

UICN
CONGRÈS MONDIAL DE LA NATURE
5 au 14 octobre 2008, Barcelone, Espagne

**Rapport au Congrès des activités du Groupe de travail du Conseil
sur « un seul Programme » (version du 30 juin 08)**

Mesure requise : Le Congrès mondial de la nature est prié de PRENDRE NOTE du dernier Rapport des activités du Groupe de travail du Conseil sur « un seul Programme », comme indiqué dans la motion CGR4.MOT001.

Introduction

En fonction des résultats de l'enquête mondiale sur les membres et suite aux recommandations de l'évaluation indépendante de 2007, le Conseil, lors de sa 68^e réunion en novembre 2007, a institué deux groupes de travail. Le premier devait examiner la manière dont le Programme de l'UICN pourrait devenir le « seul Programme » des membres, des Commissions et du Secrétariat, comme cela avait été demandé lors de précédents congrès mais n'avait, apparemment, pas encore pu être entièrement réalisé. Le second devait examiner les résultats de l'enquête des membres de l'UICN et faire des recommandations afin de mieux les satisfaire. Du fait que plusieurs conseillers siégeaient dans les deux groupes et que le temps dont ils disposaient pour leurs travaux était limité, rapidement les deux groupes ont fusionné.

Le groupe de travail a présenté son rapport à la 69^e réunion du Conseil en mars 2008. Celui-ci a demandé qu'un document d'information soit présenté au Congrès de Barcelone afin de faire connaître aux membres le travail exécuté et qu'une résolution destinée à faire avancer les recommandations du document leur soit soumise.

Il s'agit d'un travail en cours et il faut espérer que les discussions qui auront lieu au Congrès sur le document et la résolution qui l'accompagne, permettront aux membres de s'exprimer sur ces importantes questions et donneront au futur Conseil des indications sur la manière de poursuivre les opérations.

Le contexte

L'enquête mondiale sur les membres et les projets de recommandations de l'évaluation indépendante 2007 attestent que les membres et les partenaires ont confiance dans le concept et dans la mission de l'UICN et confirment leur importance dans le monde d'aujourd'hui. Toutefois ils indiquent également que des changements importants doivent être apportés si l'organisation souhaite répondre aux attentes de ses membres et rester pertinente dans un monde qui change rapidement. Il apparaît clairement dans ces évaluations que les membres n'ont pas le sentiment que le Programme de l'UICN leur appartient et ils estiment ne pas avoir les moyens et le soutien qui leur permettraient de progresser du niveau local ou régional au niveau mondial.

Une plus grande clarté est nécessaire sur *ce que* l'UICN souhaite être dans la communauté mondiale, son rôle, ses intentions, ses objectifs, et *comment* elle entend s'organiser pour accomplir sa mission. En lien avec ce qui précède, il est nécessaire de clarifier les rôles, les responsabilités et les attentes au sein de l'UICN et, comme certains l'ont exprimé, il est nécessaire de développer un contrat social transparent entre les trois piliers (membres, Commission et Secrétariat). De plus, les attentes doivent être claires et bien gérées à tous les niveaux.

L'UICN, une des plus grandes organisations mondiales de l'environnement, devrait être plus connues. Une des raisons pour lesquelles ce n'est pas le cas tient à sa relative incapacité à faire réellement participer ses membres (qui sont actifs dans le monde entier sur le terrain, dans presque toutes les langues et cultures) à son Programme et à son travail.

La Proposition de valeur de l'UICN (voir Vision 2020 pour l'UICN) affirme que cette structure unique des trois piliers, membres, Commissions et Secrétariat, offre à l'UICN la possibilité d'exercer une influence plus étendue et plus profonde, mais cela ne devrait être possible que si nous trouvons les moyens de faire travailler ces trois piliers de façon plus coordonnée en se soutenant mutuellement.

