

## RAPPORT SUR LES MEMBRES 2005–2008

### Première partie : Généralités

En juin 2007, la Directrice générale de l'UICN a décidé de procéder à une réforme administrative. Le Service des relations avec les membres et de la gouvernance, rebaptisé Unité de soutien institutionnel (USI), s'est vu chargé d'améliorer considérablement les services aux membres et aux Commissions ainsi que la gouvernance. L'Unité sera renforcée par un complément de ressources et, depuis janvier 2008, une nouvelle administratrice des membres a pris ses fonctions. Il a été décidé que jusqu'au Congrès mondial de la nature de Barcelone, l'accent serait mis sur les services aux membres, en particulier dans le contexte des résultats de l'enquête mondiale sur les membres publiée en octobre 2007.

Pour tenir compte de l'avis du personnel du Secrétariat, en réponse à l'enquête, et des résultats de l'évaluation indépendante encore à venir, il fut décidé de ne procéder à la restructuration complète de l'USI que lorsqu'on se rapprocherait du Congrès. Cela permettrait de mieux se préparer à fournir les services attendus et de trouver la structure organisationnelle la plus appropriée à cet effet. Les commentaires contenus dans ces documents essentiels apporteraient aussi des éléments permettant de redéfinir la Stratégie pour les membres, les Lignes directrices sur la politique pour les membres et les Lignes directrices sur le recrutement des membres et les moyens de les retenir.

De nouvelles responsabilités furent déléguées au Réseau mondial des correspondants des membres à l'occasion d'un atelier organisé en avril avec tous les correspondants des membres de toutes les régions en vue de décider des moyens d'améliorer les services aux membres de l'UICN.

L'USI fournira également un soutien de réseau optimal aux Commissions et favorisera une meilleure intégration entre les Commissions et d'autres éléments de l'Union. L'appui à la gouvernance sera amélioré en collaboration avec le Groupe d'étude sur la gouvernance du Conseil et dans le sillage du Congrès mondial de la nature de Barcelone.

### Deuxième partie : Participation des membres

La Stratégie pour les membres a marqué d'une pierre blanche les relations entre le Secrétariat et les membres et a fixé quatre objectifs principaux pour la période intersessions. Le Secrétariat a tout mis en œuvre pour associer les membres de façon plus stratégique à la vision et à la mission de l'Union tout en maximisant les avantages pour les membres de l'UICN.

**Gestion des connaissances** : Tous les bureaux régionaux se sont efforcés de donner accès aux connaissances de l'UICN et de promouvoir l'échange d'expérience entre les membres. Dans le monde entier, des bulletins, publications et dialogues ont vu le jour. Au niveau mondial, le portail des membres, inauguré en 2005, est un instrument de collaboration en ligne où les usagers peuvent échanger des informations et des enseignements.

Dans le cadre de l'Initiative sur l'avenir de la durabilité, le Secrétariat a conduit un débat mondial sur la prochaine « génération de la durabilité » : 460 participants de 70 pays ont donné leur avis sur les défis mondiaux en matière de durabilité, le bien-être humain et la durabilité, la nouvelle économie et la biodiversité et la construction de l'avenir. Cette « nouvelle génération de pensée » plante le décor du nouvel agenda en faveur de la durabilité et sera présentée au Congrès de Barcelone.

**Réseaux** : Le Secrétariat a installé des Pavillons pour les membres de l'UICN durant la COP9 de Ramsar (Ouganda, novembre 2005), le Forum mondial sur l'eau (Mexique, mars 2006) et la COP8 de la CDB (Brésil, mars 2006). En 2007, presque tous les membres de l'UICN ont participé à des réunions régionales de membres où le Programme de l'UICN 2009–2012 a été présenté et ont discuté de leur apport au Congrès mondial de la nature de Barcelone.

**Travail sur les politiques** : Des régions comme l'Afrique du Sud et l'Europe ont facilité la discussion de prises de position régionales sur les principales questions relatives à la biodiversité durant la

huitième réunion de la Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique. En Mésoamérique, le Secrétariat a organisé la formation pour les membres sur des questions relatives aux politiques. En préparation de la neuvième réunion de la Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique, le Secrétariat a conduit, avec les membres, un processus de consultation sur les documents directifs clés. Enfin, l'ouverture d'une mission permanente de l'UICN auprès des Nations Unies a été un pas en avant important bien que le grand défi reste le même : encourager les membres à contribuer à l'agenda politique de l'UICN.

**Engagement des membres** : La région européenne a poursuivi sa politique de détachement de personnel entre le Secrétariat et les organisations membres et comités nationaux. En outre, certains des membres hébergent des bureaux de l'UICN et des bureaux du Secrétariat de l'UICN hébergent certains membres.

En 2007, l'Unité de soutien institutionnel a commandé la première enquête mondiale sur les membres. Cette étude, dont les résultats ont été distribués aux membres, au Conseil et au Secrétariat, a fourni des données intéressantes sur les relations entre le Secrétariat et les membres. Le Secrétariat a débattu des incidences de l'étude et préparé un plan d'action inspiré de ses résultats. Celui-ci sera mis en œuvre durant la période 2009–2012 et fournira des éléments essentiels pour la nouvelle Stratégie pour les membres 2009–2012.

### **Mise sur pied de structures intermédiaires**

En février 2006, le Secrétariat a organisé une réunion de 60 présidents de comités nationaux et régionaux qui s'est penchée sur le rôle et le but des comités nationaux et régionaux pour l'UICN, a examiné des moyens d'améliorer les relations entre le Secrétariat et les comités, ainsi que la gouvernance et la communication au sein de l'Union.

Les présidents des comités nationaux et régionaux ont convenu de définir leur créneau avant de former un comité officiel. Suite à cette réunion, le Président a invité cinq présidents de comités à former un groupe consultatif qui a débattu des principaux rôles, responsabilités et éventuels domaines d'action des comités nationaux et régionaux. Le groupe a organisé des discussions entre mai 2006 et août 2007 et un document final a été soumis pour examen au Groupe d'étude sur la gouvernance.

### **Troisième partie : Revenu provenant des cotisations des membres et problèmes de gestion**

Le revenu provenant des cotisations des membres constitue une contribution importante aux finances générales de l'UICN. Il ne représente pas seulement une véritable source de revenu non affecté mais aussi une part très importante des liquidités de l'Union.

Durant la période intersessions, la gestion quotidienne des cotisations des membres a été progressivement décentralisée vers les bureaux régionaux de l'UICN. Les rappels, par exemple, sont désormais envoyés par le Réseau mondial des correspondants des membres et les Directeurs régionaux sont priés d'établir des plans stratégiques contenant des objectifs clairs en matière de collecte des cotisations afin d'accélérer le processus de collecte.

Or, en dépit des efforts considérables qui ont été déployés pour surveiller de près la collecte des cotisations, la question des cotisations en souffrance reste fort préoccupante pour l'Union. Il existe, par exemple, un phénomène récurrent : les membres ont tendance à régler leurs arriérés de cotisation juste à temps pour le Congrès. Cela cause un surcroît de travail soudain pour le Secrétariat qui peut difficilement se consacrer à ses activités avec les membres d'une manière suivie. L'action proactive du Secrétariat et les efforts conjugués des bureaux régionaux, de l'Unité de soutien institutionnel et des Conseillers, entre autres, a fortement contribué au règlement des cotisations en souffrance mais les raisons expliquant les arriérés dans les paiements des cotisations et/ou le retrait de membres sont nombreuses et, souvent, l'UICN n'a aucune prise sur elles comme l'a démontré une analyse récente menée par le Secrétariat. Ces raisons sont les suivantes :

#### Les situations sur lesquelles l'UICN peut agir

- Perte d'intérêt : les membres ont l'impression que les avantages d'être membre ne valent pas l'argent qu'ils versent.

- Changement de correspondant pour l'UICN dans l'organisation.

#### Situations sur lesquelles l'UICN ne peut agir

##### *Membres ONG :*

- Certaines ONG ont une durée de vie limitée : dès qu'elles ont accompli leur mission, elles tendent à disparaître.
- Changements dans les objectifs et/ou activités d'une organisation qui semblent ne plus correspondre aux objectifs de l'UICN; cela peut aboutir à une perte d'intérêt pour l'appartenance à l'UICN et au non-règlement des cotisations.
- Large gamme de difficultés financières.

##### *Membres gouvernementaux :*

- Restrictions budgétaires : les ministères de l'environnement ne parviennent pas à obtenir les fonds nécessaires pour couvrir les cotisations de l'UICN en raison de coupes dans les budgets.
- Contraintes politiques :
  - Des États cessent de verser toute contribution aux organisations internationales (changement de priorités).
  - Incapacité de verser régulièrement les cotisations par manque de ressources ou pays trop pauvres pour payer les cotisations de l'UICN.

#### **L'avenir : Évaluation de la structure des cotisations de l'UICN pour les ONG et les membres affiliés**

Depuis de nombreuses années, les membres de l'UICN, les Conseillers et/ou le Secrétariat estiment que le système des cotisations actuel n'est plus adéquat et qu'il faut le réformer profondément. La structure actuelle des cotisations des ONG en barème gradué de neuf groupes, avec des cotisations annuelles qui vont de CHF 417 à CHF 20 055, a été adoptée à la 17<sup>e</sup> Session de l'Assemblée générale en 1988 (Costa Rica). Au fil des ans, plusieurs grandes ONG membres se sont montrées réticentes à payer des cotisations indexées et basées sur leurs dépenses de fonctionnement et, en conséquence, ont décidé de passer dans la catégorie « Affiliés ».

Aujourd'hui, environ 83 % des ONG membres de l'UICN versent des cotisations correspondant aux deux groupes les plus bas, c'est-à-dire les groupes 1 et 2 (2008 : CHF 417 et CHF 668, respectivement). Seules 3,8 % des ONG membres de l'UICN paient des cotisations correspondant aux groupes plus élevés, à savoir les groupes 5 à 9.

Durant la période intersessions 2009–2012, le Secrétariat entreprendra donc une révision majeure du système des cotisations de l'UICN pour les ONG en tenant compte de la structure globale du budget et en donnant l'occasion aux membres de fournir des informations actualisées.

#### **Quatrième partie : Les enjeux du renforcement du réseau de l'UICN**

Compte tenu des résultats de l'Étude sur les membres, de l'Évaluation indépendante de l'UICN et de l'Évaluation indépendante des Commissions, une Stratégie révisée pour les membres sera rédigée et communiquée en vue d'obtenir les commentaires des régions et des membres. Les services fournis par l'Unité de soutien institutionnel et le Réseau des correspondants des membres s'inscriront dans la nouvelle stratégie.

La participation des membres sera placée tout en haut de l'ordre du jour de chaque unité et de chaque région. La mise en œuvre des recommandations sera surveillée afin de renforcer la responsabilité dans le domaine des services aux membres. Un des principaux défis pour l'UICN dans son ensemble est de garantir que « ce qui intéresse les membres intéresse tout le monde » car les membres eux-mêmes y voient une priorité essentielle et nous disent que l'UICN n'a pas tenu ses promesses.

Globalement, tout le monde a le sentiment que le changement dans les relations avec les membres, à tous les niveaux, doit être immédiat. L'UICN a atteint une sorte de palier où chacun est prêt à faire porter son attention sur des *actions* concrètes dans ce domaine et plus seulement sur la théorie. Il est

clair que le Programme de l'UICN 2009–2012 offre une occasion formidable d'établir le lien entre le programme des membres, celui du Secrétariat et celui des Commissions.

## Suivi des résolutions et recommandations du Congrès mondial de la nature de l'UICN de 2004

### Généralités

Le rapport de situation joint au présent document a été préparé par l'Équipe du Programme mondial, en consultation avec tous les programmes thématiques et régionaux de l'UICN. Il s'agit du troisième et dernier rapport de situation préparé sur les résolutions et recommandations du Congrès mondial de la nature de l'UICN à Bangkok, Thaïlande. Il comprend également des informations sur la mise en œuvre de résolutions prioritaires adoptées durant le Congrès mondial de la nature de 2000 à Amman et dont la mise en œuvre se poursuit aujourd'hui.

Le rapport contenu dans le présent document est un résumé des mesures prises et, dans le souci de présenter un document concis, nous n'avons pas intégré tous les détails fournis par les programmes composants. Pour la plupart des recommandations, aucune mesure n'est attendue de l'UICN de sorte que ces recommandations ne sont pas intégrées dans le tableau des progrès de l'UICN concernant la mise en œuvre des motions adoptées à Bangkok. L'Équipe du Programme mondial peut être contactée pour davantage d'information sur telle ou telle résolution.

### Problèmes et réflexion

La mise en œuvre des résolutions et recommandations du Congrès mondial de la nature de Bangkok progresse de manière satisfaisante. Dans de nombreux cas (27 % des résolutions), les questions ou travaux concernés figurent déjà en bonne place dans le programme de travail de l'UICN ou ont été incorporés dans le plan de Programme 2009–2012. Il vaut la peine de noter que la poursuite de la mise en œuvre de 18 % des résolutions dépend des ressources disponibles.

État de la mise en œuvre	Ce rapport	%	Rapport précédent	%
Terminée	6	7 %	6	7 %
Presque terminée	4	5 %	5	6 %
Mise en œuvre en cours	31	37 %		
Mise en œuvre en cours et intégrée dans le plan de Programme 2009–2012	23	28 %	70	84 %
Mise en œuvre en cours	6	7 %		
Mise en œuvre commencée	12	14 %		
Mise en œuvre pas encore commencée	1	1 %	2	2 %
Début de la mise en œuvre prévu au 4 <sup>e</sup> Congrès	1	1 %	1	1 %
Total (Bangkok + 3 résolutions d'Amman)	84		84	

En ce qui concerne les résolutions classées prioritaires par le Conseil, le tableau ci-dessous présente l'état de la mise en œuvre

RESWCC3.023	Fournir un appui au statut d'observateur de l'UICN auprès des Nations Unies	Mise en œuvre bien avancée
RESWCC3.057	Adaptation aux changements climatiques : cadre pour l'action en matière de conservation	Mise en œuvre en cours
WCC Res. 2.16	Changements climatiques, biodiversité et Programme global de l'UICN	Terminée
RESWCC3.012	Gouvernance des ressources naturelles pour la conservation et le développement durable	Mise en œuvre en cours
WCC Res. 2.67	Espèces exotiques envahissantes	Terminée
RESWCC3.075	Application du principe de précaution dans les prises de décisions et la gestion de l'environnement	Quasi terminée
WCC Res. 2.21	Programme composant de l'UICN sur le milieu marin	Terminée

Ce rapport est à consulter à l'adresse [www.iucn.org/resolutions](http://www.iucn.org/resolutions). Un rapport final sur la mise en œuvre des résolutions du Congrès de Bangkok sera préparé avant le Congrès mondial de la nature de Barcelone, en 2008.

## Résumé de l'Évaluation indépendante et de la Réponse de la direction

### 1ère partie : Résumé du Rapport de synthèse de l'Évaluation indépendante de l'UICN 2007

Le Rapport de l'Évaluation indépendante de l'UICN 2007 comporte deux volumes. Le premier est une synthèse des principaux résultats, conclusions et recommandations. Il contient deux annexes qui présentent des arguments généraux et viennent étayer de manière concrète les conclusions relatives à l'établissement d'un lien entre la conservation et les moyens d'existence en Afrique et aux moyens de fermer le cercle politique-pratique. Le deuxième volume contient l'évaluation des membres de l'UICN. Ensemble, ils constituent le rapport final de l'Évaluation indépendante 2007.

Le cahier des charges déterminait trois domaines spécifiques à évaluer :

1. La valeur ajoutée de l'UICN pour ses membres, en particulier dans le Sud (Volume 2)
2. Le lien entre la conservation et les moyens d'existence en Afrique (Annexe 1 au présent Rapport de synthèse)
3. Comment fermer le cercle politique-pratique : avec une focalisation thématique sur le Programme pour l'eau et le Programme mondial pour le milieu marin (Annexe 2 au Rapport de synthèse)

Lorsqu'elle a examiné les trois sujets, l'équipe chargée de l'évaluation a repéré quelques problèmes communs dans la gouvernance et l'administration de l'UICN qui limitent les performances de l'UICN dans chaque domaine évalué. À la demande de la Directrice générale et avec l'accord des donateurs-cadres, l'équipe d'évaluation a convenu de traiter également certains des grands problèmes auxquels doit faire face l'UICN et qui recoupent les trois domaines thématiques de l'évaluation. En rétrospective, l'équipe d'évaluation estime que ces questions organisationnelles plus vastes auraient dû figurer dans le cahier des charges d'origine car elles sont déterminantes pour la capacité de l'UICN de fonctionner de manière optimale en tant qu'organisation de membres et d'exécuter effectivement son Programme. L'Évaluation indépendante a lieu une fois par période intersessions. C'est la principale occasion pour l'UICN de faire le point sur les progrès et de voir les questions émergentes dans une large perspective. C'est aussi un important moyen pour les donateurs-cadres de prendre connaissance des réalisations et des performances globales de l'organisation. À l'avenir, le cahier des charges des évaluations indépendantes devrait refléter l'importance d'examiner l'UICN comme un tout, une fois par période intersessions.

Compte tenu des efforts déployés par l'équipe d'évaluation en vue d'appliquer le cahier des charges d'origine, cette évaluation ne saurait être et n'est pas une évaluation approfondie de la gestion ou de l'organisation. Elle souligne certains des défis communs que l'UICN doit relever, qui ont été identifiés durant l'évaluation, et propose quelques mesures à court terme pour les relever. L'évaluation a été conçue et conduite de manière à faciliter l'acquisition de connaissances et les mesures de suivi grâce au retour d'information des acteurs, à des ateliers avec facilitateur et à des interactions permanentes avec l'UICN, en particulier avec les cadres supérieurs et le personnel du Secrétariat et avec les donateurs.

Les évaluateurs ont fait une observation commune, à savoir que les résultats et recommandations d'évaluations précédentes de l'UICN ne sont pas correctement appliqués. En conséquence, il existe un risque de répétition d'une évaluation à l'autre. C'est le cas pour la dernière Évaluation indépendante 2003 et pour la présente Évaluation indépendante 2007. L'UICN et ses donateurs investissent lourdement dans les évaluations. Il devrait y avoir de meilleurs systèmes et de meilleures mesures de contrôle en place pour garantir que l'administration applique ses propres *Réponses de la direction* aux évaluations.

