer leur productivité.
4. Il faudrait continuer d'encourager le personnel à chercher des informations et du soutien ailleurs dans la Région.
5. Les TOR (définition des responsabilités) du personnel de Programme devraient être redéfinies sur la base des responsabilités et des obligations correspondant à la période en cours, en excluant toute tâche purement administrative.
6. Toutes les TOR révisées du personnel devraient être diffusées afin que chacun connaisse les responsabilités des autres.
7. Un mécanisme d'examen interne des programmes et projets (de type PRG) devrait être mis en place.
8. Une forte composante M&E (suivi et évaluation) devrait faire partie de toutes les propositions de projets et de programmes.
9. Le secteur M&E (suivi et évaluation) régional devrait coopérer avec l'UICN- RDP Lao afin de définir les fonctions et les responsabilités d'un bureau national en matière de M&E.
10. Le travail récemment entrepris en M&E devrait être approfondi, afin d'améliorer les systèmes et les capacités en matière de M&E.
11. La planification conjointe de la part du personnel de programme, récemment lancée, devrait être renforcée et favorisée.
12. Les échanges du personnel de programme avec les projets, récemment lancés, devraient être améliorés.
13. Des mécanismes permettant d'établir des liens entre projets devraient être mis en place afin de bénéficier des expériences et des points forts de chacun. Chercher des solutions communes à des contraintes ou des difficultés partagées.
14. Selon les contraintes du programme et les ressources disponibles, une fonction spécifique élaboration des programmes, coordination et M&E (suivi et évaluation) devrait être mise en place. Elle devrait notamment favoriser l'apprentissage « organisationnel ».
15. Lorsque le programme aura été élaboré et que les propositions auront trouvé un financement, il faudra revoir les capacités et compétences et les créer et/ou les adapter en fonction des besoins

organisationnels et des programmes / projets; il faudra redéfinir les fonctions et les responsabilités et restructurer l'UICN- RDP Lao.

3. Partager et stocker les informations

16. Les qui, quoi, comment et les limites de confidentialité légitimes devront être définis avec le personnel, de préférence par le CR provisoire pendant la période de passage des pouvoirs.
17. L'archivage doit être amélioré et adapté afin d'utiliser au mieux les possibilités fournies par l'informatique.
18. Les ressources destinées à la gestion de la bibliothèque devraient être incorporées dans des propositions d'Accord cadre, de même que dans les propositions de programme et de projets.

4. Gestion financière

19. Un directeur financier très compétent devrait être recruté dès que les ressources disponibles le permettront.
20. Il faudrait des systèmes permettant de générer des informations solides pour la gestion financière.
21. Il faudrait redéfinir les responsabilités du personnel financier, excluant des tâches administratives et de gestion de RH.
22. Des mécanismes de contrôle afin de renforcer la reddition de comptes devraient être mis en place, notamment pour les procédures d'achat et la petite caisse.
23. L'élaboration du budget doit être entreprise en commun par le personnel des programmes, des finances et le CR.
24. Il faudrait améliorer les compétences du personnel des finances et des programmes en matière d'élaboration « intelligente » des budgets. (Un bref exposé a eu lieu sur la différence entre l'Accord cadre et le financement des programmes et des projets, ainsi que sur les modalités permettant de les élaborer ayant en vue l'amélioration organisationnelle).
25. Le personnel des finances devrait être encouragé à rendre visite à des bureaux de gestion de projet, dans le cadre de TOR bien précises définissant le but, les objectifs spécifiques et les produits d'apprentissage attendus.
26. Il faudrait améliorer les connaissances et mettre en place des mécanismes de gestion conjointe, financière et de programme, de l'OABC, afin d'estimer les recettes prévisibles et d'encourager la mise en place de propositions pouvant trouver un financement. (Un bref exposé a été donné sur le circuit OABC et son importance pour assurer l'avenir de l'UICN en RDP Lao).
27. La possibilité de souscrire une police d'assurance pour le convoyage de fonds devrait être explorée.
28. La viabilité de l'ouverture de comptes bancaires proches des sites de projets et le versement des salaires sur des comptes bancaires devraient être explorés.
29. Le Directeur des finances et les services d'Audit interne de la Région Asie devraient prêter leur appui à l'UICN- RDP Lao afin d'améliorer ses compétences en matière de gestion financière à long terme.

5. Gestion des ressources humaines

30. Les responsabilités du poste nouvellement créé de Directeur du Bureau devraient comprendre des responsabilités précises afin d'aider le CR en matière de gestion des RH et dans ses tâches de point focal de l'UICN- RDP Lao pour le travail avec les RH de la région.
31. Le Directeur RH de la Région Asie devrait aider l'UICN- RDP Lao à mettre en place une fonction RH performante.
32. Il faudrait établir immédiatement un contrat de travail à court terme et à durée déterminée au membre du personnel qui travaille sans contrat.
33. ARO devrait fournir des orientations claires et constantes, ainsi qu'un suivi, en matière de recrutement de personnel, afin d'aider le futur CR.
34. A l'avenir, les TOR du personnel devraient être fondées sur des modèles fournis par l'ARO.
35. Il faudrait mettre en place un système de diffusion annuelle des TOR révisées du personnel actuel et des nouveaux collaborateurs au fur et à mesure de leur recrutement.