Le Programme de l'UICN devrait englober la totalité des activités du Secrétariat, des Commissions et des autres réseaux agissant avec et au nom des membres de l'Union, de ses supporters et de ses partenaires. Ce programme « unique » est maintenant connu sous le nom de « seul Programme ». Cependant la réalisation n'a pas été à la hauteur des attentes car culturellement nous n'avons pas appris à agir comme une Union. Si nous voulons faire mieux dans les quatre prochaines années, il nous faudra changer cela. Non seulement le Programme de l'UICN doit être réaliste, axé sur les résultats et concentré sur la mise en œuvre de notre proposition de valeur, mais nous devons également changer notre modus operandi afin que le Programme soit exécuté en utilisant la combinaison unique de notre staff professionnel, des membres, organismes gouvernementaux et ONG, et des bénévoles des Commissions.

Cela ne sera pas facile, car les membres et les Commissions sont multiples et n'ont pas forcément les mêmes attentes. Parmi nos membres il y a des gouvernements et des ONG, certains sont grands, d'autres petits, ils viennent de régions plus ou moins riches (aussi bien en terme de richesses que de biodiversité), s'intéressent aux politiques, à la science, à l'éducation ou aux projets, etc., simplement pour illustrer quelques unes des différences. Le simple fait que ces différences existent ne doit pas servir de prétexte pour ne pas essayer de faire participer les membres, par contre cela signifie que nous devons prendre en compte les attentes individuelles et ajuster les solutions afin de satisfaire, dans la mesure du possible, les besoins divers des divers membres.

Le moment est venu de raviver l'UICN et de l'aider à prendre conscience des capacités de sa structure unique en s'appuyant sur des processus de gestion du changement permanent. L'objectif sera de remettre les membres et les Commissions au centre du travail de l'Union alors que le rôle du troisième pilier, le Secrétariat, consistera à travailler avec les membres et les Commissions, d'établir les liens avec eux, de les aider, et d'ajouter de la valeur, de travailler en leur nom. Il sera plus facile d'impliquer les membres et les Commissions si les thèmes du Programme coïncident avec leurs intérêts. Cela signifie que le Secrétariat devra rassembler des informations sur les secteurs thématiques sur lesquels les membres travaillent actuellement, depuis combien de temps, dans quelle mesure, et ce qu'ils attendent d'une possible participation avec l'UICN dans ce secteur. Les changements pour obtenir ces résultats prendront du temps, et il faudra que les comportements individuels et la culture de l'organisation changent pour que cela se passe bien et que l'organisation les adopte. Il faudra également que les membres et les Commissions fournissent des résultats lorsqu'ils auront accepté des responsabilités.

Améliorer les systèmes et les processus de planification de l'UICN

Les systèmes et les processus de planification de l'UICN portent à confusion, ils ne suivent pas une séquence logique et méritent d'être améliorés. De plus, il y a un fossé entre les intentions stratégiques de l'UICN et les attentes des membres d'une part, et les capacités et les priorités du Secrétariat de l'autre. Il est nécessaire de rationaliser les systèmes de planification et les processus qui leur sont associés en faveur d'étapes moins nombreuses, plus cohérentes, clairement reliées entre elles. Avec la conscience que les résultats programmatiques de l'UICN ne peuvent être facilement atteints sur une période de quatre ans seulement, il a été estimé que le système de planification devait prendre en compte cette réalité. Alors que les Statuts exigent que le Programme et le mandat des Commissions soient adoptés par le Congrès, il n'y a pas de règle sur la manière dont ils doivent être présentés.

1. Il est donc recommandé d'adopter une structure de planification plus rigoureuse comme indiqué ci-après :
 - Une vision à long terme devrait être formulée qui déterminerait au plus haut niveau la direction que l'UICN entend prendre pour accomplir sa Mission. Le processus doit être participatif, partant des niveaux régionaux et locaux pour arriver au niveau mondial, et inclure pleinement, dès le départ, les membres et les Commissions. Les comités nationaux et régionaux ont un rôle important à jouer dans cet exercice. En principe ce document, une fois approuvé par le

Congrès, ne lui serait soumis à nouveau qu'en cas de nécessité.