L'équipe d'évaluation a relevé un plébiscite quasi universel pour le concept de l'UICN qui est une organisation très respectée, dotée d'une structure de membres unique et sans doute irremplaçable qui lui confère sa crédibilité et son autorité au plan international. Il ne fait aucun doute que l'UICN fait beaucoup de bon travail à toutes les échelles et dans toutes les régions et qu'elle offre des résultats et

des produits importants. Mais que l'UICN fasse du bon travail dans de nombreux domaines n'est pas la question principale. Ce qu'il faut savoir, c'est si l'UICN est suffisamment focalisée et en phase avec sa propre proposition de valeur – à savoir qu'elle agit par l'intermédiaire de ses membres et bénéficie des efforts de milliers de bénévoles réunis au sein de ses Commissions – pour être un leader mondial ayant une influence stratégique par l'intermédiaire de produits de connaissance et de processus de rassemblement de niveau mondial. C'est à cette question que tente de répondre l'évaluation.

L'évaluation estime que le créneau unique de l'UICN – rassembler différents acteurs à différentes échelles pour forger une connaissance commune, un engagement envers le changement et une action commune – est indiscutable. Cependant, beaucoup craignent que l'UICN ne tienne pas pleinement ses promesses à cet égard. Le contexte dans lequel l'UICN fonctionne évolue rapidement, amenant l'équipe d'évaluation à conclure qu'une revitalisation importante est nécessaire à l'échelle de l'Union si l'on veut que celle-ci tienne totalement ses promesses et reste à jamais une organisation utile et viable sur le plan financier.

Bien des questions soulevées par cette évaluation ne sont pas nouvelles pour l'UICN. Elles ont été soulevées à différentes reprises par diverses études et évaluations et dans de nombreux documents stratégiques. En conséquence, la présente évaluation s'est aussi concentrée sur les contraintes principales qui font obstacle au changement. L'UICN jouit d'un soutien très large et peut compter sur un dévouement important à sa cause mais on sent aussi un degré de déception qui pourrait être nuisible. Le prochain Programme quadriennal jouera un rôle d'importance critique car l'UICN pourra démontrer qu'elle peut changer et tenir totalement ses promesses. Ci-après, nous abordons les domaines où les changements sont le plus nécessaires.

L'UICN est une organisation de membres – des membres qui veulent voir l'UICN les impliquer davantage dans l'exercice de son rôle de rassembleur et de son influence stratégique. Pour ce faire, l'UICN doit utiliser ses ressources autrement et consacrer plus de ressources à l'appui aux membres et à l'influence stratégique. Le modèle actuel qui privilégie les projets ne facilite pas les choses à cet égard. Actuellement, des systèmes d'organisation fondamentaux pour l'UICN comme les technologies d'information et de communication (TIC), les systèmes d'information de gestion, le suivi et l'évaluation (S&E) et la gestion des connaissances, ainsi que certaines capacités du personnel, sont faibles pour une organisation mondiale qui a des fonctions importantes du point de vue de l'influence qu'elle exerce, de la fourniture de connaissances et de la communication. On a déjà pu constater que le leadership de l'UICN, son modèle de financement, ainsi que sa structure et ses processus de gestion n'ont pas permis à l'Union d'échapper au cercle vicieux qui consiste à accepter des projets pour aider le Secrétariat à entreprendre encore d'autres projets.

## **Les enjeux fondamentaux pour l'UICN**

Malgré le rôle très apprécié de l'UICN et son bilan de réalisations positif, l'organisation est aujourd'hui confrontée à plusieurs problèmes graves qui entravent ses performances, ses capacités de satisfaire les attentes et sa viabilité future. Pour l'Union, les principaux enjeux sont les suivants :

- **La structure de gouvernance de l'UICN** – Tout le monde s'accorde à penser que l'UICN est une organisation de membres sans équivalent. Bien qu'elle soit plus nécessaire que jamais, il est très improbable qu'une telle structure de gouvernance bicamérale puisse être créée aujourd'hui. Cependant, les relations entre ses parties constituantes – les membres, les Commissions et le Secrétariat – ne sont pas optimales. L'UICN continue de fonctionner sans participation efficace de ses membres et le Conseil est perçu comme un organe directeur moins efficace qu'il ne devrait l'être. Une fois encore, l'Union doit devenir plus que la somme de ses parties.
- **La croissance et la décentralisation du Secrétariat** – La croissance et la décentralisation rapide du Secrétariat ont causé des problèmes au niveau de la collaboration et de la communication entre les unités fonctionnelles et les bureaux régionaux. Une plus petite organisation peut s'appuyer sur un réseau informel et cependant bien fonctionner mais une organisation active dans plus de 60 localités et qui a plus de 1000 employés doit avoir des systèmes et des processus forts à l'échelle de l'organisation. Cela suppose une responsabilité claire dans le partage des tâches et la transmission de l'information. L'UICN n'a pas de systèmes et de processus suffisamment clairs et cohérents pour gérer son secrétariat.

- **Les ressources financières** – Avec les ressources dont elle dispose, l’UICN a certes obtenu des résultats impressionnants mais son modèle de financement actuel est faible et non viable. L’UICN tire au moins 85 % de son revenu de l’Aide publique au développement (APD) versée par un nombre limité de pays de l’OCDE et environ 73 % de son revenu est affecté à des projets particuliers financés par l’APD. Onze pour cent seulement environ du revenu, y compris les cotisations des membres, est non affecté.
- **La concurrence extérieure** – Il manque à l’UICN certains des outils fondamentaux, tels qu’un système d’information de gestion efficace et des modèles d’organisation en réseau, qui lui permettraient de rester compétitive dans un environnement en évolution rapide. Dans une certaine mesure, si elle veut conserver son leadership en tant que porte-parole de la nature et de l’utilisation durable des ressources naturelles, elle doit se réinventer.

## Revitaliser l’Union

Depuis 10 ans, des études et des évaluations ont déterminé que si l’UICN veut pouvoir capitaliser sur son statut unique d’organisation de membres et de réseau d’experts dans les Commissions, soutenus par un secrétariat professionnel, elle doit relever le défi majeur de sa propre gouvernance. Ces études ont appelé, de manière répétée, à améliorer la responsabilité et la transparence dans la gouvernance de l’Union. La présente étude émet des doutes sur l’efficacité du Conseil en tant qu’organe de supervision et pilote des activités de leadership stratégique de l’Union. Aujourd’hui, plus que jamais, le Conseil doit faire preuve de leadership stratégique. L’UICN fait face à de sérieux défis et réagit en lançant de nouvelles initiatives stratégiques dans différents domaines et des processus de transformation dans les Commissions et au Secrétariat.

Il y a des failles dans l’Union. Elles causent des perturbations dans la coordination, engendrent une concurrence pour les ressources et une mauvaise communication entre les trois piliers et au sein de ces trois piliers. Un des défis les plus fondamentaux et les plus passionnants pour l’UICN consiste à réfléchir aux moyens de revitaliser l’Union face à la mondialisation, aux nouvelles formes de réseaux sociaux et aux demandes concurrentielles pour des ressources qui sont vitales pour l’UICN – les bénévoles, les réseaux, le personnel extrêmement professionnel, l’attention des gouvernements et les ressources fournies par les membres et les donateurs. Le Conseil doit comprendre les changements qui se produisent dans l’environnement externe et interne de l’UICN et jouer son rôle de leader de l’Union.

Que peut-on attendre, raisonnablement, d’un organe directeur composé de conseillers bénévoles qui se rencontrent rarement et auxquels on ne peut demander de connaître le Programme ou l’organisation dans tous leurs détails? Le Conseil doit se demander s’il existe un fossé entre l’offre et la demande de gouvernance et si tel est le cas, comment le combler. L’évaluation suggère de créer des groupes d’étude du Conseil qui pourraient comprendre des conseillers, des membres du personnel et des experts indépendants. Le grand problème à régler est le suivant : comment doter l’Union de la gouvernance forte dont la plupart des observateurs disent qu’elle a clairement besoin.

## L’UICN : une organisation de membres

L’étude sur la participation des membres aux travaux de l’UICN a fait apparaître que les membres soutiennent fermement la mission de l’UICN mais que beaucoup sont déçus. Ils voudraient être beaucoup plus impliqués dans le Programme et la politique. Ils voudraient que la présence de l’UICN dans leur pays soit plus forte. Ils voudraient que les connaissances générées par l’UICN soient plus accessibles et ils voudraient jouer un plus grand rôle dans la production de ces connaissances. Globalement, les membres souhaitent participer davantage aux travaux de l’UICN mais l’UICN souffre de faiblesses systémiques dans son organisation, en particulier au sein du Secrétariat ce qui est un frein pour les membres qui souhaitent être plus informés et sont déterminés à l’être. En ce qui concerne les membres et l’accès ouvert à l’information, différentes politiques et directions stratégiques ont été suivies depuis 10 ans qui semblent tirer l’UICN de plus en plus loin de ses objectifs essentiels d’organisation de membres.

Dans l’ensemble, l’UICN n’a pas réussi à obtenir les résultats clés de la Stratégie pour les membres 2005–2008 notamment du point de vue de la participation des membres à ses travaux. L’évaluation recommande de rédiger une nouvelle Stratégie pour les membres pour 2009–2012 mais pas avant

d'avoir réexaminé les orientations politiques actuelles et l'expansion rapide du nombre de membres qui sous-tendent la stratégie actuelle pour les membres. L'UICN a besoin d'un nouveau cadre politique pour les membres qui soit clairement piloté par sa mission et qui tienne compte de ce que l'UICN souhaite obtenir du point de vue des membres, des partenariats et des réseaux d'ici 20 ans ou plus – en d'autres termes, quelle sorte d'organisation sera l'UICN et comment travaillera-t-elle? Les objectifs de la stratégie actuelle en matière de croissance du nombre de membres ne sont pas seulement irréalistes à la lumière de l'expérience mais doivent être remis en question car on peut se demander où ils entraînent l'UICN en tant qu'Union.

## Transformer le portefeuille de projets

Les projets n'ont pas seulement apporté à l'UICN d'importantes ressources financières mais aussi une expérience pratique précieuse de la conservation et du développement. Toutefois, le vaste portefeuille actuel de projets de terrain ne coïncide pas avec le créneau et la proposition de valeur de l'Union pour ses membres. Le portefeuille de projets ne soutient pas non plus suffisamment la capacité unique de l'UICN d'exercer une influence stratégique aux niveaux national, régional et international. Dans certaines régions, le seul fait de maintenir un portefeuille important de projets financés par des donateurs pour garantir la viabilité financière est devenu l'objectif suprême de l'administration. Il ne s'agit pas tant de questionner la valeur des projets de terrain mais plutôt l'équilibre entre les activités de terrain et les activités d'influence stratégique ainsi que l'insuffisance des enseignements tirés de l'expérience de terrain pour soutenir les activités d'influence stratégique – qui peuvent se produire aussi bien tout de suite après la fin du projet que des années plus tard.

L'évaluation note des exemples très positifs et très encourageants qui prouvent que l'UICN peut changer la situation actuelle. À cet égard, l'Initiative pour l'eau et la nature (WANI) et le Programme « Moyens d'existence et paysages » financés par le gouvernement des Pays-Bas sont particulièrement remarquables car ils soutiennent une approche coordonnée au niveau mondial permettant d'associer l'expérience sur le terrain et l'influence stratégique. À l'intérieur de ces programmes sont enchâssés des processus clairs qui permettent de capter et d'utiliser les enseignements tirés ainsi que l'attribution de ressources à la gestion des connaissances, au suivi et à l'évaluation.

## L'influence stratégique de l'UICN

L'UICN occupe un espace charnière important, qui pourrait même être stratégique, entre l'activisme au service de l'environnement, la recherche scientifique et l'exécution de projets. L'UICN a pour ambition de faire changer le monde, ce qui signifie qu'elle porte en elle un ensemble de valeurs, d'opinions et de politiques implicites et explicites qui orientent ses travaux vers certains types de changements et processus de changement. Comme l'implique sa stratégie en matière de connaissances, autonomisation et gouvernance, elle fait bien plus que fournir des informations techniques sur la conservation et les problèmes de développement. Toutefois, compte tenu de la nature des membres, elle n'est pas et ne peut pas être une organisation activiste forte ou radicale.

L'évaluation a pu déterminer que l'UICN jouit d'une profonde considération pour ses qualités de courtier honnête et d'organisateur respecté de dialogues éclairés entre différents groupes, y compris le dialogue d'importance critique entre les gouvernements et la société civile. L'influence stratégique dépasse l'influence politique pour recouvrir l'élément « influencer les sociétés, les encourager et les aider » de la mission de l'UICN. Aux niveaux national, régional et international, des voix s'élèvent de plus en plus nombreuses pour demander à l'UICN de fournir des plates-formes pour le dialogue et le développement de politiques.

La longue histoire d'échecs répétés des interventions planifiées dans le développement international, conjuguée à la demande croissante de mesures des impacts des investissements publics et de responsabilité dans ce domaine, a ravivé l'intérêt pour les **théories du changement**. La théorie du changement implique que l'on soit explicite quant aux hypothèses de déclenchement des changements sociaux et à la manière de les influencer. À ce jour, l'UICN ne s'est pas suffisamment attachée à comprendre comment ses actions entraînent des changements positifs. À l'avenir, elle doit faire preuve de plus de rigueur dans la conception de ses interventions, tant au niveau des projets de terrain que lorsqu'elle fournit des plates-formes pour l'influence stratégique.

## **Suivi et évaluation**

Comprendre comment les interventions peuvent faire la différence consiste, en grande partie, à savoir tirer les leçons des projets de terrain et d'autres travaux pour influencer les politiques et pour amplifier les succès. Avec le temps, l'UICN a déployé des efforts considérables pour améliorer ses systèmes de suivi et d'évaluation (S&E). Elle a mis en place plusieurs procédures internes intéressantes d'évaluation des résultats. Elle dispose de lignes directrices claires pour mener à bien des évaluations indépendantes de qualité. L'importance du suivi et de l'évaluation est reconnue par la plupart des employés et plusieurs initiatives plus récentes, dans le cadre des programmes mondiaux, s'intéressent de plus près au suivi et à l'évaluation. L'UICN doit maintenant faire en sorte que les systèmes de S&E en place soient correctement utilisés afin qu'ils puissent fournir des résultats intégrés et opportuns et soutenir l'analyse et la synthèse en mesure de rendre l'apprentissage organisationnel plus systémique.

## **La gestion des connaissances**

Autre élément clé de l'apprentissage organisationnel : la gestion des connaissances. Globalement, les évaluateurs estiment que les systèmes et processus actuels de gestion des connaissances sont faibles et incapables de répondre aux besoins de l'Union. L'accès aux connaissances que détient l'UICN est aussi une question d'ordre politique qui nécessite une attention de toute urgence. Par comparaison avec d'autres organisations, l'UICN est, soit délibérément, soit par défaut, plus avare de ses connaissances qu'elle ne le devrait.

Comme l'énonce la Stratégie de gestion des connaissances, la gestion efficace des connaissances fait intervenir des questions de compréhension des concepts, de culture organisationnelle, de processus de travail, d'incitations et de capacités en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC). Actuellement, l'UICN se débat dans la gestion des connaissances dans toutes ces dimensions. L'évaluation reconnaît que l'on s'efforce d'améliorer l'infrastructure TIC et insiste sur le fait qu'en 2008–2009, la Directrice générale doit donner la priorité à l'amélioration de la charpente constituée par les TIC et les systèmes d'information de gestion. Elle recommande aussi que la Stratégie de gestion des connaissances soit actualisée et appliquée en mettant davantage l'accent sur les produits de connaissance nécessaires pour soutenir les objectifs d'influence stratégique de l'UICN.

## **L'investissement dans les capacités fondamentales**

L'évaluation note que l'UICN n'a pas les ressources suffisantes et qu'elle n'applique pas les ressources qu'elle a de manière suffisamment ciblée pour pouvoir investir dans les capacités organisationnelles qui lui sont indispensables si elle entend rester, à l'avenir, une organisation utile et efficace. Dans la période qui s'ouvre, l'UICN doit fortement accroître ses investissements dans ses capacités fondamentales, telles que : la gestion des connaissances, les systèmes d'information de gestion, la communication; la valorisation du personnel; le soutien aux Commissions; l'influence stratégique; l'évaluation des résultats, et le suivi et l'évaluation. L'UICN devrait tout particulièrement s'efforcer de rompre ce qui semble être un cercle vicieux – à savoir le financement insuffisant de ses systèmes vitaux – et l'une des raisons de son incapacité de répondre correctement aux questions stratégiques soulevées de manière répétée par les études et évaluations qui ont précédé.

L'évaluation approuve inconditionnellement le travail actuellement en cours pour transformer les systèmes d'information de gestion de l'UICN et introduire le système de planification des ressources de l'organisation (PRO). Elle note aussi la communication constructive au sein du Secrétariat en ce qui concerne cette évolution et l'intention de confier le processus à des groupes de travail représentatifs. Il est préoccupant de constater que les ressources nécessaires à l'application de cette transformation proposée ne sont pas encore entièrement garanties.

Il faudra déployer des efforts considérables pour améliorer les capacités organisationnelles fondamentales de l'UICN et le personnel devra consacrer du temps à cette tâche. Cela supposera aussi un changement culturel dans l'organisation qui se traduira par la volonté du personnel de soutenir et d'utiliser des systèmes et procédures à l'échelle de l'organisation.

## Leadership et gestion du changement

L'UICN fait des analyses et cherche des bases concrètes pour orienter et soutenir ses actions et sa manière d'agir. Elle est moins efficace dans sa mise en œuvre des plans et recommandations. L'UICN se prête à de nombreux exercices d'évaluation et de planification à différentes échelles et à tous les niveaux de l'Union, dans cette période qui conduit au Congrès mondial de la nature de 2008 et à la mise en route du prochain Programme intersessions, en 2009. Malgré toutes les bonnes intentions, l'histoire de l'UICN a été trop souvent marquée, jusqu'ici, par des évaluations qui produisent des recommandations qui se répètent et qui ne sont pas suivies; des politiques qui existent davantage sur le papier que dans la réalité; et des objectifs dont l'exécution n'est pas surveillée de manière propre à révéler s'ils sont ou non remplis.

Pour la prochaine période intersessions, les délais de planification réelle sont si brefs que les processus de planification, qui devraient être séquentiels et progresser étape par étape, ont lieu plus ou moins simultanément, sans interaction suffisante pour que les uns bénéficient des enseignements des autres. Des stratégies comme la Stratégie pour les membres et les mandats des Commissions doivent être cadrées par une stratégie principale de positionnement éclairant ce que l'UICN veut être en 2020. Si le Conseil n'établit pas de processus de planification stratégique et participatif pour repositionner l'UICN pour 2020, il est à craindre que ces initiatives de planification fondamentales qui, ensemble, piloteront l'UICN dans la prochaine décennie, ne soient pas logiquement cohérentes.