36. Le processus d'évaluation standard devrait être étendu à tout le personnel de l'UICN pour tous les projets nouveaux et en cours (à moins que leur clôture soit imminente).
37. Le personnel d'encadrement aura besoin d'orientation en matière d'évaluation. Il faudrait encourager l'évaluation continue par les responsables et le retour des informations vers le personnel tout le long de l'année.
38. L'UICN- RDP Lao devrait se conformer aux normes en vigueur pour ce qui est des augmentations salariales.
39. Le Directeur RH d'ARO, en consultation avec le CR, devrait examiner toutes les options possibles et, avant l'arrivée d'un nouveau CR, recommander au DR une stratégie destinée à aligner les salaires sur les normes régionales. (Des prestations complémentaires pourraient contribuer à atténuer d'éventuelles mesures de rigueur requises dans ce but.)
40. Une décision équitable devrait être prise pour ce qui est de la monnaie de paiement.
41. Dans tous les cas possibles, les salaires devraient être payés par chèque ou versés sur des comptes bancaires.
42. Il faudrait procéder à une étude des polices d'assurance médicale, de couverture d'accidents et d'assurance-vie. Sur cette base, une décision devrait être prise en connaissance de cause et en concertation avec le Directeur RH ARO, sur la protection des employés de l'UICN d'une façon conforme avec celle des autres pays de la région et équitable pour le personnel de l'UICN-RDP Lao.
43. Un plan général de congés annuels devrait être établi en début de chaque année, examiné et adapté à intervalles réguliers, de telle façon qu'il permette à chacun de bénéficier de ses congés conformément à la « Politique de congés annuels » définie le 10 avril 2000. (Des accords doivent être passés avec les collègues afin d'assurer la continuité des tâches importantes pendant les congés.)
44. Un système formalisé d'orientation devra être élaboré et mis en œuvre au fur et à mesure que l'organisation se développe.

6. Services administratifs

45. En ce moment, il est essentiel de recruter un Directeur de Bureau très compétent.
46. Une fois désigné, le Directeur du Bureau devra faire rapport directement au CR. Tout le personnel administratif, c'est-à-dire le responsable systèmes informatiques, le réceptionniste/secrétaire, le chauffeur et l'employé chargé de l'entretien devraient faire rapport directement au Directeur du Bureau plutôt qu'aux Finances ou au CR.
47. Il faudrait accélérer le recrutement d'un responsable des systèmes informatiques.
48. Une fois recruté, le Directeur du Bureau devrait concevoir et mettre en œuvre des évolutions dans les services de réception et de secrétariat dans les limites des ressources disponibles.
49. Les questions en suspens concernant l'utilisation des véhicules devraient être mises en conformité aussitôt que possible.
50. Il faudrait envisager le recrutement d'une personne chargée de l'entretien à temps plein, dès que l'utilisation des locaux le justifiera.
51. Le Directeur du Bureau devrait être responsable de la sécurité. Il faudrait vérifier les mesures de sécurité pour s'assurer qu'elles sont en accord avec la réglementation d'assurances sur les biens et contre l'incendie.

7. Structures de gestion

52. Une restructuration importante devrait avoir lieu après l'étape d'élaboration du programme et lorsque les réponses des donateurs permettront de procéder à une estimation de la quantité et de la complexité du travail et des ressources susceptibles d'être disponibles.
53. Les recommandations relatives à cette restructuration devraient être une composante d'un examen complet du programme et de l'organisation à réaliser dans les années à venir.

8. L'UICN- RDP Lao et le monde extérieur

54. Des contacts formels et informels à l'intérieur de la Région, avec le siège et avec l'ensemble de l'Union devraient être encouragés.

55. Des points focaux nationaux devraient être désignés pour chaque domaine important de travail, par exemple le genre.
56. Les responsabilités découlant du statut de point focal national devraient être clairement définies, rédigées sous la forme de TOR et diffusées au reste du personnel.
57. Une mission devrait être organisée pour le personnel et ses principaux interlocuteurs gouvernementaux afin de visiter l'UICN Vietnam et ses homologues sur place.
58. La collecte de ressources pour une stratégie de communication et de visibilité de l'organisation devrait représenter une priorité importante dans le cadre du nouveau programme.
59. Les membres de l'UICN devraient être impliqués dans l'élaboration des programmes. Il faudrait explorer leur potentiel de coopération ainsi que celui d'autres organisations.

9. Recrutement d'un représentant national

60. Il faudrait élaborer avec soin un programme d'orientation pour le nouveau CR afin de lui permettre notamment de connaître l'ensemble de l'Union, la Région Asie et comment l'IUCN-RDP Lao s'y intègre en tant que composante de l'ensemble.

Langue de l'évaluation: anglais

Disponible chez: UICN siège, UICN Bureau régional Asie (ARO)