- Une stratégie à moyen terme (environ 12 ans ou 3 périodes intersessions) devrait être préparée qui définirait les objectifs de l'organisation et les directions programmatiques générales en vue de réaliser la vision à long terme. Elle comprendrait les orientations programmatiques et les mandats correspondants des Commissions, en fonction des caractéristiques particulières de la proposition de valeur et des priorités des membres. Ce plan devrait préciser *ce que* l'UICN entend accomplir sur le moyen terme, *comment* elle le fera et comment elle *fera rapport* à ce sujet. En principe ce document devrait être évalué avant chaque Congrès en tenant compte des points de vue des membres et des Commissions, mais ne devrait nécessiter que des modifications mineures reflétant les éventuels changements intervenus dans le monde.
- Cette stratégie à moyen terme devrait également proposer un programme d'action sur quatre ans et un plan opérationnel (dans ce document, le Programme et le opérationnel sont regroupés sous le terme « le Programme ») précisant ce que l'Union (son Secrétariat et les Commissions, avec l'aide des membres en tant que de besoin) accomplira pendant la période intersessions de quatre ans pour contribuer à la réalisation des résultats attendus à moyen terme.

L'objectif est d'éviter, grâce à cette structure, une révision coûteuse et inutile tous les quatre ans de tous les détails relatifs à la planification et aux mandats des Commissions, et en même temps de donner une idée précise des résultats attendus pendant cette période de quatre ans. Cet exercice en trois parties assurerait un processus de planification claire et fédérateur pour l'Union ainsi que la participation des membres et des Commissions. Il serait suivi par l'adoption, lors de chaque Congrès, de la stratégie à moyen terme (mise à jour si nécessaire) et du nouveau programme de quatre ans. Il renforcerait le sentiment d'appartenance, simplifierait la planification et répondrait aux obligations statutaires (puisqu'il comprendrait à la fois le programme et les mandats).

Réunir toutes les composantes de l'Union dans l'exécution du Programme : mettre en œuvre la proposition de valeur de l'Union

Le groupe de travail estime que la proposition de valeur de l'UICN est solide et décrit bien ses caractéristiques particulières. Il pense également que l'UICN doit modifier de manière significative sa façon de travailler afin qu'elle devienne réalité. A l'avenir, l'UICN doit être organisée, gérée et financée de façon à fonctionner comme une organisation en réseau qui apporte son soutien à ses membres et ses Commissions.

La mise en œuvre des capacités uniques de l'Union devrait être à la base d'un nouveau contrat social entre tous les acteurs de la famille UICN. Ce nouveau contrat devrait être institué de façon à donner toute son ampleur au dynamisme potentiel de la structure des trois piliers (membres, Commissions et Secrétariat).

Afin de donner libre cours au véritable potentiel de l'UICN d'importantes modifications de son modèle d'organisation sont nécessaires. En particulier, le Secrétariat doit intégrer les membres et les Commissions dans les processus de consultation lors de l'élaboration de prise de positions politiques, lors des campagnes au niveau national en faveur de ces prises de position, et dans la préparation et la mise en œuvre de projets. Le rôle du Secrétariat devrait être celui de rassembleur et d'assistant afin d'assurer l'exécution du programme en travaillant avec et au nom des membres et des Commissions.

Il est donc recommandé

2. que la Directrice générale avec le soutien du Conseil :

- utilise et fasse connaître les exemples d'activités conduites par le staff avec les membres et les Commissions,
- exige de tout le Secrétariat qu'il inclue les membres et les Commissions dans la préparation et la promotion de politiques ainsi que dans la préparation et la réalisation de projets, cela constituant un élément essentiel de son travail,