L'administration, le personnel, les organes directeurs et les évaluateurs externes ont tous identifié des problèmes qui font obstacle à une meilleure performance et à l'efficacité du Secrétariat : difficultés de communication entre différents secteurs du Secrétariat; rivalité au lieu de coopération entre différentes unités organisationnelles; problèmes de ressources humaines – moral, incitations perverses et absence de responsabilité réelle; sentiment, ressenti depuis longtemps, que l'administration est incapable de prendre des décisions. Cette évaluation souligne que les problèmes sont systémiques et doivent être attaqués de manière systématique.

La Directrice générale a entamé un processus de transition dans la gestion du changement pour le Secrétariat qui s'attaquera à certaines des racines de ces problèmes et encouragera la participation du personnel et l'appui des donateurs-cadres. Le Conseil et la Directrice générale doivent travailler de concert pour assurer le leadership stratégique qui mettra en route les changements convenus et une supervision rigoureuse garantissant l'application des changements pour obtenir les résultats souhaités.

## Conclusions

De nombreuses personnes ont confié à l'équipe d'évaluation qu'il est temps d'apporter les changements susceptibles d'amener des réformes profondes, en mesure de revitaliser l'Union. S'il est un message à dégager de cette évaluation, c'est que l'UICN devrait faire le point pour savoir où elle en est, considérer ce qu'elle a appris, réviser ses stratégies actuelles, établir ses propres priorités d'action et faire porter ses efforts sur les changements nécessaires et le suivi qui constatera l'efficacité de ces changements.

L'évaluation a fait de nombreuses recommandations portant sur trois domaines qui méritent une attention spéciale et sur les problèmes fondamentaux. S'il faut choisir quelques actions clés, importantes et à mettre en place immédiatement, nous proposons les quatre étapes suivantes qui sont étroitement liées :

**ACTION PRIORITAIRE 1** – Entreprendre une revue générale de toutes les évaluations et stratégies réalisées par l'UICN dans cette période intersessions et 1) produire une analyse des points sur lesquels elles concordent et des points sur lesquels elles sont incohérentes; 2) faire une synthèse des actions recommandées dans un Plan d'action intégré et simplifié pour 2009–2012 qui sous-tendra la prochaine Stratégie de l'UICN; 3) produire un plan d'opération contenant des priorités convenues et basé sur une analyse financière rigoureuse et 4) attribuer des ressources et des responsabilités spécifiques pour exécuter les différents éléments du plan.

**ACTION PRIORITAIRE 2** – Élaborer une nouvelle Stratégie et politique pour les membres qui puisse piloter l'évolution organisationnelle de l'UICN jusqu'en 2020. Faire en sorte qu'elle corresponde aux

actions convenues qui ont émergé de l'Évaluation des Commissions 2008 et que l'ensemble soit en phase avec la prochaine Stratégie de l'UICN 2009–2020.

**ACTION PRIORITAIRE 3** – Utiliser la Stratégie de l'UICN pour 2020 et le Plan d'action/d'opération 2009–2012 pour élaborer un processus de participation avec les donateurs-cadres et de nouveaux donateurs potentiels à haut niveau. Le but serait de préparer une vision à plus long terme pour l'UICN, soutenue par des plans d'opération clairs, en vue de réaliser la vision et de justifier le financement spécial pour renforcer les systèmes organisationnels vitaux de l'UICN à court terme.

**ACTION PRIORITAIRE 4** – Commencer à appliquer le processus de gestion du changement au Secrétariat en 2008 et l'utiliser pour démontrer aux membres, aux Commissions et aux donateurs que la direction de l'UICN est déterminée à changer et que le changement est possible.

Enfin, l'équipe d'évaluation est convaincue que la valeur de l'UICN ne repose pas seulement sur ses succès passés mais plus encore sur son potentiel d'avenir. Le monde fait face à l'escalade de la perte de diversité biologique et de l'utilisation de moins en moins durable des ressources naturelles. La mission et le travail de l'UICN sont encore plus utiles aujourd'hui qu'à l'époque où l'UICN a été fondée il y a près de 60 ans.

## II<sup>e</sup> partie : Résumé du volume 2 : Rapport sur les membres de l'UICN

### Introduction

Le présent rapport, qui fait partie de l'Évaluation indépendante de l'UICN 2007, est un compte rendu des conclusions de l'évaluation concernant l'Objectif 1 : Évaluer la valeur ajoutée de l'UICN pour ses membres.

Des entretiens ont eu lieu avec 85 représentants de 76 membres dans toutes les catégories de membres et dans toutes les régions UICN ainsi qu'avec 84 personnes comprenant des membres du Conseil, du personnel et des organisations partenaires. Au total, 169 personnes ont été consultées pour cette partie de l'évaluation qui a largement tenu compte de l'Enquête sur les membres de 2007 et d'autres documents pertinents.

### Expansion du nombre de membres

Depuis 20 ans, et en particulier depuis 1995, le nombre de membres de l'UICN a augmenté conformément à la *Stratégie pour l'UICN* (1994). Depuis 1989, le nombre de membres en général est passé de 638 à 1074 (environ 63% d'augmentation). Dans le même temps, les États membres sont passés de 58 à 83 (43% d'augmentation) et les ONG nationales, de 289 à 765 (165% d'augmentation).

On peut constater non seulement que le nombre de membres a augmenté mais que l'équilibre entre les États membres et les ONG nationales a considérablement basculé car, en proportion, beaucoup plus d'ONG ont rejoint l'Union. Conformément à la *Stratégie pour l'UICN* (1994), il y a aujourd'hui plus de membres de pays à revenu faible et moyen que de pays de l'OCDE et autres pays à revenu élevé. Le nombre de membres qui se trouvent dans le Sud a augmenté de 40 à 55% entre 1994 et 2007. La diversité croissante des membres – dans leurs priorités, besoins et capacités – est un défi majeur pour l'Union.

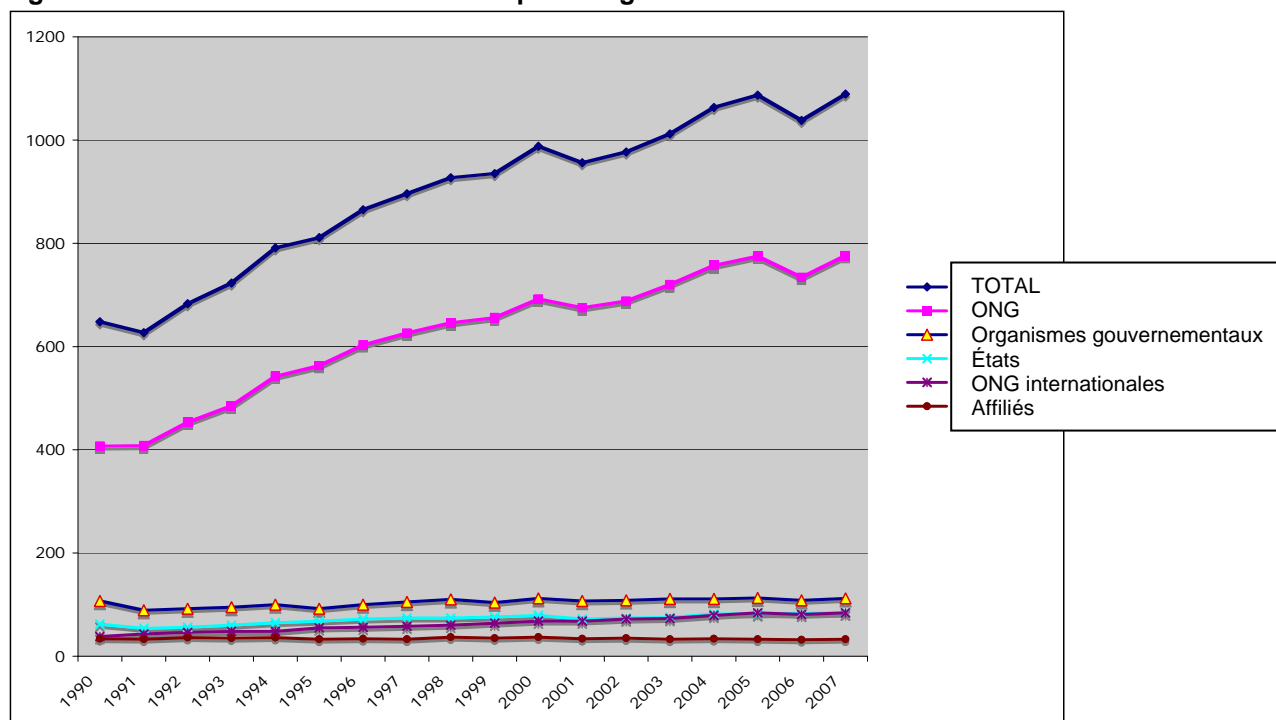
*Les Lignes directrices sur le recrutement des membres et les moyens de les retenir* (2005) ont été mises en place de manière à répondre aux questions soulevées par l'Évaluation indépendante de l'UICN 2003 dans le but de fixer des objectifs et des scénarios de croissance du nombre de membres jusqu'en 2008. Un petit peu plus de 78% de l'augmentation totale des membres (265 membres), entre décembre 1994 et juin 2007, a eu lieu dans la catégorie des ONG (207 membres) dont beaucoup versent des cotisations dans les groupes de cotisations les plus faibles (figure 1). Il semble que cette expansion se soit faite sans beaucoup de débat sur la question de savoir *pourquoi* l'UICN devait grandir à un rythme aussi accéléré et si cette expansion devait viser des régions riches en diversité biologique ou des régions où la diversité biologique est confrontée à de graves menaces.

Mais il y a aussi des craintes plus fondamentales concernant les objectifs en matière d'augmentation du nombre de membres et la stratégie d'expansion elle-même. Malgré les efforts considérables déployés par le personnel du Secrétariat responsable des relations avec les membres, le recrutement d'États et d'organismes publics reste loin des objectifs. Le Programme de l'UICN évoluant vers des préoccupations économiques et sociales plus vite que ne le fait le profil des membres, il est probable que la participation des membres sera de plus en plus difficile à obtenir.

## Le modèle de financement

Les cotisations des membres apportent environ CHF10 à 11 millions par an. Ce chiffre représente 66% du revenu non affecté dont dispose l'UICN et équivaut à environ la moitié des fonds versés par les donateurs-cadres. Bien qu'elles ne représentent que 10% du budget total, dont la majeure partie est affectée à des projets particuliers, les cotisations des membres jouent un rôle fondamental dans le fonctionnement de l'UICN parce qu'elles constituent une grande partie du revenu non affecté.

Figure 1 Nombre de membres de l'UICN par catégorie 1990–2007



Toutefois, la distribution des sources de revenu issu des cotisations des membres pose plusieurs difficultés. Environ 70% du revenu des cotisations, en 2005, provenait de 4% seulement des membres (31 membres) qui versent des cotisations >CHF100 000. À l'autre bout de l'échelle, 90% des membres paient <CHF10 000 et, parmi eux, 64% paient <CHF1000. En d'autres termes, 64% des membres versent des cotisations qui ne couvrent peut-être même pas les coûts « par membre » de l'UICN<sup>1</sup>. La proportion des membres qui se trouvent dans la plus faible catégorie augmente par rapport à celle des autres membres.

En conséquence, le modèle de financement de l'UICN en sa qualité d'*organisation de membres* dépendant de cotisations pour une bonne partie de son revenu central, apparaît de plus en plus fragilisé dans un monde où les attentes des membres en matière de services augmentent tandis qu'augmentent les coûts de fourniture de ces services pour l'UICN; et si l'on en croit l'expérience récente, chaque nouveau membre vient s'inscrire au débit plutôt qu'au crédit du modèle financier parce qu'il se situe dans une des catégories les plus faibles du barème des cotisations. Il faut cependant ajouter que le modèle de financement ne tient pas compte des vastes – mais incalculables – contributions en nature des membres aux activités de l'UICN par leur appui bénévole et en matière de politique, entre autres.

<sup>1</sup> L'UICN a récemment analysé les coûts sur une base « par membre » mais on estime raisonnablement que ce chiffre est supérieur à CHF1000, en 2005.

## Rotation des membres

Simultanément, beaucoup de membres ont des difficultés à régler les cotisations annuelles et toute proposition d'augmentation du niveau minimum du barème des cotisations de l'UICN risque d'entraîner des difficultés et un taux croissant de rescision, en particulier parmi les membres mêmes - États et membres du Sud – que l'UICN a cherché à attirer depuis l'adoption de sa *Stratégie pour l'UICN* (1994). L'expansion rapide s'est accompagnée d'une augmentation du nombre de retraits et de rescisions de membres pour des raisons de difficultés budgétaires, entre autres. Malgré des efforts administratifs héroïques consentis par le Secrétariat pour collecter les cotisations, le pourcentage des cotisations reçues dans l'année facturée a diminué pour passer de près de 100% en 1990 à environ 80% en 2003.

## Régionalisation et décentralisation

Dans la *Stratégie pour l'UICN* (1994), la régionalisation du Secrétariat et des Commissions était un élément clé. Son objectif principal était de nouer des liens plus étroits avec les membres et partenaires qui se trouvaient déjà dans les régions. La régionalisation de l'UICN a été en grande partie appliquée dans le cadre d'un Secrétariat décentralisé. Cette mesure a entraîné une énorme croissance du personnel et une complexité organisationnelle accrue. Au siège, le personnel est passé de 48 en 1985 à 130 en 2007 (une augmentation de 170%) et dans les régions, de 44 en 1985 à 1010 en 2007 – une énorme augmentation de plus de 2000%. Aujourd'hui, le personnel régional est basé dans 62 localités.

L'objectif de la stratégie de régionalisation était de renforcer l'Union. Toutefois, la croissance rapide du personnel du Secrétariat, en particulier dans les régions (nécessaire en partie pour gérer et appliquer des projets de développement financés essentiellement par l'APD) n'a pas été accompagnée par la mise en place de systèmes et d'infrastructures organisationnels destinés à soutenir la communication et la collaboration entre les éléments, de plus en plus nombreux, de l'UICN.

## Les Commissions

À part dans le cas des deux plus grandes Commissions, la CSE et la CMAP où il existe un chevauchement important entre les membres de l'UICN et les membres des Commissions, la plupart des membres ne participent pas activement aux travaux des Commissions. Peu importe qu'il s'agisse d'un État membre, d'un organisme public, d'une ONG nationale ou d'une OING, peu importe qu'il travaille essentiellement en anglais, en français ou en espagnol – la probabilité qu'un membre participe activement aux travaux des six Commissions est la même.

Selon l'Enquête sur les membres de 2007, les Commissions qui travaillent avec le plus grand nombre de membres sont la CMAP (73% des membres y participent) et la CSE (68% des membres y participent). Pour les quatre autres Commissions, les pourcentages sont inversés car la majorité des membres indiquent qu'ils ne partagent **aucune** activité avec elles (60% indiquent qu'ils ne participent pas aux activités de la CGE et de la CEC et 70% qu'ils ne participent pas aux activités de la CPEES et de la CDDE).

Quoi qu'il en soit, le *niveau* (ou l'intensité) de collaboration entre les membres et les Commissions est faible. Dix pour cent seulement des membres qui ont répondu à l'Enquête sur les membres indiquent qu'ils sont *très actifs* auprès de la CEC, la CPEES ou la CDDE; 20% sont *très actifs* à la CGE; 25% à la CSE et 30% à la CMAP. Un grand nombre de membres participent donc peu aux activités des Commissions.

Nos entretiens avec les membres, qui ont été confirmés dans l'Enquête sur les membres, ont montré que la collaboration entre les membres et les Commissions se traduit habituellement par la participation de personnes de l'organisation membre *qui agissent à titre individuel, et ne représentent pas les intérêts de l'institution membre*. Bien que cela semble aller de soi, puisque les Commissions sont des réseaux d'experts et que les membres de l'UICN sont des organisations, il est difficile de garantir des liens solides entre les différentes parties de l'Union. En général, les Commissions ne renforcent pas les organisations membres autant qu'elles le pourraient car elles n'ont pas toujours de présence institutionnelle dans les organisations membres. Pour l'essentiel, l'information issue des Commissions n'arrive qu'aux employés des organisations membres qui sont eux-mêmes membres

des Commissions. Lorsque l'organisation membre prend des dispositions pour diffuser efficacement cette information à travers ses propres structures, elle acquiert un avantage solide. Il y a aussi moins de chance de rescision (perte) de membres quittant l'Union.

Si les Commissions ne sont pas en mesure de nouer des liens directs, de façon systématique, avec les membres de l'UICN, le Secrétariat n'est pas non plus capable de jouer le rôle d'intermédiaire efficace entre les Commissions et les membres. En conséquence, la valeur ajoutée potentielle pour les membres que constitue la présence de Commissions dans l'Union n'est pas si bien soutenue qu'elle pourrait l'être par les structures organisationnelles et systèmes de communication actuels de l'UICN.

## **Le Secrétariat**

L'UICN a la chance extraordinaire de disposer d'un personnel extrêmement professionnel, travailleur et dévoué qui lutte pour faire des miracles en dépit de grandes contraintes en matière d'argent et de temps. Les bureaux régionaux sont à l'avant-garde du point de vue des relations avec les membres et font aussi tout ce qu'ils peuvent avec les outils et les ressources dont ils disposent. Mais pendant longtemps, l'UICN n'a pas suffisamment investi dans les éléments du Secrétariat qui jouent le rôle le plus critique du point de vue de la participation stratégique des membres et de la fourniture des services que les membres attendent. Ces éléments comprennent le temps d'un personnel dévoué; les outils de communication et de gestion des connaissances et les structures et processus organisationnels. L'UICN fait valoir que ses plus de 1000 membres sont un bloc de construction essentiel dans sa proposition de valeur pour les membres et les donateurs. Dans tous ses documents stratégiques et programmatiques, elle proclame qu'*elle travaille pour, avec et par l'intermédiaire de ses membres*. Cette affirmation a contribué à créer un fossé entre ce que les membres attendent et ce que le Secrétariat peut offrir.

Le processus de gestion du changement conduit par la Directrice générale est une initiative d'importance capitale. S'il réussit, il ne fournira pas seulement certains des outils d'importance critique nécessaires tels que des lignes directrices plus claires et des normes de performance, ainsi que des récompenses et des sanctions basées sur les performances. Il récompensera aussi les membres du Secrétariat qui obtiennent d'importants résultats dans leur collaboration avec les membres et qui, parfois, ont le sentiment que leurs efforts ne sont pas suffisamment reconnus. Le processus de gestion du changement ne porte pas seulement sur de nouvelles règles et structures d'organisation. Pour réussir, il doit renforcer la communication et la collaboration au sein du Secrétariat et, en fin de compte, les moyens par lesquels le Secrétariat collabore avec les membres et les Commissions et gère ses réseaux et ses partenariats externes. Plus profondément, ce qu'il faut, c'est une transformation de la culture de l'organisation pour que les contributions des membres et des Commissions soient réellement valorisées.

## **Les partenariats**

L'UICN compte de nombreux partenariats et alliances mais il lui manque certains des systèmes essentiels qui feraient de la gestion des partenariats une réussite permanente – et, partant, un élément clé de la valeur qu'elle apporte aux membres. Actuellement, la réussite et l'échec sont trop aléatoires et dépendent quasi entièrement des compétences et des ressources de quelques individus. Les systèmes ne sont pas encore en place qui permettraient de soutenir des gestionnaires d'alliances – et même au sein du Secrétariat, l'UICN n'assure pas la formation professionnelle nécessaire, l'appui organisationnel et les outils d'information, les politiques de « meilleures pratiques » et lignes directrices sur les procédures, non plus que le retour d'information au moyen de systèmes de suivi et d'établissement de rapports qui pourraient l'aider à être une organisation qui apprend la meilleure manière de gérer ses partenariats. Pourtant, chacun s'accorde à penser que l'avenir de l'UICN dépendra de façon critique de ses capacités d'attirer et de gérer de vastes coalitions de partenaires. Gérer les alliances devrait donc faire partie du processus de gestion du changement pour le Secrétariat et, éventuellement, pour les Commissions et les membres.

## **La gestion des connaissances**

La gestion des connaissances est cruciale pour bien des problèmes auxquels l'UICN doit faire face pour servir ses membres. L'état actuel du système d'information de gestion et de la gestion des

connaissances est une entrave à son efficacité en tant qu'organisation et l'empêche de servir ses membres et de les faire participer aussi bien qu'elle le devrait.

**Tableau 1 Principales conclusions de l'évaluation sur les membres de l'UICN**

1	Les membres soutiennent fermement la formulation actuelle de la mission de l'UICN qui associe la conservation à l'utilisation durable et équitable des ressources naturelles. Toutefois, toute nouvelle inclination vers le développement durable, si elle est perçue comme se faisant au détriment du rôle de défenseur de la nature, risque de lui faire perdre une partie de l'appui des membres actuels.
2	Les comités nationaux et régionaux pourraient jouer un rôle plus grand en tant que plates-formes assurant la liaison avec les membres et la participation de ces derniers et pour élargir l'influence politique de l'UICN aux niveaux national et régional.
3	L'UICN doit mettre au point de meilleurs mécanismes pour profiter des avantages de la présence de Commissions et de membres dans la même Union.
4	Il y a un fossé entre les intentions stratégiques de l'UICN et les attentes des membres, d'un côté, et les capacités et priorités du Secrétariat, de l'autre côté.
5	Les membres ont des priorités différentes de celles du Secrétariat.
6	Les systèmes organisationnels et les procédures opérationnelles du Secrétariat doivent changer si l'on veut que « la participation des membres soit l'affaire de tout le monde ».
7	Les membres se tournent vers l'UICN pour la constitution de réseaux de sorte que l'UICN devrait renforcer sa capacité de soutenir les membres pour les aider à travailler ensemble et avec les Commissions.
8	Les publications de l'UICN sont extrêmement appréciées par les membres et leur valeur pourrait encore croître.
9	La plupart des membres ne participent que de manière marginale au Programme de l'UICN et ne considèrent pas qu'il soit piloté par les membres ou « qu'il appartienne » aux membres.
10	Le fossé entre le profil des membres et le Programme ne cesse de s'élargir. Le Programme 2009–2012 a besoin d'une plus grande expertise dans des domaines qui ne correspondent pas aux profils de compétences et d'intérêt de la majorité des membres.
11	Certains membres critiquent la manière dont le Secrétariat exécute le Programme et déplorent la concurrence avec les membres et les actions menées en dehors de ses compétences techniques.
12	Les membres veulent pouvoir jouer un plus grand rôle que ce n'est le cas aujourd'hui dans l'établissement des politiques de l'UICN.
13	Les membres se tournent vers l'UICN pour un appui en matière de politique.
14	Les trois éléments clés de la proposition de valeur de l'UICN aux membres sont : établissement de réseaux, pouvoir rassembleur de l'UICN et membres gouvernementaux et non gouvernementaux partageant les mêmes plates-formes du niveau local au niveau mondial.
15	Bien des forces et des faiblesses de l'UICN sont les mêmes en 2007 qu'en 1994 et les faiblesses organisationnelles ne cessent de s'approfondir.
16	L'UICN peut mieux faire pour soutenir la bonne gestion de ses partenariats et alliances.
17	La Stratégie pour les membres 2005–2008 n'a pas été rendue opérationnelle faute d'objectifs spécifiques et moyens de mesurer les résultats. Pour l'essentiel, elle n'a pas été appliquée et à l'exception de l'Enquête sur les membres, peu d'efforts ont été faits pour mesurer les résultats.
18	La Stratégie pour les membres et les Lignes directrices sur le recrutement des membres et les moyens de les retenir doivent être révisées à partir d'une refonte de la politique de l'UICN pour les membres en tant que partie intégrante de la stratégie de l'UICN pour l'avenir de l'Union.

L'UICN doit améliorer la gestion des connaissances : elle n'a pas le choix. Bien que d'importantes initiatives nouvelles soient en cours telles que l'Initiative sur le système d'information de gestion et le système d'enregistrement des membres des Commissions (CoReg), l'amélioration des systèmes organisationnels vitaux doit rester une priorité de l'UICN. D'autres évaluations, y compris des audits

indépendants, ont souligné que l'UICN est à la traîne derrière d'autres organisations en matière de gestion des connaissances.

L'UICN ne dispose toujours pas des outils de base pour la collaboration stratégique avec les membres. Un des outils les plus critiques est une base de données complète, fonctionnelle et interactive qui pourrait être utilisée par le Secrétariat pour cibler la communication aux membres en fonction d'intérêts et de compétences particuliers et, de ce fait, soutenir des réseaux ou des communautés de pratique à l'échelle de l'Union qui relient les membres et les Commissions dans le cadre du Programme de l'UICN.

Renforcer la charpente de l'UICN en matière de technologies de l'information ainsi que ses systèmes d'information devrait faire partie d'un ensemble beaucoup plus vaste de réformes sur les moyens dont l'UICN traite les connaissances et ses « partenaires en connaissance ». Si l'on veut que l'UICN reste concurrentielle, elle devra repenser ses *politiques* de gestion des connaissances et ouvrir l'accès à des outils comme le Réseau des connaissances. En d'autres termes, tout en mettant en place des réformes immédiates, l'UICN devrait aussi mener une réflexion plus globale sur les changements plus fondamentaux dans sa manière de travailler en tant qu'organisation basée sur les connaissances à moyen et à long terme. Certains investissements sont désormais tellement vitaux pour les performances futures de l'UICN qu'ils devraient être des priorités pour la réattribution de ressources, même dans le cadre des budgets existants.

### **Les services aux membres**

Dans l'Enquête sur les membres de 2007, on a demandé aux membres quels services étaient importants pour eux et s'ils étaient satisfaits de ce qu'ils recevaient. De manière constante, les membres ont cité les publications de l'UICN comme le service le plus important que l'UICN leur offre. Parmi les 70% de membres qui ont déclaré que les publications de l'UICN étaient très importantes pour eux, 84% se sont dits satisfaits des publications qu'ils reçoivent. Après les produits de connaissance, les activités de réseau et la participation aux activités politiques de l'UICN sont citées comme les services les plus importants pour les membres, quelle que soit la région ou la catégorie de membre.

Toutefois, beaucoup de membres ne sont pas satisfaits des services de l'UICN qu'*ils estiment être les plus importants pour eux*. Parmi les 50% de membres pour lesquels le travail de politique au sein de l'UICN est important, 55% seulement se déclarent satisfaits. De même, parmi les 49% de membres qui indiquent que recevoir des avis d'experts sur des questions de conservation relatives aux politiques est *très important* pour eux, 54% déclarent qu'ils ne sont pas satisfaits. Ces taux importants d'insatisfaction parmi les membres qui recherchent l'avis politique ou la collaboration de l'UICN devraient inquiéter le Conseil et le Secrétariat.

### **Participation des membres au Programme de l'UICN**

Les conclusions de l'Enquête sur les membres et la présente évaluation s'accordent à dire que s'il y a une participation des membres, elle est généralement faible. Beaucoup de membres (mais pas tous) souhaiteraient participer davantage au Programme de l'UICN. De nos entretiens, il ressort clairement que les membres considèrent généralement le Programme comme conçu, piloté et essentiellement appliqué par le Secrétariat plutôt que par les membres. Et même les membres qui participent activement à des projets au niveau local tendent à considérer que le Programme est conçu et orchestré par le Secrétariat.

Pour résumer la situation concernant la participation des membres au Programme 2005-2008 : pour chaque domaine thématique, très peu de membres sont activement impliqués; un groupe beaucoup plus grand est impliqué de manière marginale ou passive; et (à l'exception des *aires protégées* et des *espèces*) 20 à 45% des membres disent qu'ils ne sont pas du tout impliqués. Les chiffres sont nettement plus élevés pour la participation des membres au niveau régional mais la situation reste la même.

Ces chiffres sont-ils acceptables? Comment ont-ils évolué entre la période intersessions 2005–2008 et la précédente? Quelles sont les tendances à plus long terme? Comment la participation des membres a-t-elle changé à mesure que le nombre de membres augmentait fortement durant la

dernière décennie? Malheureusement, nous n'avons pas les réponses à ces questions parce que l'UICN n'a pas fixé d'objectifs pour la participation des membres ni mesuré ses réalisations avant l'Enquête sur les membres 2007.

La participation des membres est particulièrement faible dans les domaines thématiques qui jouent un plus grand rôle dans le prochain Programme de l'UICN. Et même si des efforts déterminés étaient déployés pour attirer plus de membres dont les compétences font défaut à l'Union, cela ne serait probablement pas assez rapide ou les nombres seraient sans doute insuffisants pour changer le profil des membres pour le Programme 2009–2012. La véritable difficulté réside aussi dans la recherche de nouveaux membres ayant des compétences en politique économique ou systèmes énergétiques qui s'intéressent aussi, dans leur mission, à la conservation de la nature et qui seraient prêts à rejoindre l'UICN. Cela signifie qu'augmenter la participation des membres au nouveau Programme sera encore plus difficile que ce ne l'est aujourd'hui. Pourtant, la majorité des membres souhaitent participer davantage qu'aujourd'hui, pas moins.

### **Participation des membres à la politique**

L'UICN est considérée comme un leader important dans l'arène politique internationale. Parmi les membres interrogés qui ont une capacité forte en politique *internationale*, la plupart souhaiteraient collaborer davantage avec l'UICN aux activités d'influence des politiques et de mise au point des prises de position que prend l'UICN au niveau international.

Les membres, en particulier les États membres et les organismes publics des pays à faible revenu, signalent que l'UICN les a aidés à élaborer les politiques et à les influencer au niveau *national*. Les produits de connaissance de l'UICN, en particulier les lignes directrices pour des initiatives telles que WANI et la Liste rouge, jouent un rôle important en aidant les membres à adopter certaines politiques, tout comme les données spécifiques à des sites, recueillies dans le cadre de projets de terrain.

L'UICN pourrait aider beaucoup plus les membres en matière d'influence des politiques en améliorant la diffusion de l'information et de l'expérience politique *entre* les pays membres, en particulier au sein des régions, de sorte que les membres n'aient pas à réinventer la roue ou ne ratent pas l'occasion d'apprendre les uns des autres.

Les membres peuvent aussi jouer un rôle dans le suivi de l'efficacité des conventions au niveau national. L'UICN est très présente à l'étape de la rédaction des agendas mais beaucoup moins efficace quand il s'agit d'appliquer, de suivre et d'évaluer les politiques. En agissant par l'intermédiaire de ses membres, l'UICN pourrait prolonger son travail politique sur le terrain.

L'UICN a fait beaucoup moins qu'il n'était nécessaire ou qu'elle ne le souhaitait pour aider les membres à renforcer leurs propres capacités d'élaboration des politiques, en particulier les membres dans les pays à faible revenu. Au bout du compte, il ne saurait y avoir de continuité dans les initiatives politiques nationales et régionales si les membres ne sont pas en première ligne car ce sont eux qui restent actifs dans les pays lorsque les projets ou les activités de l'UICN se terminent. Renforcer les capacités des membres en matière d'élaboration des politiques est crucial pour l'influence politique générale de l'Union.

### **La proposition de valeur aux membres**

De nos entretiens avec les membres se dégagent trois éléments essentiels et interconnectés qui expliquent pourquoi les membres attachent de la valeur à l'UICN. Ces trois éléments ensemble – accès aux réseaux; partie intégrante du mouvement mondial pour la conservation et organisation internationale prestigieuse; et organisation bicamérale comprenant à la fois des États membres et des organismes publics d'une part, et des ONG nationales et internationales d'autre part – font de l'UICN une organisation extrêmement précieuse pour ses membres. Cette structure bicamérale est importante au niveau tant national qu'international, en particulier parce qu'elle permet à l'UICN de fournir des plates-formes où les gouvernements et les organisations de la société civile se rencontrent, en leur qualité de membres, discutent des problèmes et cherchent des solutions.

La réalité est que les membres sont très différents dans leurs besoins, leurs capacités et leurs attentes lorsqu'ils arrivent à l'UICN. Les organisations membres changent aussi au fil du temps.

L'UICN a besoin d'une stratégie différenciée sur les moyens de servir ses membres parce que leurs besoins et leurs capacités sont extrêmement variables.

## **La Stratégie pour les membres 2005–2008**

La Stratégie pour les membres a été préparée en 2003 sur recommandation de l'Évaluation indépendante 2003 qui demandait à l'UICN d'adopter une approche plus stratégique des membres.

Dans la période intersessions 2005–2008, il y a quatre objectifs principaux. Pour chacun, la stratégie fournit une motivation, les principaux problèmes stratégiques à traiter et les résultats à obtenir pour cette période intersessions 2005–2008. Dans l'ensemble, la stratégie n'a pas été mise en œuvre et ses résultats clés n'ont pas été atteints, essentiellement par manque de ressources en personnel ainsi que de technologies de l'information et de la communication et de systèmes d'information adéquats mais aussi parce que cela ne semble pas avoir été une haute priorité pour les cadres supérieurs.

À la base de la Stratégie pour les membres 2005–2008, il y a un ensemble d'hypothèses politiques sur les moyens d'optimiser l'influence de l'UICN. L'un d'eux consiste à augmenter le nombre de membres, en particulier d'États et d'organismes publics membres et d'organisations non gouvernementales grandes et influentes. Un autre objectif consiste à augmenter le nombre de membres dans les pays où il n'y a pas actuellement de membres dans le but d'augmenter le pourcentage de pays membres de l'UICN présents lors des réunions des Conférences des Parties aux accords multilatéraux sur l'environnement comme la CITES et la CDB où l'UICN joue un rôle clé en matière d'établissement des politiques.

Si ce dernier objectif était atteint, la présence de l'UICN serait plus ténue dans un plus grand nombre de pays au lieu d'être plus forte dans un nombre plus restreint. Toutefois, lorsqu'il y a plusieurs membres de l'UICN dans un pays, il est plus probable qu'un comité national se forme. Les membres considèrent les comités nationaux et régionaux pour l'UICN comme susceptibles de fournir des plates-formes basées sur les connaissances politiquement neutres où les membres gouvernementaux et ONG peuvent collaborer efficacement. À cet égard, les pays où il n'y a qu'un ou deux membres de l'UICN sont désavantagés. Il se pourrait que l'UICN soit en train de faire un compromis entre son positionnement et son influence au niveau international et son influence politique aux niveaux national et régional.

Le fait de savoir si ces arguments sont valables est moins important que la nécessité d'entamer une discussion approfondie au Conseil sur la politique pour les membres dans le cadre du développement de la prochaine *Stratégie pour l'UICN en 2020* et avant de fixer de nouveaux objectifs pour augmenter les membres pour 2009–2012. Il est essentiel que, dans la période qui conduit au Congrès mondial de la nature de 2008, les stratégies ne soient pas rédigées avant que les cadres politiques qui devraient les guider n'aient été discutés en profondeur. Pour bien faire, le processus de préparation de la prochaine stratégie pour les membres devrait intégrer plus de consultations avec les membres et avec les comités de membres. Il faudra aussi que le Conseil et la Directrice générale assument le leadership pour garantir que la vision et la politique pour les membres soient cohérentes avec la vision globale pour les directions futures de l'Union.

L'évaluation a mis en doute certains des objectifs précis de la stratégie pour les membres actuelle, y compris celui de formation de revenu car beaucoup de nouveaux membres risquent de « coûter » financièrement plus qu'ils n'apportent sous forme de cotisations. L'évaluation a conclu que la plupart des objectifs établis pour 2005–2008 n'ont pas été atteints.

L'Enquête sur les membres conduite en 2007 représente un grand pas en avant de la part du Service de relations avec les membres et de la gouvernance et du Bureau de l'évaluation des performances. Elle fournit une première référence sur les performances du Secrétariat du point de vue des relations avec les membres et donne la parole aux membres concernant leurs priorités et leur expérience. Les analyses et rapports supplémentaires menés par les programmes composants et les régions fourniront une meilleure base pour servir les membres et les faire participer que toutes celles dont on a disposé jusqu'à présent.

Pour l'UICN, la difficulté réside dans le fait de savoir si elle souhaite réexaminer les stratégies qui ont conduit à la situation présente et apporter les changements nécessaires pour ramener les membres

au centre de l'Union – en pratique, autant que dans les Statuts. Telle est la substance des conclusions et recommandations de ce rapport.