- entreprenne un processus visant à adapter l'organisation du Secrétariat et sa culture institutionnelle afin de mettre en œuvre le programme et la proposition de valeur de façon à mettre en valeur le rôle des membres et des Commissions,
- vérifie de façon régulière comment le Secrétariat, à tous les niveaux, travaille avec les membres et les Commissions, et son efficacité à mettre en œuvre la stratégie à moyen terme et le plan opérationnel, et si besoin est, identifie et fasse les modifications nécessaires en vue d'améliorer les performances,
- réévalue les méthodes d'encouragement et de responsabilisation au sein du Secrétariat pour les orienter sur la nécessité de : faire participer et soutenir les membres et les Commissions, multiplier les possibilités d'action (au niveau des régions, des programmes thématiques mondiaux, des communications, de la recherche de financements, des activités, etc.), assurer l'obtention des résultats convenus et la viabilité financière (alors qu'actuellement l'accent est mis essentiellement sur la viabilité financière),
- adopte une politique de développement du personnel avec un cahier des charges clairement défini et des critères de performance et d'évaluation qui mettent l'accent sur l'importance devant être accordée à la participation de toutes les composantes de l'Union,
- prépare, si nécessaire, de réels contrats sociaux avec diverses composantes de l'UICN (toutefois il faut noter que le développement, dans l'organisation, d'une culture de la collaboration et de la confiance est plus importante que les mots sur un papier).

Ressources et modèle de financement

La plus grande partie des ressources de l'UICN provient des projets qui servent à la réalisation du programme et à la récupération des coûts pour le fonctionnement du Secrétariat. Il semble que certains estiment que ce modèle, reposant sur les projets, ne permet pas de valoriser pleinement l'UICN (en particulier lorsqu'il s'agit de mettre en place des réseaux de membres et de membres des Commissions). En même temps cela oblige le Secrétariat à avoir un personnel important, des bureaux de projets et des systèmes de gestion afin répondre à ses obligations contractuelles. Le modèle de financement actuel amène le Secrétariat à agir comme n'importe quelle société de consultance gestionnaire de projets, il marginalise les Commissions et les membres ou même le conduit à entrer en compétition avec eux pour l'obtention de ressources, en particulier au niveau national. Dans certains cas, il est tout à fait possible que ce modèle soit à l'origine des mécontentements exprimés dans l'enquête sur les membres.

L'amélioration du modèle de financement exige que la manière dont les projets sont préparés et réalisés soit modifiée. La question n'est pas de savoir si l'UICN doit ou non gérer des projets, mais plutôt quel type de projets elle devrait prendre en charge et également comment elle devrait les préparer et les mettre en œuvre afin que les résultats programmatiques s'appuient sur les caractéristiques particulières de l'UICN (c'est-à-dire l'action en réseaux, la capacité à rassembler, le soutien technique en fonction de la demande et la participation des membres et des Commissions).

Pour améliorer le modèle de financement, il faut savoir que la manière dont les donateurs accordent leurs financements en général ne dépend pas de l'UICN. Par contre elle peut exercer un contrôle sur le type de financement qu'elle souhaite obtenir des donateurs et sur la façon dont elle utilise les financements pour lesquels une certaine flexibilité d'utilisation est possible. Le développement de projets qui permettent le soutien et la participation effective des Commissions et des membres dans l'accomplissement de la mission de l'UICN doit constituer un argument fondamental pour les appels de fonds qui reflète sa proposition de valeur. Le montant et la façon dont sont utilisées les ressources de fonctionnement ont une influence capitale sur la capacité de l'Union à réaliser sa mission et à atteindre les résultats du programme.

Pour modifier le modèle de financement de l'UICN, il faudra financer les processus de changements nécessaires. En particulier, pour que travailler avec les Commissions et les membres soit le mode normal de fonctionnement du Secrétariat, il faudra que d'importantes ressources soient allouées dans le budget à la promotion d'initiatives adéquates et au développement de nouvelles compétences et capacités si besoin est. Etant donné que les ressources nécessaires ne sont pas disponibles

actuellement pour mieux travailler avec les membres et mieux financer les Commissions, la Directrice générale devra trouver de nouvelles sources de financement, modifier l'allocation de ressources existantes (en personnel ou financières) ou en faire de coupes dans certaines lignes budgétaires, tout en trouvant les moyens d'agir sans faire des dépenses excessives. Ce processus est essentiel pour renforcer l'UICN, union à trois piliers, et le Conseil et la Directrice générale devront lui accorder une grande priorité.