**Tableau 2 Résumé des recommandations**

1	<p><b>VERS UN NOUVEAU PACTE AVEC LES MEMBRES</b>  Le CONSEIL et la DIRECTRICE GÉNÉRALE devraient examiner les résultats de l'évaluation des membres, notamment en ce qui concerne les résultats de la Stratégie pour les membres 2005–2008 et fournir des orientations pour une politique future (ou un nouveau « pacte ») pour les membres.</p>
2	<p><b>RENFORCER LA PARTICIPATION DES MEMBRES AU PROGRAMME</b>  Les programmes composants devraient être priés d'inclure dans leur plan de travail, la planification de leur budget et leur rapport pour 2009–2012 plus d'information sur les moyens de faire participer les membres à l'application du Programme et le personnel devrait être récompensé pour ses performances du point de vue de la <i>participation réussie des membres</i>.</p>
3	<p><b>RENFORCER L'UICN EN TANT QU'ORGANISATION BASÉE SUR LES CONNAISSANCES</b>  L'UICN devrait renforcer sa capacité de gestion des connaissances, améliorer l'accès à la majeure partie du Réseau des connaissances et élaborer de nouvelles politiques et meilleures pratiques pour gérer les partenariats et les alliances et faciliter les réseaux.</p>
4	<p><b>AMÉLIORER LE SOUTIEN DU SECRÉTARIAT AUX MEMBRES</b>  La DIRECTRICE GÉNÉRALE devrait mettre en place des changements et processus organisationnels au sein du Secrétariat en vue de renforcer les capacités du Secrétariat d'améliorer les services et la communication avec les membres dans le cadre du processus de gestion du changement.</p>
5	<p><b>RÉATTRIBUER PLUS DE RESSOURCES AU SOUTIEN AUX MEMBRES</b>  La DIRECTRICE GÉNÉRALE devrait mettre plus de personnel et de ressources financières à disposition au sein du Secrétariat pour la participation et l'appui aux membres, y compris l'appui aux travaux des comités nationaux et régionaux. Cela devrait s'appliquer tant au siège qu'aux bureaux régionaux, tant aux fonctions d'administration que de programme.</p>
6	<p><b>CADRE DE RESPONSABILITÉ POUR LES MEMBRES</b>  Le CONSEIL et la DIRECTRICE GÉNÉRALE devraient élaborer un cadre de responsabilité et des lignes directrices pour les membres à la lumière 1) des changements dans les lois suisses qui gouvernent la vérification, en janvier 2008; 2) du registre des risques que l'UICN est en train de mettre au point; et 3) de tout nouveau « pacte » entre les membres et l'Union qui serait élaboré dans le cadre de la nouvelle Stratégie de l'UICN 2009.</p>
7	<p><b>UNE NOUVELLE STRATÉGIE POUR LES MEMBRES POUR 2009–2012</b>  Le CONSEIL et la DIRECTRICE GÉNÉRALE devraient élaborer une nouvelle stratégie pour les membres basée sur la consultation avec les membres et la participation des Commissions et du Secrétariat. La stratégie devrait être cohérente avec la nouvelle Stratégie de l'UICN pour 2009.</p>

### **III<sup>e</sup> partie : Résumé analytique de la réponse de la direction à l'Évaluation indépendante de l'UICN en 2007 (25 février 2008)**

#### **Généralités**

Depuis 1991, une évaluation indépendante de l'UICN a été réalisée à la fin de chaque période intersessions, dans le but de rendre compte aux membres, aux donateurs et aux partenaires, de tirer des enseignements et d'améliorer l'efficacité de l'Union. Cofinancées par les donateurs-cadres de l'UICN, ces évaluations indépendantes sont communiquées au Conseil, aux donateurs-cadres et aux membres de l'UICN à l'occasion du Congrès mondial de la nature, en même temps qu'une réponse de la direction décrivant les mesures prévues par le Secrétariat pour donner suite aux recommandations de l'évaluation.

La Directrice générale accueille avec satisfaction le rapport de l'Évaluation indépendante et ses recommandations et constate que le rapport lui-même va beaucoup plus loin que ne le demandait le cahier des charges d'origine. Le rapport est bien écrit, étayé, clair dans ses recommandations et constitue une base solide sur laquelle nous pouvons construire notre agenda pour le changement organisationnel pour les quatre prochaines années. La Directrice générale est prête à diriger un vaste processus de changement qui appliquera non seulement les recommandations de l'évaluation mais aussi celles de processus récents tels que l'Évaluation de la régionalisation et de la décentralisation, le Groupe de travail sur « un seul Programme » et le Document de travail sur l'avenir des Commissions de l'UICN commandé par le Conseil.

Le présent résumé analytique répond aux quatre principales priorités d'action recommandées par l'Évaluation indépendante et il convient de le lire en même temps que la réponse de la direction qui est beaucoup plus détaillée.

#### **Objectifs de l'Évaluation indépendante de l'UICN**

L'Évaluation indépendante a commencé avec les objectifs suivants :

1. Évaluer la valeur ajoutée de l'UICN pour les membres du Sud
2. Évaluer comment le Programme de l'UICN se propose concrètement de justifier le lien entre la conservation et les moyens d'existence en Afrique
3. Évaluer la mesure dans laquelle le Programme de l'UICN établit le lien entre les politiques, du niveau local au niveau mondial et vice versa en comparant un ensemble précis de thèmes (les thèmes « eau » et « milieu marin »)

En outre, le Comité directeur et la Directrice générale ont encouragé l'équipe d'évaluation à traiter les grands problèmes auxquels l'UICN doit faire face.

#### **Structure du rapport de l'Évaluation indépendante, ses conclusions et ses recommandations**

Le rapport de l'Évaluation indépendante est structuré comme suit :

- Volume 1 : Synthèse des conclusions et recommandations, assortie d'annexes sur les moyens de lier la conservation aux moyens d'existence en Afrique et de lier la pratique à la politique
- Volume 2 : Rapport sur les membres

Les principales conclusions et recommandations figurent dans le volume 1. Les données concrètes qui sous-tendent les conclusions et recommandations se trouvent dans les annexes au volume 1 et dans le volume 2.

La Synthèse des conclusions et recommandations aborde les recommandations sous l'angle des trois objectifs ainsi que des grands problèmes auxquels l'UICN doit faire face. Il y a 77 recommandations réparties en 12 domaines thématiques principaux.

Comme l'ont demandé les donateurs-cadres, la Synthèse identifie également les quatre recommandations les plus importantes pour l'UICN, nécessitant une application immédiate :

1. Entreprendre une revue générale de toutes les évaluations et stratégies réalisées par l'UICN dans cette période intersessions et 1) produire une analyse des points sur lesquels elles concordent et des points sur lesquels elles sont incohérentes; 2) faire une synthèse des actions recommandées dans un Plan d'action intégré et simplifié pour 2009–2012 qui sous-tendra la prochaine Stratégie de l'UICN; 3) produire un plan d'opération contenant des priorités convenues et basé sur une analyse financière rigoureuse et 4) attribuer des ressources et des responsabilités spécifiques pour exécuter les différents éléments du plan.
2. Élaborer une nouvelle Stratégie et politique pour les membres qui puisse piloter l'évolution organisationnelle de l'UICN jusqu'en 2020. Faire en sorte qu'elle corresponde aux actions convenues qui ont émergé de l'Évaluation des Commissions 2008 et que l'ensemble soit en phase avec la prochaine Stratégie de l'UICN 2009–2020.
3. Utiliser la Stratégie de l'UICN pour 2020 et le Plan d'action/d'opération 2009–2012 pour élaborer un processus de participation avec les donateurs-cadres et de nouveaux donateurs potentiels à haut niveau. Le but serait de préparer une vision à plus long terme pour l'UICN, soutenue par des plans d'opération clairs, en vue de réaliser la vision et de justifier le financement spécial pour renforcer les systèmes organisationnels vitaux de l'UICN à court terme.
4. Commencer à appliquer le processus de gestion du changement au Secrétariat en 2008 et l'utiliser pour démontrer aux membres, aux Commissions et aux donateurs que la direction de l'UICN est déterminée à changer et que le changement est possible.

La réponse aux quatre recommandations prioritaires est le thème principal de ce résumé analytique. Il serait prématuré de discuter de la réponse aux 46 recommandations détaillées avant la tenue du processus de consultation, y compris les débats au Conseil.

### **Réponse aux recommandations prioritaires**

Il est nécessaire de réordonner légèrement les recommandations prioritaires pour montrer comment l'UICN est prête à répondre.

### **Mettre en œuvre un processus de gestion du changement**

Le processus de gestion du changement et de développement organisationnel de l'UICN est chapeauté par un groupe directeur du changement, dirigé par la Directrice générale, en association étroite avec le Comité de direction mondial, d'autres membres du Secrétariat, le Conseil, les Commissions et les membres. Le processus sera facilité par un conseiller extérieur pour les processus de changement et de développement organisationnel.

Le processus de gestion du changement se déroulera de 2008 à 2010; des recommandations concernant des questions particulières seront communiquées à la Directrice générale ou au Conseil (selon le cas) et suivies par une application immédiate, si possible, ou si nécessaire, pour des modifications aux Statuts et au Règlement, par des propositions transmises au Congrès de 2012. La première réunion du nouveau Conseil, en 2009, sera une étape très importante de ce processus car elle permettra d'obtenir l'appui des Conseillers au processus de gestion du changement.

Le processus de gestion du changement fera l'objet d'un suivi et de rapports à chacune des réunions du Conseil, dans la période intersessions allant jusqu'au Congrès de 2012. La responsabilité globale de la gestion du changement et des résultats obtenus incombe à la Directrice générale et aux membres du groupe directeur du changement qui assument des responsabilités spécifiques.

### **Harmoniser toutes les stratégies, les plans et les groupes de travail de l'UICN au sein d'un unique processus de gestion du changement**

L'Évaluation indépendante recommande au Secrétariat d'entreprendre une revue générale de toutes les évaluations et stratégies entreprises durant la période intersessions écoulée afin de garantir la

cohérence. Nous proposons d'aller un pas plus loin et d'en faire la toute première priorité du groupe de gestion du changement.

Dans le cadre du processus de régionalisation et de décentralisation, l'UICN a déployé des efforts considérables pour comprendre et harmoniser les différentes évaluations, stratégies et processus qui ont évolué au fil des ans. Il s'agissait d'une évaluation très ambitieuse qui a abouti à un projet d'agenda pour le changement organisationnel repris en très grande partie dans la communication de la Directrice générale sur le renforcement de l'UICN. Le groupe de gestion du changement fondera ses efforts sur cet ensemble de travaux afin d'inclure les évaluations, stratégies et processus qui ont eu lieu depuis. Le groupe établira également le lien entre les groupes de travail du Conseil qui se renforceront mutuellement, par exemple le groupe de travail sur « un seul Programme ». Le principe directeur de la gestion du changement consistera à intégrer tous les processus de changement en un seul.

Un aspect important de ce processus sera le renforcement des systèmes et processus organisationnels de l'UICN, y compris la transformation du Système d'information de gestion, ainsi que toutes les pratiques et tous les processus qui accompagnent ce projet.

### **Élaborer une nouvelle politique et stratégie pour les membres**

Naturellement, l'UICN est d'accord qu'une nouvelle politique et stratégie pour les membres est nécessaire et doit reposer sur les conditions préalables suivantes :

- une compréhension claire de ce qu'implique un changement dans la politique pour les membres, y compris le recrutement de membres d'un type nouveau et les incidences financières des membres pour l'UICN;
- grâce à l'enquête sur les membres et l'Évaluation indépendante, obtenir une connaissance différenciée et plus approfondie de ce que les différents types de membres souhaitent, selon qu'ils sont du nord ou du sud, qu'ils appartiennent à de petites ou de grandes organisations, afin que la politique et la stratégie répondent correctement aux besoins spécifiques des membres et aux capacités raisonnables de l'UICN de les satisfaire;
- des études de cas à l'échelle du Secrétariat pour montrer comment les membres peuvent participer à l'application conjointe de projets, au travail de politique, au renforcement des capacités et pour servir de base à de meilleures pratiques en matière de participation des membres.

Parallèlement, une plate-forme de technologies de l'information doit être mise sur pied qui permettra aux trois piliers de l'UICN – les membres, les Commissions et le Secrétariat – de faire correspondre efficacement et réellement la demande aux compétences et de gérer les relations. L'infrastructure actuelle ne convient pas à la tâche et les ensembles de données n'ont pas été correctement enrichis avec les données nécessaires pour servir ces besoins fonctionnels.

L'UICN s'engagera aussi à surveiller et superviser la mise en œuvre de la politique et stratégie de l'UICN, à définir des attentes raisonnables avec les membres et dans le cahier des charges des programmes composants et de chacun des plans de travail. L'UICN ne fera pas de promesses irréalistes et n'exigera rien de déraisonnable de son Secrétariat, ce qui serait propre à susciter des attentes déraisonnables des membres.

### **Obtenir une unique infusion de ressources à court terme pour renforcer les capacités organisationnelles centrales**

Nous partageons l'avis de l'Évaluation indépendante, selon lequel un investissement dans les ressources organisationnelles centrales, y compris la gestion des connaissances, les systèmes d'information de gestion, la communication, la valorisation du personnel, le soutien aux Commissions, l'influence stratégique, l'évaluation des résultats et le suivi et l'évaluation, fait cruellement défaut mais nous estimons que le recours à nos donateurs-cadres n'est qu'une des solutions possibles pour relever le défi.

Comme autre moyen de relever le défi, nous proposons aussi d'appliquer, outre la recommandation de réunir les donateurs de haut niveau pour présenter notre nouvelle Stratégie et notre Programme, les recommandations qui se trouvent dans les rubriques « transformer le portefeuille de projets » et « diversifier la base de financement et nouer de nouveaux partenariats » du rapport de synthèse.

Les mesures recommandées dans le paragraphe « transformer le portefeuille de projets », notamment en ce qui concerne l'harmonisation correcte des projets avec les objectifs du Programme, sur le modèle de « Moyens d'existence et paysages » et de l'Initiative pour l'eau et la nature, comme autres moyens d'obtenir des investissements dans les capacités organisationnelles centrales, peuvent apporter une masse critique et des économies d'échelle. Dans les deux cas, les projets de programme et une structure de coordination sont harmonisés en une structure unique qui permet la spécialisation des fonctions, en particulier pour le suivi et l'évaluation, la gestion des connaissances et la communication. Nous sommes en train de mettre au point d'autres initiatives en suivant cette approche dans les domaines de l'énergie et des changements climatiques.

Sous « diversifier la base de financement et nouer de nouveaux partenariats », nous constatons déjà quelques succès pour avoir réussi à attirer de nouveaux donateurs-cadres, à trouver un appui de partenariats novateurs et du secteur privé. Le projet de stratégie que l'UICN prépare cible assez clairement les mécanismes de financement novateurs. L'application de la Stratégie, y compris la diversification de la base de financement, sera étroitement suivie dans les mois et les années qui viennent. En particulier, nous cherchons à obtenir une participation plus forte des organisations philanthropiques et à mettre au point des accords additionnels avec de grandes entreprises multinationales. La Directrice générale est particulièrement active à ce sujet.

Nous estimons que l'association des trois approches nous permettra d'obtenir les ressources nécessaires, mais il faudra un effort concerté pour réussir à les appliquer toutes les trois.

### **Réponse à des recommandations spécifiques**

Nos réponses précises à des recommandations spécifiques se trouvent dans la réponse complète de la direction que l'on peut se procurer sur demande au Secrétariat. Le processus de gestion du changement harmonise les recommandations de l'évaluation avec les processus en cours : restructuration du Secrétariat, concept d'un seul programme en pratique, renforcement des relations avec les membres, les Commissions et le Secrétariat et renforcement des processus organisationnels centraux tels que la communication, la gestion des connaissances et le suivi et l'évaluation.

## Publications de l'UICN 2005–2008

### 2005

*Activity report 2004: information for members.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2005

*Agriculture in the lower Mekong basin: experience from the critical decade of 1966-1976.* IUCN, 2005

*Análisis de actores de la región hidrográfica Cara Sucia-San Pedro Belén, Ahuachapán.* UICN ORMA, 2005

*Les animaux dans les situations d'accueil de réfugiés: un manuel pratique pour une meilleure gestion des activités d'élevage.* IUCN, UNHCR, 2005

*Approaches to sustainable wetland resource management.* IUCN Bangladesh, 2005

*Aproximación a la valoración económica del agua en la zona Sur de Ahuachapán, El Salvador.* UICN ORMA, 2005

*Awareness raising in sustainable floodplain resource management.* IUCN Bangladesh, 2005

*Awareness raising in sustainable haor resource management.* IUCN Bangladesh, 2005

*Badin Education Plan (Sindhi).* IUCN Pakistan, 2005

*Baira: the floating gardens for sustainable livelihood.* IUCN Bangladesh, 2005

*Balancing the returns to catchment management: the economic value of conserving natural forests in Sekong, Lao PDR.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

*The beginning of the ENA FLEG [European and Northern Asia Forest Law Enforcement and Governance] process in Russia: civil society insights.* IUCN Office for Russia and CIS, 2005

*Bénéfices par delà les frontières : procès-verbaux du Ve Congrès mondial sur les parcs de l'UICN.* IUCN, 2005 [Publié également en anglais et espagnol]

*Bilan et analyse des expériences de partenariat en gestion forestière dans le bassin du Congo.* UICN BRAC, 2005

*A biodiversity status profile of Anawilundawa sanctuary - a Ramsar wetland in the Western dry zone of Sri Lanka.* IUCN Sri Lanka, 2005

*A biodiversity status profile of Lunama, Kalametiya wetland sanctuary.* IUCN Sri Lanka, 2005

*Café con sombra y alternativas para reducir la presión del cambio del uso del suelo en la zona Sur de Ahuachapán, El Salvador.* UICN ORMA, 2005

*Catchment ecosystems and downstream water: the value of water resources in the Pangani basin, Tanzania.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

*Caudal: elementos esenciales de caudales ambientales.* UICN ORMA, 2005

*Centroamérica en el límite forestal: defasos para la implementación de la políticas forestales en el Istmo.* UICN ORMA, 2005

*Colección editorial: la UICN pone a disposición su colección editorial de 1988 a 2005.* UICN ORMA, 2005

*Community based plantation in floodplain areas.* IUCN Bangladesh, 2005

*Comprehensive options assessment for electricity sector in Nepal: dialogue on dams and development in Nepal.* IUCN Nepal, 2005

*Conceptualización de caudal ambiental en Costa Rica: determinación inicial para el Río Tempisque.* UICN ORMA, 2005

*Conceptualization of environmental flow in Costa Rica: preliminary determination for the Tempisque river.* UICN ORMA, 2005

*Conservation and development interventions at the wildlife/livestock interface: implications for wildlife, livestock and human health. Proceedings of the Southern and East African experts panel on designing successful conservation.* IUCN, 2005

*Coral reef resilience and resistance to bleaching.* IUCN, 2005

*Dams in Nepal: ensuring compliance. Dialogue on dams and development in Nepal.* IUCN Nepal, 2005

*Débit: les débits environnementaux, ce qu'il faut savoir.* IUCN, 2005

*Développement durable de l'aquaculture méditerranéenne.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2005

*Développement durable de l'aquaculture méditerranéenne: conclusions de l'atelier de Sidi Fredj, Alger.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2005

*District education plan for Badin (2005-2009).* IUCN Pakistan, 2005

*El estado de los recursos hídricos en la región hidrográfica Cara Sucia-San Pedro Belén en la zona Sur de Ahuachapán (recopilación y análisis).* UICN ORMA, 2005

*En busca de una distribución equitativa de los beneficios de la biodiversidad y el conocimiento indígena.* UICN ORMA, 2005

*Environmental flows: rapid environmental flow assessment for the Huong river basin, central Vietnam.* IUCN Vietnam, 2005

*Estado de la gestión compartida de áreas protegidas en El Salvador: resumen.* UICN ORMA; 2005

*Estado de la gestión compartida de áreas protegidas en Honduras: resumen.* UICN ORMA, 2005

*Estado de la gestión compartida de áreas protegidas en Nicaragua: resumen.* UICN ORMA, 2005

*Explanatory guide to the International treaty on plant genetic resources for food and agriculture.* IUCN, 2005

*Financial incentives for ecosystem conservation: a review of the development of markets for environmental services in Sri Lanka.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

*Fish and wildlife of Arua and Gopinathpur Beel areas.* IUCN Bangladesh, 2005

*Fish and wildlife of the Chanda Beel area.* IUCN Bangladesh, 2005

*Food safety in the new member states: implementation of the acquis communautaire and communication to farmers and consumers.* IUCN Programme Office for Central Europe, 2005

*Forest landscape restoration: broadening the vision of West African forests.* IUCN, 2005

*Forest management in refugee and returnee situations: a handbook of sound practice.* IUCN, UNHCR, 2005

*Forger des liens : évaluation des progrès 2004.* IUCN, 2005 [Publié également en espagnol et anglais]

*Friends for life: new partners in support of protected areas.* IUCN, 2005

*Gaining public acceptance: dialogue on dams and development in Nepal.* IUCN Nepal, 2005

*Gestion forestière en contexte d'accueil de réfugiés: un manuel de pratiques rationnelles.* IUCN, UNHCR, 2005

*Gouvernance de la mer Méditerranée: régime juridique et prospectives.* UICN Centre de coopération pour la Méditerranée, 2005

*Gouvernance et partenariat multi-acteurs en vue d'une gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale. Actes de la 5ème Conférence sur les écosystèmes de forêts denses et humides d'Afrique centrale [CEFDHAC].* UICN BRAC, 2005

*A guide to medicinal plants in North Africa.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2005

*Hydro-meteorological characteristics of Hakaluki haor.* IUCN Bangladesh, 2005

*Impacts of Sakhalin II phase 2 on western North Pacific gray whales and related biodiversity: report of the Independent Scientific Review Panel.* IUCN, 2005

*Implementation of natura 2000 in new EU members states of Central Europe: assessment report.* IUCN Programme Office for Central Europe, 2005

*An inventory and assessment of invasive alien plant species of Nepal.* IUCN Nepal, 2005

*Lake Naivasha: local management of a Kenyan Ramsar site.* IUCN EARO, 2005

*Land degradation and the GEF: a guide to developing project proposals and accessing project funding from the Global Environmental Facility for sustainable land management.* IUCN, Global Environmental Facility, 2005

*Las mujeres indígenas en los escenarios de la biodiversidad.* IUCN SUR, Fundación Natura, Instituto Colombiano de Antropología e Historia, 2005

*Leçons apprises des expériences de microsubventions dans le secteur de la conservation-développement. Lessons learnt from small grants experiences in the conservation development sector.* IUCN BRAC, 2005

*Legal aspects in the implementation of CDM forestry projects.* IUCN, 2005

*Ley man's guide to the Convention on Migratory Species.* IUCN Sri Lanka, 2005

*Lista roja de los reptiles del Ecuador.* IUCN SUR, 2005

*Livestock-keeping and animal husbandry in refugee and returnee situations: a practical handbook for improved management.* IUCN, UNHCR, 2005

*Major interventions for sustainable wetland resource management.* IUCN Bangladesh, 2005

*Manual de derecho ambiental en Centroamérica.* IUCN ELC, IUCN ORMA, 2005

*Medicinal plant conservation through community participation.* IUCN Bangladesh, 2005

*Multiple benefits of small irrigation tanks and their economic value: a case study in the Kala Oya Basin, Sri Lanka.* IUCN Sri Lanka, 2005

*La nature dont nous dépendons : les services écosystémiques soutiennent les moyens d'existence.* IUCN, 2005 [Publié également en anglais et espagnol]

*Nepal's illustrated biodiversity primer.* IUCN Nepal, 2005

*Nursery and planting techniques of wetland plants.* IUCN Bangladesh, 2005

*Participatory landuse survey of Pagnar and Sanuar-Dakuar haors.* IUCN Bangladesh, 2005

*Participatory problem census in Pagnar and Sanuar-Dakuar haors.* IUCN Bangladesh, 2005

*Payment for water-based environmental services: Ecuador's experiences, lessons learned and ways forward.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

*Physical infrastructures and socio-economic aspects of Arua and Gopinathur Beels of Manikganj.* IUCN Bangladesh, 2005

*A plan for ensuring sustainability of community based haor and floodplain resource management projects.* IUCN Bangladesh, 2005

*A plan for sustainable wetland resource management.* IUCN Bangladesh, 2005

*Plant resources of Arua and gopinathpur Beels of Manikganj.* IUCN Bangladesh, 2005

*Plant resources of haors and floodplains: an overview.* IUCN Bangladesh, 2005

*Poverty and conservation: landscapes, people and power.* IUCN, 2005

*Poverty-conservation mapping: the geography of poverty and biodiversity.* IUCN, 2005

*Poverty status of a critical wetland area: Hakaluki Haor.* IUCN Bangladesh, 2005

*Procedimientos para la participación de la sociedad en la gestión de las áreas naturales protegidas en El Salvador: actualización y armonización.* IUCN ORMA, 2005

*Procès-verbaux de l'assemblée des membres, Congrès mondial de la nature, Bangkok, Thaïlande, 17-25 Novembre 2004.* IUCN, 2005 [Publié également en anglais et espagnol]

*Programa mesoamericano 2005-2008.* IUCN ORMA, 2005

*Programa regional 2005-2008: una gran red al servicio de la naturaleza, la equidad social y el desarrollo sostenible en América del Sur.* IUCN SUR, 2005

*Le programme de l'UICN 2005-2008 : des milliers de voix, une seule terre, adopté par le*

*Congrès mondial de la nature, Bangkok, Thaïlande, 17 au 25 novembre 2004. IUCN, 2005 [Publié également en anglais et espagnol]*

*Projet d'appui à la mise à jour de la formation en aménagement forestier et la gestion des concessions forestières dans les écoles forestières d'Afrique centrale. Rapport technique no 1: Etude des besoins en formation dans le domaine de l'aménagement forestier en Afrique centrale. IUCN BRAC, 2005*

*Projet d'appui à la mise à jour de la formation en aménagement forestier et la gestion des concessions forestières dans les écoles forestières d'Afrique centrale. Rapport technique no. 2: Programme de formation de référence en aménagement forestier pour l'Afrique centrale. IUCN BRAC, 2005*

*Projet d'appui à la mise à jour de la formation en aménagement forestier et la gestion des concessions forestières dans les écoles forestières d'Afrique centrale. Rapport technique no. 3: Méthodes et outils pédagogiques, suivi et évaluation des programmes de formation en aménagement forestier durable en Afrique centrale. IUCN BRAC, 2005*

*Promoting eco-friendly agricultural practices in the Chanda Beel area. IUCN Bangladesh, 2005*

*Propuesta hacia una estrategia para el manejo de especies introducidas en la Isla del Coco, Costa Rica. IUCN ORMA, 2005*

*The protected landscape approach: linking nature, culture and community. IUCN, 2005*

*Rapport annuel 2004 Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest. IUCN ROWA, 2005 [Publié également en anglais]*

*Recognising entitlements and sharing benefits: emerging trends in Nepal's hydropower terrain. Dialogue on dams and development in Nepal. IUCN Nepal, Nepal Water Conservation Foundation, 2005*

*Reexcavation: a major step in wetland restoration in the floodplains. IUCN Bangladesh, 2005*

*Reexcavation: a major step in wetland restoration in the haors. IUCN Bangladesh, 2005*

*Résolutions et recommandations : Congrès mondial de la nature, Bangkok, Thaïlande, 17 au 25 novembre 2004. IUCN, 2005 [Publié également en anglais et espagnol]*

*Seminar on policy approaches, practical interventions and lessons on poverty-environment: links in IUCN and Swiss institutions. Swiss Agency for Development and Cooperation, IUCN, 2005*

*Sharks, rays and chimaeras: the status of the chondrichthyan fishes. IUCN SSC, 2005*

*Shishu thekey shishu: proshikshak proshikshan o karyakrama nirdeshana. IUCN Bangladesh, 2005*

*Snails in the Chanda Beel area. IUCN Bangladesh, 2005*

*Socio-economic baseline survey of Pagnar and Sanua-Dakuar haors. IUCN Bangladesh, 2005*

*The status and distribution of freshwater biodiversity in Eastern Africa. IUCN, 2005*

*Statuts du 5 octobre 1948, révisés le 22 octobre 1996 et amendés le 24 novembre 2004 (comprenant les règles de procédure du Congrès mondial de la nature amendées le 18 et 24 novembre 2004) et règlement révisé le 22 octobre 1996 et amendé en dernier lieu le 16 novembre 2004. IUCN, 2005 [Publié également en anglais et espagnol]*

*A synthesis of contributions to the knowledge marketplace, 3rd World Conservation Congress. IUCN, 2005*

*Todo cuenta! El valor de las iniciativas de conservación con enfoque de género en Latinoamérica. IUCN ORMA, 2005*

*Le "Top 50" des plantes menacées des îles méditerranéennes : comment les sauver de l'extinction. IUCN, 2005 [Publié également en anglais, grec et espagnol]*

*Tropical rainforests: a resource book for secondary school teachers. IUCN Sri Lanka, 2005*

*Uchastie obshchestvennosti v upravlenii lecamy: pravoye, ekologicheskie i sostialnye osnovy uchebnoe posobie. IUCN, GOU VIPKKh, 2005*

*Udvid nursery: poribeshshammato projukti o byabosthapana shawayika.* IUCN Bangladesh, 2005

*Utilisation of environment fund in the community based haor and floodplain resource management projects.* IUCN Bangladesh, 2005

*The value of traditional water schemes: small tanks in the Kala Oya Basin, Sri Lanka.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

*Values and rewards: counting and capturing ecosystem water services for sustainable development.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

*Valuing the role of aquatic resources in livelihoods: economic aspects of community wetland management in Stoeng Treng Ramsar site, Cambodia.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

## 2006

*Abbottabad: an integrated development vision. An overview.* IUCN Pakistan, 2006

*Agroecology and the struggle for food sovereignty in the Americas.* IIED, IUCN CEESP, Yale School of Forestry and Environmental Studies, 2006

*Aiding, trading or abetting: the future of trade, aid and security. 6 key objectives.* IUCN, IISD, 2006

*Algo más que historias: experiencias latinoamericanas en la gestión ambiental con enfoque de equidad de género de las cuencas hidrográficas, la biodiversidad y los ecosistemas de tierra seca.* UICN ORMA, 2006

*Alien species in aquaculture: considerations for responsible use.* IUCN, 2006

*Alliances without borders: two years for people and nature in Central America.* IUCN ORMA, 2006 [Publié également en espagnol]

*Annual report: Regional Office for West Africa 2006.* IUCN ROWA, 2006

*La aplicación del enfoque ecosistémico en la gestión de los recursos hídricos: un análisis de estudios de caso en América Latina.* UICN SUR, 2006

*As áreas protegidas podem contribuir para a redução da pobreza? Oportunidades e limitações.* IUCN, 2006

*Aspectos jurídicos de la conservación de los glaciares.* IUCN ELC, 2006

*Assessment and control of biological invasion risks.* Shoukadoh, IUCN, 2006

*Badin Education Plan (Urdu).* IUCN Pakistan, 2006

*Biodiversity in European Development Cooperation: supporting the sustainable development of partners countries.* IUCN, 2006

*Building partnerships for forest conservation and management in Russia.* IUCN CIS, 2006

*Business and ecosystems: ecosystem challenges and business implications.* Earthwatch Institute, World Resource Institute, WBCSD, IUCN, 2006

*Un camino hacia la equidad y la sustentabilidad: 15 años de la Oficina Regional Sudamericana de la Unión Mundial para la Naturaleza.* IUCN SUR, 2006

*Comment va votre AMP? Guide sur les indicateurs naturels et sociaux destinés à évaluer l'efficacité de la gestion des aires marines protégées.* IUCN, 2006

*Cómo evaluar una AMP? Manual de indicadores naturales y sociales para evaluar la efectividad de la gestión de áreas marinas protegidas.* IUCN, 2006

*Conserving medicinal species: securing a healthy future.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2006

*Les conventions locales de gestion des ressources naturelles et de l'environnement: légalité et cohérence en droit sénégalais.* IUCN, 2006

*Coral reef resilience and resistance to bleaching.* IUCN, 2006

*Counting coastal ecosystems as an economic part of development infrastructure.* IUCN, Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2006

*District vision Badin: a framework for sustainable development.* IUCN Pakistan, 2006

*Dos décadas de gestión compartida en Centroamérica: el camino recorrido, su estado y desafíos.* IUCN ORMA, 2006

*Ecosystems and biodiversity in deep waters and high seas.* Nairobi: UNEP, IUCN, 2006

*Ecosystems, livelihoods and disasters: an integrated approach to disaster risk management.* IUCN, 2006

*El enfoque ecosistémico: cinco pasos para su implementación.* IUCN, 2006

*El régimen internacional de acceso a recursos genéticos y distribución de beneficios: avances, elementos y recomendaciones.* IUCN SUR, 2006

*Energies traditionnelles au Burkina Faso: études sur le bois-énergie.* IUCN Burkina Faso, 2006

*Estado de la gestión compartida de áreas protegidas en Costa Rica: resumen.* IUCN ORMA, Ministerio del Ambiente y Energía, 2006

*Estado de la gestión compartida de áreas protegidas en Guatemala: resumen.* IUCN ORMA, 2006

*Estado de la gestión compartida de áreas protegidas en Panamá: resumen.* IUCN ORMA, 2006

*Estrategia nacional para la participación de la sociedad en la gestión de las áreas naturales protegidas en El Salvador.* IUCN ORMA, 2006

*Evaluación de impacto ambiental transfronteriza en Centroamérica: lineamientos generales.* IUCN ORMA, 2006

*Evaluating effectiveness: a framework for assessing management effectiveness of protected areas.* IUCN, 2006

*Evaluation économique de l'écotourisme : parc national des oiseaux du Djoudj au Sénégal.* IUCN, 2006 [Publié également en anglais]

*Evaluation économique des ressources sauvages au Sénégal : évaluation préliminaire des produits forestiers non ligneux, de la chasse et de la pêche continentale.* IUCN, 2006 [Publié également en anglais]

*The fauna of Sri Lanka: status of taxonomy, research and conservation.* IUCN Sri Lanka, 2006

*Flow: the essentials of environmental flows (Version chinois).* IUCN, 2006

*Flow: the essentials of environmental flows (Version Khmer).* IUCN, 2006

*Forest governance and illegal logging: improving legislation, and interagency and inter-stakeholder relations in Russia. A summary project report.* IUCN Office for Russia and CIS, 2006

*Forests and protected areas: guidance on the use of the IUCN protected area management categories.* IUCN, 2006

*Fuentes de financiación sostenibles para áreas protegidas en la región Mediterránea.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2006

*La gestión compartida de áreas protegidas en centroamérica.* IUCN ORMA, 2006

*Gestion des zones humides en milieux arides : leçons d'expérience.* IUCN, 2006 [Publié également en anglais]

*Gobernanza de aguas compartidas: aspectos jurídicos e institucionales.* IUCN ORMA, 2006

*Gobernanza de los sistemas nacionales de áreas protegidas en los Andes tropicales: diagnóstico regional y análisis comparativo.* IUCN SUR, 2006

*Gobernanza del agua en América del Sur: dimensión ambiental.* IUCN, 2006

*The green belt of Europe: from vision to reality.* IUCN, 2006

*Guide to Sinharaja: a biodiversity hotspot of the world.* IUCN Sri Lanka, 2006

*Insitu turtle conservation guide.* IUCN Sri Lanka, 2006

*An introduction to the African convention on the conservation of nature and natural resources.* IUCN, 2006

*Judges and the rule of law. Creating the links: environment, human rights and poverty.* IUCN Environmental Law Centre, 2006

*Maholiyati Taleem* (Urdu). IUCN Pakistan, 2006

*Managing mangroves for resilience to climate change*. IUCN, 2006

*Managing protected areas: a global guide*. Earthscan, 2006

*Marine and coastal wetlands: education network, capacity building, and training*. IUCN Vietnam, Ministry of Fisheries, 2006

*Mekong region water resources decision-making: national policy and legal frameworks vis-à-vis World Commission on Dams strategic priorities*. IUCN Asia Regional Office, 2006

*National wetland directory of Sri Lanka*. IUCN Sri Lanka, Central Environmental Authority, International Water Management Institute, 2006

*Nature-based tourism: a draft international covenant*. Centre for Sustainable Development, IUCN CEESP, 2006

*Nuevas miradas sobre la autenticidad e integridad en el patrimonio mundial de las Américas*. IUCN, ICOMOS, 2006

*Pay: establishing payments for watershed services*. IUCN, 2006

*Polar bears: proceedings of the 14th Working meeting of the IUCN/SSC Polar Bear Specialist Group, 20-24 June 2005, Seattle, Washington, USA*. IUCN, 2006

*Política de manejo compartido de las áreas silvestres protegidas de Costa Rica*. IUCN ORMA, 2006

*Poverty, equity and rights in conservation: technical papers and case studies*. IUCN, UIED, 2006

*La protección jurídica de los conocimientos tradicionales: algunos avances políticos y normativos en América Latina*. IUCN SUR, Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, 2006

*Report from the regional public hearing workshop on GMO, Dhaka, Bangladesh, 12 February 2006*. Orbicon, IUCN Bangladesh, 2006

*Saving biodiversity for human lives in Northern Pakistan*. IUCN Pakistan, 2006

*Security considerations in the planning and management of transboundary conservation areas*. IUCN, 2006

*Solutions pragmatiques : évaluation des progrès en 2005*. IUCN, 2006 [Publié également en anglais et espagnol]

*Sources de financement durables pour les aires protégées de la région méditerranéenne*. IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2006

*Speaking a common language: the uses and performances of the IUCN system of management categories for protected areas* (Russian edition). IUCN, 2006

*The status and distribution of cetaceans in the Black Sea and Mediterranean Sea*. IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2006

*The status and distribution of freshwater fish endemic to the Mediterranean basin*. IUCN, 2006