Etant donné qu'un budget est nécessaire pour mettre en œuvre les changements à court terme et assurer que, sur le long terme, le nouveau mode opératoire obtiendra les moyens voulus et fonctionnera,

3. il est recommandé que la Directrice générale

- adapte le processus budgétaire de façon à s'assurer que des ressources générales ou non allouées aillent en priorité à des initiatives dans le cadre desquelles les Commissions et les membres participeront à la réalisation des résultats programmatiques convenus,
- attribue prioritairement les ressources budgétaires ou humaines pour que la réalisation du Programme par le travail avec les Commissions et les membres devienne le mode de travail normal du Secrétariat, et cet objectif la considération principale dans la préparation du projet de budget 2009,
- fasse la promotion auprès des donateurs à la fois du Programme 2009-2012 et de l'engagement de l'UICN en faveur de sa proposition de valeur dans le but d'obtenir un meilleur soutien pour son fonctionnement, et les encourage à lui fournir un soutien qui repose sur ses caractéristiques particulières et lui permette d'avoir un impact majeur tant au niveau local qu'au niveau mondial,
- s'assure que, sauf circonstances exceptionnelles, seuls les projets qui auront pour objectif d'obtenir les résultats convenus du programme grâce à la participation effective des Commissions et des membres seront approuvés. Pour ce faire, les membres et les Commissions devraient être invités à travailler avec le Secrétariat pour exécuter les projets. Le système d'évaluation et d'approbation des projets devra être révisé et une négociation avec les donateurs devrait être entreprise pour les encourager à investir dans l'UICN dans le cadre de projets particuliers (c'est-à-dire de ceux qui contribuent à soutenir nos capacités institutionnelles relatives et nous permettent de les utiliser afin de maximiser les efforts et l'impact de la conservation).

Communication

Il est essentiel de communiquer de manière claire, permanente et cohérente avec tous les acteurs, à l'intérieur de l'UICN comme avec ceux avec lesquels elle est en relation, et d'utiliser tous les moyens disponibles. Toutes les enquêtes et les évaluations ont montré qu'elle devrait être mieux organisée pour encourager le dynamisme particulier d'une organisation en réseau. Il est urgent de renforcer les moyens de dissémination d'informations sur les compétences, expertises et intérêts des Commissions et des membres. Les Conseillers de l'UICN et le personnel doivent être capables de dire clairement quels sont les avantages d'une adhésion à l'UICN et de s'assurer que ces avantages existent bel et bien.

4. Les recommandations sont les suivantes :

- Le Conseil et la Directrice générale devraient accorder plus d'importance au contenu de la communication et à la manière dont elle la pratique avec tous les publics aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur, et profiter des instruments et des techniques de communication en développement.
- La Directrice générale devrait revoir l'utilité du système d'enregistrement des Commissions et explorer de manière urgente les systèmes de gestion de l'information disponibles destinés à faciliter la collecte de l'information sur les compétences du Secrétariat, des Commissions et des membres, la tenir à jour et la mettre à disposition.

- Le Secrétariat devrait faire rapport aux membres, de façon simple, sur les progrès de la mise en œuvre du Programme et donner des exemples de réussites des membres et/ou des Commissions dans ce domaine.
- La Directrice générale devrait travailler avec les bureaux régionaux et les comités nationaux et régionaux à augmenter la visibilité de l'UICN au niveau régional.
- La Directrice générale devrait faire appel à l'expérience de la Commission de l'éducation et de la communication pour aider l'UICN à surmonter ses problèmes de communication.

Gouvernance et responsabilité

Il est essentiel que, dans l'UICN, une plus grande attention soit accordée à des processus qui incluent les membres et les Commissions. Dans cette optique, il est nécessaire d'utiliser au mieux le potentiel des structures de l'organisation, en particulier les comités nationaux et régionaux. Le fonctionnement de ces structures demande une plus grande attention de la part du Conseil et de la Directrice générale.