*Statut de conservation et répartition géographique des reptiles et amphibiens du bassin méditerranéen*. IUCN, 2006 [Publié également en anglais et espagnol]

*Strategy for integrating environmental concerns into district level post-tsunami recovery: district of Matara*. IUCN Sri Lanka, 2006

*Sustainable financing of protected areas: a global review of challenges and options*. IUCN, 2006

*Sustainable financing sources for protected areas in the Mediterranean*. IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2006

*Sustainable fisheries development in Viet Nam: issues and approaches*. IUCN Viet Nam, 2006

*Sustainable management of protected areas for future generations*. IUCN, Friends of the Country Parks, 2006

*Towards European biodiversity monitoring: assessment, monitoring and reporting of conservation status of European habitats and species*. European Habitats Forum, IUCN Regional Office for Europe, 2006

*An uncertain future: biodiversity and livelihoods along the Mekong river in Northern Lao PDR.* IUCN Lao PDR Country Office, 2006

*The unsustainable ecosystems and the selection of research site for eco-village model development* (in Vietnamese). IUCN Vietnam, Institute of Ecological Economy (ECO-ECO), 2006

*Valuation, rehabilitation and conservation of mangroves in tsunami affected areas of Hambantota, Sri Lanka: economic valuation of tsunami affected mangroves.* IUCN, Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2006

*Water requirements of major crops for different agro-climatic zones of Balochistan.* IUCN Pakistan, 2006

## 2007

*100 espèces exotiques envahissantes parmi les plus néfastes au monde: une sélection de la Global Invasive Species Database.* ISSG, 2007

*The 2007 red list of threatened fauna and flora of Sri Lanka.* IUCN Sri Lanka, Ministry of Environment and Natural Resources, 2007

*Addressing the problems of access: protecting sources, while giving users certainty.* IUCN, 2007

*African elephant status report 2007: an update from the African elephant database.* IUCN, 2007

*Al Hima: a way of life.* IUCN West Asia Regional Office, Society for the Protection of Nature in Lebanon, 2007

*Amphibian conservation action plan: proceedings IUCN/SSC Amphibian Conservation Summit 2005.* IUCN SSC, 2007

*Annual report: Asia region 2006.* IUCN Asia Regional Office, 2007

*Azsarenau Sochiyay Inkar Kijyay Kum Kijyay.* IUCN Pakistan, 2007

*Best practice guidelines for reducing the impact of commercial logging on great apes in Western Equatorial Africa.* IUCN, 2007

*Best practice guidelines for the establishment of a coastal greenbelt.* IUCN Sri Lanka, 2007

*Best practice guidelines for the re-introduction of great apes.* IUCN, 2007

*Best practice guidelines on restoration of home gardens in tsunami affected areas.* IUCN Sri Lanka, 2007

*Beyond access: exploring implementation of the fair and equitable sharing commitment in the CBD.* IUCN, 2007

*Biodiversity, the next challenge for financial institutions? A scoping study to assess exposure of financial institutions to biodiversity business risks and identifying options for business opportunities.* IUCN, 2007

*Business and ecosystems: markets for ecosystem services, new challenges and opportunities for business and the environment - a perspective.* IUCN, World Business Council for Sustainable Development, 2007

*Countdown 2010 for marine ecosystems: European expert workshop, Berlin, Germany, 18-20 April 2007.* IUCN Regional Office for Europe, 2007

*Environmental justice and rural communities: studies from India and Nepal.* IUCN Asia Regional Office, 2007

*Evaluación de impacto ambiental y diversidad biológica.* IUCN, 2007

*Flow: the essentials of environmental flows* (Version Lao). IUCN, 2007

*Flow: the essentials of environmental flows* (Version vietnamien). IUCN, 2007

*Fluxo: elementos essenciais de fluxos ambientais.* IUCN, 2007

*Identification and gap analysis of key biodiversity areas: targets for comprehensive protected area systems.* IUCN, 2007

*Interactions entre l'aquaculture et l'environnement : guide pour le développement durable de l'aquaculture méditerranéenne 1.* IUCN, 2007 [Publié également en anglais et espagnol]

*IUCN Viet Nam strategic framework 2007-2010: finding the balance in a changing world.* IUCN Vietnam, 2007

*Lignes directrices pour de meilleures pratiques en matière de réduction de l'impact de*

*l'exploitation forestière commerciale sur les grands singes en Afrique centrale.* IUCN, 2007

*Manage better to conserve: 2006 annual report.* IUCN Regional Office for Central Africa, 2007

*Mediterranean reflections: year 2006.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2007

*A moving target: genetic resources and options for tracking and monitoring their international flows.* IUCN, 2007

*Mujeres indígenas, territorialidad y biodiversidad en el contexto Latinoamericano.* IUCN SUR, Universidad Nacional de Colombia, 2007

*Operational guidelines for private sector engagement.* IUCN, 2007

*Overview of the conservation status of cartilaginous fishes (Chondrichthyans) in the Mediterranean Sea.* IUCN, 2007

*Pangani river system: state of the basin report - 2007, Tanzania.* PBWO, IUCN Eastern Africa Regional Programme, 2007

*Protected areas and spirituality: proceedings of the first workshop of the Delos Initiative.* IUCN, Publicacions de l'Abadia de Montserrat, 2007

*Regional action plan for the conservation of the Cross River Gorilla (Gorilla gorilla diehli).* Conservation International, IUCN SSC, 2007

*Synergies for a sustainable Asia.* IUCN Nepal, 2007

*Technical guidelines for the establishment of a coastal greenbelt.* IUCN Sri Lanka, 2007

*Travailler pour la conservation : rapport de programme 2006.* IUCN, 2007 [Publié également en anglais et espagnol]

*Utilización de las categorías de gestión de áreas protegidas de UICN en la región mediterránea.* IUCN, Centre for Mediterranean Cooperation, Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, 2007

*Guidelines for the management of sacred natural sites.* IUCN WCPA, 2008

*Protected Areas Categories.* IUCN WCPA, 2008 [in prep]

*Conservation Planning.* IUCN WCPA, 2008 [in prep]

*Evaluation de l'efficacité : un cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées (2<sup>ème</sup> édition).* IUCN WCPA, 2008 [in prep]

*Poverty and conservation: landscapes, people and power (2nd edition).* Earthscan, 2008 [in prep]

*SeaView.* IUCN, 2008 [in prep]

*Parcs et réserves de Côte d'Ivoire.* UICN BRAO, 2008

*Parcs et réserves de Mauritanie.* UICN BRAO, 2008

*Rule: Reforming water resources governance.* IUCN, 2008 [in prep]

*Share: managing waters across boundaries.* IUCN, 2008 [in prep]

*Negotiate: reaching agreement over water.* IUCN, 2008 [in prep]

*Value: counting ecosystems as water infrastructure (Version chinois).* IUCN, 2008 [in prep]

*Flow: the essentials of environmental flows (Version thai).* IUCN, 2008 [in prep]

*Flow: the essentials of environmental flows (Version birman).* IUCN, 2008 [in prep]

*Building biodiversity business* IUCN, 2008 [in prep]

## 2008

*2008 Red list of threatened species.* IUCN SSC, 2008 [in prep]

## **Vision 2020 pour l'UICN** ***Une Union mondiale pour la durabilité***

Résumé de la Stratégie de l'UICN 2009–2020  
Avril 2008

Le présent document est un bref résumé d'une stratégie pour l'UICN jusqu'en 2020 préparée par la Directrice générale en consultation avec les membres du Secrétariat et l'ensemble du réseau de l'UICN. Le texte complet de ce document évolutif qui continuera d'être peaufiné et actualisé avec la participation du réseau de l'UICN et de ses partenaires peut être consulté sur le site Web de l'UICN.

### **Introduction**

Depuis la publication de la première stratégie de l'UICN, en 1995, la société a considérablement changé sous des aspects que l'on pouvait difficilement imaginer il y a 18 ans. Nous vivons dans un monde où tout est lié – au niveau de l'environnement, des finances et des communications électroniques, et les défis du 21<sup>e</sup> siècle nous obligent à réévaluer notre rôle en tant qu'union, notre « proposition de valeur » et les demandes de la société en général ainsi qu'à déterminer comment évoluer, en tant qu'institution, pour mieux répondre à ces demandes. Le temps est venu pour l'UICN de se doter d'une nouvelle stratégie.

Avant toute chose, la Stratégie 2020 de l'UICN doit reconnaître que, même si nous faisons déjà beaucoup de bon et beau travail, il existe aujourd'hui beaucoup d'autres organisations actives dans les mêmes domaines et, en conséquence, nous devons entreprendre un processus de réforme profonde construit sur nos propres forces, si nous voulons relever les défis auxquels nous sommes confrontés. Il s'ensuit que le présent document s'appuie sur les fondations solides de stratégies institutionnelles précédentes et sur les progrès de ces dernières années. Il tient compte également des enseignements acquis par l'intermédiaire de plusieurs revues et évaluations des travaux de l'Union et vise, par conséquent, à aider l'UICN à mieux utiliser ses principaux atouts – ses vastes réseaux de membres et d'experts de ses Commissions, son personnel au sein d'un Secrétariat mondial et la constellation de gouvernements et d'organismes privés avec lesquels elle collabore.

**La vision de l'UICN** : Un monde juste qui valorise et conserve la nature

**La mission de l'UICN** : Influencer les sociétés, les encourager et les aider à conserver l'intégrité et la diversité de la nature et à veiller à ce que toute utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable.

Dans un monde en évolution rapide, notre mission et notre vision restent pertinentes mais si nous voulons atteindre ces objectifs ambitieux, nous devons accroître fortement les capacités de l'UICN d'influencer le changement qui conduira l'humanité à vivre sur un mode durable, en harmonie avec le monde naturel.

L'objectif général de cette stratégie est de positionner l'UICN en tant que joueur mondial sur l'échiquier de la conservation et de la durabilité et de garantir que cette plate-forme mondiale soit source de valeur pour les membres, les Commissions et les partenaires de l'UICN ainsi que pour le monde entier. Les objectifs de la Stratégie 2020 de l'UICN sont les suivants :

- confirmer le créneau, la mission et la « proposition de valeur » de l'UICN et établir une feuille de route à moyen terme pour guider les membres, les Commissions et le personnel, recentrer le Programme, définir les changements dans la structure, la gouvernance et les opérations, les priorités et les moyens de travailler plus efficacement;
- réaliser le potentiel des membres, Commissions et autres partenaires de l'Union.

Le processus d'élaboration de cette stratégie s'est déroulé comme suit :

- avis et orientations du Conseil de l'UICN et de ses différents sous-comités ;

- discussions avec les membres, les comités régionaux et nationaux et le personnel du Secrétariat ;
- dialogue avec les donateurs et partenaires de l'UICN ;
- examen des résultats des différentes évaluations de l'UICN (2003 et 2007) et de ses Commissions (2003 et 2008) ainsi que des recommandations de différentes évaluations des programmes thématiques et régionaux existants et évaluations de la régionalisation et de la décentralisation du Secrétariat ;
- analyse des résultats des enquêtes sur les membres, les donateurs et le personnel.

## Résumé analytique

Malgré toute l'activité du mouvement pour l'environnement durant la deuxième partie du 20<sup>e</sup> siècle, nous sommes encore très loin de pouvoir répondre à la question fondamentale de savoir comment parvenir à la durabilité. Le changement s'impose dans presque tous les domaines de l'économie, dans de nombreux aspects de la culture et de la société humaine et dans les relations entre l'humanité et le reste de la biosphère. Trois dimensions du changement sont évidentes : premièrement, comment « décarboniser » l'économie mondiale; deuxièmement, comment prendre des engagements en matière de justice et d'équité; troisièmement, comment assurer la conservation de la nature, défendre la vie et la biosphère.

L'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN<sup>2</sup>) est décidée à trouver des solutions pour relever tous ces défis et s'y emploie avec vigueur.

L'UICN est une union de membres, dont beaucoup sont aux avant-postes de l'action en matière de conservation de la nature et des ressources naturelles. Le rôle de l'Union, en tant qu'entité collective, est de renforcer les capacités de ses membres et partenaires d'atteindre leurs objectifs, de promouvoir l'excellence et de rassembler les membres en une action commune pour défendre la conservation de la nature avec une voix plus forte et plus autoritaire que celle de chacun d'eux séparément.

La diversité des membres de l'UICN n'a d'égale que la large gamme de situations et de forces éthiques, sociales, économiques, culturelles et environnementales auxquelles elle est confrontée. Dans ces circonstances, une approche uniforme de la conservation de la nature n'est ni réaliste ni souhaitable. L'UICN cherche à concevoir et promouvoir une compréhension commune, à jeter des passerelles entre les gouvernements et les organisations non gouvernementales, entre la science, la politique et la pratique et avec le secteur privé.

Des études et enquêtes récentes de l'UICN confirment que les membres et partenaires croient fermement dans le concept et la mission de l'Union et réaffirment son importance dans le monde d'aujourd'hui. Toutefois, ils veulent aussi participer beaucoup plus au Programme de l'UICN, aux travaux de ses Commissions et de son Secrétariat. Pour les satisfaire, dans les années qui viennent, l'UICN s'efforcera d'obtenir des résultats dans quatre domaines prioritaires majeurs :

### 1. Renforcer l'Union en tant que réseau mondial unificateur

L'UICN imprimera un nouvel élan à ses relations avec les membres et permettra à ses Commissions de relever de nouveaux défis. Elle :

- élaborera et appliquera une nouvelle politique et stratégie pour les membres qui orientera l'évolution organisationnelle de l'Union jusqu'en 2020 ;
- se concentrera sur la conservation de la biodiversité comme activité fondamentale de l'Union pour servir de base à l'élaboration d'interventions plus efficaces et plus stratégiques en vue de soutenir et d'influencer l'agenda mondial de la durabilité ;

---

<sup>2</sup> L'UICN est généralement connue sous la version courte de son nom officiel, à savoir Union internationale pour la conservation de la nature.

- assurera l'accès aux dernières découvertes scientifiques (par l'intermédiaire de ses membres, Commissions et partenaires) afin que les mesures de conservation de la nature soient crédibles et scientifiquement fondées ;
- veillera à obtenir le changement culturel nécessaire afin que chaque élément de l'Union (membres, Commissions et Secrétariat) contribue à la réalisation d'un programme de travail intégré (le concept dit de « un seul programme »).

## **2. Communiquer plus efficacement les connaissances sur la conservation**

L'UICN fera appel à tout le potentiel des dernières technologies pour diffuser ses connaissances. Elle :

- fera évoluer ses systèmes de technologies de l'information et de gestion de l'information pour pouvoir se connecter plus efficacement avec sa propre communauté et avec le monde extérieur;
- influencera le monde politique et économique en général, grâce aux connaissances et à l'expérience provenant de tous les horizons de la communauté de l'UICN.

## **3. Amélioration de l'efficacité du Secrétariat**

Toute organisation de la taille et de la complexité de l'UICN a besoin d'une équipe centrale de personnes dévouées qui ne travaillent que dans les seuls intérêts de l'Union. Dans les années à venir, l'UICN :

- apportera des changements profonds à ses systèmes de gestion pour permettre à l'organisation de satisfaire les attentes des membres, des Commissions et des partenaires et de rester utile dans un monde en évolution rapide ;
- renforcera sa présence dans différentes régions du monde afin de garder le contact avec les problèmes réels ;
- fera en sorte que le Secrétariat dispose des talents techniques, de collaboration et multiculturels appropriés pour servir correctement la mission de l'UICN.

## **4. Un financement sûr et diversifié**

L'UICN a trouvé les ressources nécessaires pour mener à bien ses travaux au cours des années passées et a enregistré une augmentation constante de ses revenus et de ses dépenses. Cette situation est principalement imputable à plusieurs accords financiers (accords-cadres) à long terme avec plusieurs agences gouvernementales pour le développement et une fondation (MAVA). Toutefois, les fonds et les choix disponibles pour les priorités de dépenses ont limité la capacité de l'UICN de devenir une organisation de membres et de partenaires vigoureuse ayant, dans le monde entier, la réputation de promouvoir les meilleures pratiques scientifiquement fondées en matière de durabilité. En conséquence, l'UICN :

- renforcera ses capacités de financement pour favoriser un processus en mesure de lui fournir le financement additionnel dont elle a besoin sur une base durable ;
- passera des appels de fonds pour la mise en œuvre de projets pratiques au niveau local à la mobilisation des ressources pour le développement des politiques et des programmes, l'établissement de réseaux et le soutien aux membre ;
- se dotera d'une réserve suffisante pour disposer d'une marge de sécurité contre les risques et pour entreprendre des activités dans de nouvelles zones frontières.

## **La structure de la Stratégie**

L'objectif général de cette stratégie est de positionner l'UICN en tant que joueur mondial sur l'échiquier de la conservation et de la durabilité et de garantir qu'elle fonctionne en tant que plate-forme mondiale apportant une proposition de valeur à ses membres, ses Commissions, ses partenaires et au monde en général.

Cette Stratégie :

- s'appuie sur les forces de l'Union, en particulier sur ses processus démocratiques et réseaux de bénévoles ;
- reconnaît que les membres sont des éléments clés de l'Union et, en conséquence, renforce leur participation en ce qui concerne le choix des activités qu'entreprendront le Secrétariat et les Commissions ;
- souligne que l'UICN doit entreprendre un programme intégré (« un seul programme ») d'après l'analyse des besoins et des priorités aux niveaux sous-national, national, régional et mondial et mis en œuvre dans le cadre d'entreprises coopératives du Secrétariat, des Commissions et d'autres réseaux, avec les membres et en leur nom ;
- insiste sur l'importance de faire une synthèse des résultats du Programme sous forme d'orientations recommandées et de promouvoir ces dernières aux niveaux national, régional et mondial afin d'influencer la gouvernance et l'action (la boucle « politique-pratique ») ;
- reconnaît la valeur de l'établissement de réseaux au sein de l'Union et avec d'autres entités ;
- propose des ajustements aux fonctions du Conseil, des Commissions, du Secrétariat et d'autres éléments de l'Union afin de réaliser la mission de l'UICN avec une plus grande efficacité ;
- souligne que le Secrétariat et les activités de l'Union doivent continuer d'être décentralisés aux niveaux régional et national ;
- s'attaque aux besoins de transformation de l'information de gestion de l'UICN et du système de technologies de l'information ; et
- explique comment des sources de financement plus diversifiées doivent être recherchées afin de soutenir les travaux de l'Union.