5. Les recommandations sont les suivantes :

- La Directrice générale devrait travailler avec les bureaux régionaux et décentralisés ainsi qu'avec les membres à : a) promouvoir la mise en place de comités nationaux et régionaux là où il n'y en a pas ; b) mettre en œuvre les changements de gouvernance adoptés au Congrès de Bangkok visant à donner plus d'autonomie aux comités régionaux et nationaux ; et c) établir des synergies avec les Commissions et les membres et manifester l'intention de les faire participer chaque fois que cela est possible.
- La Directrice générale devrait s'assurer de la mise en place de critères transparents et mesurables et de mécanismes de participation destinés à inclure les membres et les Commissions dans le seul Programme, à l'unisson avec le Secrétariat, au bénéfice de la conservation.
- Les directeurs régionaux devraient s'assurer que chaque comité régional participe pleinement à la préparation et à la réalisation du Programme et des politiques de l'Union et a la possibilité de construire une vision régionale par un processus consultatif avec les comités nationaux et les membres.
- Le Secrétariat devrait développer davantage les mécanismes et les instruments de participation, en utilisant éventuellement des sites Wiki, afin de faciliter la contribution des membres et des Commissions au développement et à la mise en œuvre du Programme et à la définition des politiques de l'Union
- Au cours de la mise en œuvre du Programme, le Secrétariat devrait apprendre à mieux reconnaître qui sont les principaux acteurs, parmi les composantes de l'Union, qui travaillent dans tel ou tel secteur programmatique (y compris les politiques) et prendre les mesures appropriées pour établir des relations avec ces acteurs. Il faudra donc que les membres et les Commissions réagissent rapidement et de manière responsable.

Il est tout aussi important que, lorsqu'ils s'engagent à accomplir une tâche au nom de l'UICN, les membres et les Commissions agissent consciemment et acceptent pleinement la responsabilité d'accomplir un travail en fonction de standards et de critères convenus. C'est tout à fait essentiel lorsque la réputation de l'UICN ou des transactions financières sont engagées.

6. La recommandation est la suivante :

- La Directrice générale devrait élaborer un document contractuel clair et simple, à faire signer par les parties concernées, qui précise les obligations incombant aux organisations membres et/ou aux membres des Commissions et au Secrétariat lorsqu'ils se mettent d'accord sur une tâche à accomplir au nom du Secrétariat.

Culture d'organisation de l'UICN

Aucun des changements proposés ci-dessus ne se produira sans l'énergie et le soutien de personnes. L'UICN se repose trop sur les mots écrits, mais ce sont les êtres humains qui, par leur comportement, font ou détruisent une union. Il y a de nombreux exemples montrant que le personnel, les membres et les Commissions travaillent bien ensemble, mais ce n'est pas la règle générale. Il doit donc y avoir un impératif culturel qui met l'accent sur la communauté dans l'action et les objectifs des trois composantes de l'Union.

Dans certains cas cela demandera des qualités et un état d'esprit différents, tout particulièrement de la part du personnel du Secrétariat qui devra trouver sa satisfaction dans la réalisation des objectifs du programme grâce à la combinaison tout à fait particulière du staff professionnel, des membres, organisations gouvernementales et ONG, et des bénévoles des Commissions.

Ce contrat social doit être présent à l'esprit de toutes les personnes concernées si nous voulons donner une réalité à notre proposition de valeur. L'idéal serait que le personnel guide, mais n'entre pas en compétition ni en confrontation avec les membres et les Commissions.

A cette fin, la direction doit indiquer sans ambiguïté que le travail se fera en collaboration (voir plus loin : Leadership) ; choisir un personnel qui aime travailler de cette façon et a les qualités nécessaires pour ce faire ; et mettre en place des incitations financières pour récompenser les comportements satisfaisants (voir ci-dessus le point sur les ressources et le modèle de financement). Enfin la direction doit être très attentive à vérifier que des changements se produisent effectivement.

7. Les recommandations sont les suivantes :

- La Directrice générale devrait faire en sorte que l'implication des membres et des Commissions dans le travail de l'UICN soit considérée comme un objectif important par le personnel et soit reconnue lors du processus annuel d'évaluation,
- Lorsqu'ils répondront à une offre de participation, il sera demandé aux membres et aux Commissions de réagir dans un laps de temps approprié et de façon à établir la confiance et la coopération.

Leadership

Produire les changements attendus exigera un leadership énergique de la part du Conseil, des présidents de Commissions, de la Directrice générale et des principaux responsables qui devront manifester leur engagement à cet égard et apporter un soutien unanime.

8. Les recommandations sont les suivantes :

- Le Conseil et la Directrice générale présenteront au Congrès une déclaration commune sur les intentions et la direction du changement. Cette déclaration devrait souligner que ce changement repose sur le désir de répondre aux problèmes soulevés par les membres dans l'enquête dont ils ont fait l'objet, les Commissions, les évaluations indépendantes et ailleurs.
- Les membres du Conseil devront informer leurs collègues de ces nouvelles orientations et faire rapport au Conseil et à la Directrice générale, au sujet des réactions des membres, des Commissions ainsi que des comités nationaux et régionaux.

Rôle du Conseil dans l'application des recommandations

Le processus du changement doit être guidé par le Conseil, soutenu par la Directrice générale et les principaux responsables, et encouragé par des mesures qui incitent tous les acteurs concernés à adopter les changements attendus et à en reconnaître la pertinence. Il devrait prendre en compte le fait que le staff, les membres et les Commissions sont très divers dans leurs structures, leurs attentes et leurs compétences et que donc une diversité d'approche serait bienvenue. Toutes les personnes concernées devraient prendre un engagement clair en faveur des objectifs mais rester flexibles sur les moyens. Les démarches et les résultats devraient être bien expliqués et transparents.

Les systèmes d'évaluation des performances et des responsabilités devraient être améliorés à tous les niveaux. Le Conseil devrait mettre en place un mécanisme de surveillance annuelle des progrès accomplis dans l'implication des membres et des Commissions dans le Programme (tout à la fois, le *qui*, le *quoi* et le *comment*). L'évaluation indépendante devrait également se concentrer sur la pertinence, l'efficacité et la qualité de la mise en œuvre du Programme (là encore qui, quoi et comment) et ne devrait pas évaluer les Commissions, le Secrétariat ou les membres séparément, mais plutôt évaluer leur efficacité à participer ensemble, à l'unisson, à la réalisation du Programme.

9. Dans cette optique, les recommandations suivantes sont adressées au futur Conseil. Celui-ci devrait :

- demander qu'un rapport soit fait à chaque réunion du Conseil sur les succès de la participation des membres et des Commissions à la mise en œuvre du Programme (tout à la fois le *qui*, le *quoi*, et le *comment*) et des difficultés rencontrées. Les Commissions, ainsi que les comités nationaux et régionaux pourraient être invités à contribuer à ces rapports,

préparer un rapport annuel destiné aux Commissions et aux membres sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du présent document,

- demander à la Directrice générale et aux présidents des Commissions de mettre en place et d'assurer le fonctionnement d'un mécanisme permanent et efficace destiné à renforcer la collaboration entre le staff et les Commissions et leurs membres, résoudre les difficultés qui pourraient surgir dans l'application de la mise en œuvre en commun du Programme ou faire obstacle à son développement, et d'informer le Conseil à chacune de ses réunions sur la bonne marche de ce mécanisme,
- demander aux Présidents des Commissions de mettre en place des mécanismes permettant de tenir le Secrétariat et les membres informés des initiatives et des projets de leurs Commissions respectives,
- accorder, dans le budget 2009, une priorité absolue, si besoin est en redistribuant les ressources existantes (financières et humaines) ou en effectuant des coupes dans certaines lignes budgétaires, à l'allocation de ressources suffisantes pour atteindre l'objectif d'une meilleure participation des membres et des Commissions à l'exécution du Programme, et récompenser les comportements satisfaisants et développer de nouvelles capacités et compétences si nécessaire,
- demander que l'évaluation indépendante réalisée tous les quatre ans se concentre sur la pertinence, l'efficacité et la qualité du travail des Commissions, du Secrétariat et des membres et de leur contribution à la mise en œuvre du Programme.