## **Stratégie programmatique de l'UICN à plusieurs niveaux**

L'UICN a mis au point une stratégie programmatique à multiples niveaux qui sera présentée et débattue au Congrès mondial de la nature, à Barcelone, en 2008. Cet ensemble de documents a été préparé en consultation étroite avec les membres, les Commissions et partenaires et constituera une feuille de route pour l'UICN pour les décennies à venir, comprenant des plans pour une vision à long, moyen et court terme pour que l'Union puisse contribuer à l'avènement d'*un monde juste qui valorise et conserve la nature*.

### **a) Vision à long terme : l'Avenir de la durabilité**

L'Avenir de la durabilité est un processus consultatif international qui soutient l'élaboration d'une nouvelle vision et stratégie pour la durabilité correspondant aux défis mondiaux du 21<sup>e</sup> siècle. Le processus est à la fois conceptuel et orienté vers des solutions, entrepris en partenariat avec certains des penseurs et des institutions les plus éminents du monde. L'Avenir de la durabilité n'est pas en soi la stratégie à long terme de l'UICN mais fournit la base sur laquelle l'UICN planifiera ses orientations à long terme. Un résumé de l'Initiative se trouve dans l'[annexe 5.2](#) au présent document. Pour en savoir plus, consultez [http://www.iucn.org/Members/future\\_sustainability/](http://www.iucn.org/Members/future_sustainability/).

### **b) Vision à moyen terme : une Vision 2020 pour l'UICN**

C'est l'objet du présent document qui s'appuie sur les recommandations du processus de l'Avenir de la durabilité, l'Évaluation indépendante de l'UICN 2007 et d'autres documents de suivi et d'évaluation et tient compte des autres processus administratifs et structurels actuellement en cours à l'UICN (régionalisation et décentralisation phase II, restructuration administrative du Secrétariat de l'UICN, etc.) afin de garantir l'exécution stratégique et efficace du Programme de l'UICN.

### **c) Vision quadriennale : Construire un avenir durable – le Programme de l'UICN 2009–2012**

Le Programme de l'UICN 2009–2012 – Construire un avenir durable, est un cadre pour la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des travaux de conservation entrepris par

les Commissions et le Secrétariat avec les membres et en leur nom durant la période intersessions 2009–2012. C'est un plan d'action axé sur les résultats et piloté par la demande qui s'attaque aux problèmes mondiaux, tient compte des priorités nationales et fournit une structure aux plans de travail précis des Commissions et des Programmes régionaux et thématiques mondiaux de l'UICN. Le Programme de l'UICN 2009–2012 a été conçu pour orienter la collaboration active de l'Union avec les membres, partenaires et autres acteurs et pour obtenir des résultats concrets pour la conservation et la durabilité. Un plan d'opération quadriennal accompagne le Programme de l'UICN et fournit des informations détaillées sur la manière dont le Programme et plus généralement la Vision 2020 pour l'UICN seront exécutés.

**d) Planification biannuelle : budgets et plans de travail (1–2 ans)**

Les plans quadriennaux servent de base à la mise au point de plans de travail et de budgets annuels/biannuels pour tous les programmes composants et comprennent des estimations des ressources (humaines et financières) nécessaires pour exécuter le plan de programme et réaliser les objectifs et buts stratégiques. Le plan de travail et le budget annuel sont approuvés par le Conseil de l'UICN.

Bien que le Congrès mondial de la nature ne soit prévu que par les Statuts de l'UICN, pour envisager les quatre années qui nous séparent du Congrès suivant, nous souhaitons que les membres et autres participants veuillent bien examiner tous les aspects de notre stratégie programmatique à plusieurs niveaux et contribuer ainsi à façonner la vision à long terme de l'UICN.

## L'Initiative pour l'avenir de la durabilité

### Introduction

Lors de leur première réunion tenue à Gland en 2005, les Conseillers de l'UICN ont eu une série de discussions très approfondies sur le rôle du mouvement de la conservation au sein de la société, et sur ce qu'ils attendent de l'Union pour les années à venir. À cette occasion, de sérieuses préoccupations ont été exprimées quant au fait que la conservation et l'environnement figurent de moins en moins dans les programmes d'action gouvernementale, que le concept de développement durable a perdu son sens, que le mouvement de la conservation « plafonne » et n'a pas apporté de réponses adéquates aux défis du 21<sup>e</sup> siècle, tels que les changements climatiques, la mondialisation, la pauvreté et l'érosion continue de la biodiversité.

Suite à ces discussions, la 63<sup>e</sup> réunion du Conseil tenue en 2005 a chargé le Secrétariat *« de revoir la conceptualisation actuelle de la conservation et du développement durable, d'aider à orienter l'évolution de ce domaine et de lancer un cri d'alarme en direction de l'Union, du mouvement de l'environnement et de la société en général. »*<sup>3</sup>

Bien qu'il soit ambitieux, cet objectif s'appuie sur les forces et les traditions de l'Union, qui joue un rôle de premier plan depuis près de 60 ans en ouvrant de nouvelles perspectives en matière de politique et de pratique du développement durable.<sup>4</sup> L'histoire du concept du développement durable est bien documentée, depuis ses premières ébauches dans les années 1970 jusqu'à sa célèbre définition par la Commission Brundtland en 1987 : *« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »*.<sup>5</sup> Nettement moins connue, la Stratégie mondiale de la conservation, publiée par l'UICN, le PNUE et le WWF donnait, en 1980 déjà, une définition, un cadre intellectuel et des orientations pratiques pour le développement durable intergénérationnel.<sup>6</sup>

Face à l'ampleur et au rythme sans précédent des changements environnementaux, à la capacité actuelle des êtres humains de détruire les systèmes qui entretiennent la vie, et aux répercussions graves sur les conditions de vie des populations les plus vulnérables, l'Union internationale pour la conservation de la nature se demande comment « élever le niveau de son jeu » pour relever les nouveaux défis du 21<sup>e</sup> siècle que sont la conservation et le développement durable.

### L'Initiative pour l'avenir de la durabilité

Répondant à la demande du Conseil, le Secrétariat a lancé l'initiative pour « L'avenir de la durabilité » en 2006. Cette initiative ouvre un espace de dialogue international et régional sur la nouvelle philosophie de la durabilité, et sur le rôle que peut jouer le mouvement de la conservation et de l'environnement en aidant à accélérer les changements qui s'imposent pour relever les défis actuels.

Malgré le rôle de catalyseur joué par l'UICN dans son lancement, cette initiative a recherché la participation d'autres grandes institutions à son processus d'examen. C'est ainsi qu'elle associe un large éventail d'ONG, de groupes de réflexion, d'entreprises et de fondations à ses travaux, et touche des groupes d'intérêts très différents, au Nord comme au Sud – représentants gouvernementaux, économistes, organismes de justice sociale, chefs d'entreprises, jeunes, innovateurs et écologistes – et qu'elle recourt à des forums traditionnels aussi bien qu'aux technologies du Web2 et de la téléphonie mobile pour créer et partager des nouveaux concepts.

Les idées engendrées par ce processus aideront à guider l'orientation à long terme de l'Union ; sa stratégie à moyen terme : Une vision pour l'UICN en 2020 ; et le nouveau Programme de l'UICN pour la période intersessions 2009-2012, intitulé « Construire un avenir durable ». Cette initiative vise à

<sup>3</sup> 63<sup>e</sup> réunion du Conseil de l'UICN. Décision C/63/16.

<sup>4</sup> Pour tout renseignement complémentaire sur l'Union mondiale pour la nature, voir [www.iucn.org](http://www.iucn.org)

<sup>5</sup> The World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future. Oxford University Press, Oxford.

<sup>6</sup> UICN, PNUE, WWF (1980): Stratégie mondiale de la conservation : la conservation des ressources vivantes au service du développement durable. Union mondiale pour la nature (UICN) Gland, Suisse.

produire un document sur les enjeux et les innovations, qui sera discuté au Congrès mondial de la nature en 2008 et aidera à formuler les Engagements de Barcelone.

L'Initiative pour l'avenir de la durabilité est soutenue par l'UICN, le PNUE, le WWF, la Fondation Ford, le Fonds Christensen et l'IIED, avec la participation d'organismes tels que : Anglo American, Conservation International, le Fonds Christensen, la Fondation Cropper, le CIFOR, Development Alternatives, l'Earth Policy Institute, la Fondation Ford, la Banque Grameen, Holcim, HSBC, l'IIED, le PNUE; l'Université de Barcelone, l'Université de Cambridge; l'Université de Beijing, l'Université William and Mary, Vitae Civilis, et le WWF International.

### Les étapes d'un Processus d'examen 2006–2008

L'Initiative pour l'avenir de la durabilité s'acquitte du mandat que lui a confié le Conseil à travers des dialogues régionaux et mondiaux.

**(1) Premier Forum sur la durabilité mondiale 2006** : En premier lieu, l'Union a organisé en 2006 une réunion internationale d'intellectuels en vue pour étudier les progrès accomplis par la société dans le sens de la durabilité et des principaux défis auxquels est confrontée l'humanité en ce début de 21<sup>e</sup> siècle. Cette réunion a débouché sur un document de base intitulé « *Le futur de la Durabilité Repenser l'environnement et le développement au vingt et unième siècle* », qui a été discuté par le Conseil en mai 2006. Ce document est désormais disponible en français, anglais, arabe et espagnol à l'adresse suivante :

[http://www.iucn.org/members/future%5Fsustainability/docs/iucn\\_future\\_of\\_sustainability.pdf](http://www.iucn.org/members/future%5Fsustainability/docs/iucn_future_of_sustainability.pdf).<sup>7</sup>

**(2) Forum de discussion : vous avez la parole !** A l'automne 2006, l'Union a accueilli un forum de discussion en ligne sur les principaux thèmes abordés par ce rapport, ouvert à l'ensemble de ses membres, commissions et collaborateurs, ainsi qu'au grand public. Ces discussions, auxquelles ont participé 460 personnes de plus de 70 pays, se sont traduites par plus de 200 pages de commentaires. L'Union a apporté un soutien non négligeable en offrant une plate-forme à ce débat mondial. Vous pouvez accéder au forum de discussion en ligne à l'adresse suivante :

[http://www.iucn.org/members/future%5Fsustainability/index\\_fr.htm](http://www.iucn.org/members/future%5Fsustainability/index_fr.htm)

**(3) Forum régionaux des membres et réunions de commissions** : Une série de consultations régionales a été organisée en 2007 afin de partager et d'examiner avec les membres de l'UICN les idées nées de ces débats. Ces consultations ont contribué à faire connaître de nouvelles perspectives et à intégrer les perspectives locales et régionales dans un nouveau cadre de pensée et de pratique de la durabilité.

#### 2007

- Réunion régionale des membres sud-américains, Équateur : mars 2007 (SUR)
- Conférence sur la paix et la durabilité, Pays-Bas : mars 2007 (CPEES)
- Réunion régionale des membres, Iran : mai 2007 (WESCANANA)
- Réunion régionale des membres, Afrique du Sud, mai 2007 (ROSA)
- 10<sup>e</sup> anniversaire du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest : juillet 2007 (BRAO)
- Réunion régionale des membres, Costa Rica, août, 2007 (ORMA)
- Réunion sur la nouvelle réflexion pour la Région arabe, août 2007 (CEC)
- Réunion régionale des membres, Congo, septembre, 2007 (BRAC)
- Atelier sur l'éthique, États-Unis, septembre 2007 (CEL)
- Forum régional des membres, Népal, septembre 2007 (ARO)
- 2<sup>e</sup> Congrès latino-américain des parcs nationaux, Bariloche, Argentine : septembre 2007 (WCPA)

**(4) 2<sup>e</sup> Forum sur la durabilité mondiale 2008** : Une autre réunion mondiale rassemblant les chefs de file du développement durable s'est tenue début 2008. Ce forum a aidé à synthétiser ces différentes discussions et à définir la prochaine étape importante pour la communauté de la conservation. Les

<sup>7</sup> Adams, W.M. (2006): The Future of Sustainability: Rethinking Environment and Development in the Twenty-first Century. The World Conservation Union (IUCN), Gland, Suisse.

participants ont insisté sur les enjeux que représentent le fait de « décarboniser » l'économie mondiale, de s'engager à promouvoir la justice et l'équité et d'œuvrer de concert au changement tout en préservant la vie et la biosphère.

**(5) Connect2earth : Concours en ligne pour les jeunes 2008.** L'UICN a lancé en 2008, avec le WWF International et Nokia, un forum en ligne destiné aux jeunes, avec un concours. Cet espace permet aux jeunes du monde entier de télécharger leurs propres vidéos, images ou textes expliquant pourquoi ils se soucient de la durabilité de la planète et proposant des solutions. À l'issue du concours, l'auteur de la meilleure proposition viendra la présenter aux leaders mondiaux présents au Congrès mondial de la nature en octobre 2008.

**(6) Forums régionaux sur la durabilité 2008.** L'UICN prévoit d'organiser en 2008 deux forums régionaux sur la durabilité, en Amérique latine et en Afrique du Nord, en collaboration avec ses bureaux régionaux et des centres de recherche régionaux, pour aider à incorporer les perspectives locales dans une nouvelle génération d'idées et de pratiques de la durabilité, encourager l'apprentissage à travers des réservoirs de savoir et susciter une action et un engagement multilatéraux.

**(7) Congrès mondial de la nature octobre 2008.** Les contributions à ce processus d'examen seront présentées sous la forme d'un document sur les enjeux et les innovations, lequel sera débattu avec les Conseillers, les membres et les partenaires en 2008 à l'occasion du Congrès mondial de la nature de l'UICN à Barcelone et ailleurs. Cet examen aidera à éclairer les discussions lors de l'Ouverture du Forum mondial de la conservation ; une série de dialogues sur la durabilité ; et nombre d'éléments qui constitueront les Engagements de Barcelone : une véritable constellation d'actions et de nouveaux partenariats, ainsi qu'une énergie et une vision renouvelées pour les communautés de la conservation et du développement durable, et pour les citoyens du monde entier.

#### **Une nouvelle génération de « conservation au service du développement durable »**

L'Initiative de l'UICN pour l'avenir de la durabilité propose à l'Union de nouvelles façons de jouer un rôle de chef de file dans le secteur de la conservation en aidant à accélérer les changements qui s'imposent pour faire face aux enjeux environnementaux planétaires. Il s'agit de contribuer à :

1. **Développer une économie faible en carbone** : en aidant la société à effectuer la transition vers une économie équitable et faible en carbone, par une réduction des émissions liées aux changements d'utilisation des terres, la promotion du piégeage et du stockage du carbone, la préparation et l'adaptation aux phénomènes climatiques extrêmes, tout en continuant à lutter contre la perte de biodiversité.
2. **Encourager des modes de vie durables** : créer de nouvelles interprétations et définitions du bien-être humain, en effectuant la transition vers des modes de vie durable et en aidant la société à faire face aux défis de la « rage de consommer » (*affluenza*), y compris les modes de consommation non durables.
3. **Stimuler l'équité et la responsabilisation** : en comprenant les liens entre pouvoir et écologie et en encourageant des approches fondées sur les droits en matière de conservation, afin d'empêcher que les populations pauvres ne soient marginalisées dans l'accès aux ressources naturelles, et de les placer au cœur de la prise de décision.
4. **Encourager une nouvelle génération de science de la durabilité** : en comprenant les liens entre diversité culturelle et biologique dans le maintien de sociétés résilientes ; en facilitant l'intégration interdisciplinaire des connaissances ; et en encourageant le grand public à s'engager davantage dans la science de la conservation et de l'environnement.
5. **Développer de nouveaux marchés et paramètres** : notamment par l'élaboration de nouveaux outils permettant à « l'économie de dire la vérité écologique », en évaluant les biens et services produits par les écosystèmes, grâce à des paramètres intégrant les valeurs sociales et environnementales, et à des normes de conservation pour les marchés émergents tels que les biocombustibles.

6. **Promouvoir une gouvernance participative** : en renforçant le rôle d'organisateur de l'UICN dans les dialogues multipartites sur la gestion des ressources ; en développant une gouvernance responsable ; et en remobilisant le mouvement de l'environnement au sens large sur la voie d'une stratégie politique cohérente pour le développement durable.
7. **Communiquer efficacement** : en élaborant de nouveaux messages qui mettent en valeur les liens positifs entre biodiversité, moyens d'existence, prospérité et paix, et en les diffusant auprès des décideurs sous une forme facile à comprendre ; et en ciblant de nouveaux groupes d'intérêts, en particulier les jeunes, par des moyens interactifs.
8. **Construire des alliances pour la durabilité** : en encourageant l'apprentissage et le leadership pour la durabilité et en aidant la société civile et les autorités locales à se mobiliser pour l'environnement ; ces groupes génèrent l'énergie, les innovations et les solutions nécessaires pour atteindre le « point charnière ».
9. **Encourager les technologies vertes** : repenser la production en soutenant les innovations inspirées de la nature (biomimétisme), ainsi que la production et la consommation durables dans un monde post-pétrole.
10. **Rester simple** : il n'existe pas de solution unique aux problèmes environnementaux mais l'UICN pourrait en faire plus pour traduire la science de la conservation en mesures concrètes et en solutions simples.

## Conclusion

L'urgence et l'ampleur des enjeux environnementaux planétaires, en particulier les changements climatiques, et le fait que les objectifs mondiaux de développement n'aient pas été atteints posent de nouvelles questions et exigent de nouvelles réponses de la part de la communauté de la conservation et de l'environnement, ainsi que de la société en général.

Certains experts évoquent la nécessité de passer à « un environnementalisme de troisième génération » pour progresser plus rapidement vers la durabilité.<sup>8</sup> Si l'environnementalisme de première génération mettait l'accent sur les espèces, les aires protégées et les habitats, la deuxième génération insistait sur l'utilisation durable, les problèmes de pollution (« brown issues »), et intégrait conservation et développement ; l'environnementalisme de troisième génération s'attache, quant à lui, à placer les messages sur la biodiversité au cœur de la prise de décision – politique étrangère, banques, assurances, affaires, distribution, modes de vie durable – dans un langage facilement accessible.

Face à la perspective de milliards de nouveaux consommateurs et d'une empreinte écologique de plus en plus forte dans les décennies à venir, les défenseurs de la conservation estiment que passer à une nouvelle génération d'approches globales est, pour le mouvement de l'environnement, le seul moyen de remplir efficacement sa mission à l'avenir. Ils estiment aussi que la communauté doit elle-même se trouver de nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation afin de concrétiser de manière contemporaine sa vision et sa mission.

Bien qu'elle n'abandonne ni ses valeurs ni sa tâche essentielle, cette nouvelle génération confirme une réorientation du mouvement de l'environnement au sens large. Au début du vingtième siècle, les organisations qui accordaient de la valeur à la nature se tenaient à l'écart et représentaient une critique pour la société industrielle moderne, puisqu'elles s'efforçaient de protéger la nature contre la société. Au début du vingt-et-unième siècle, la sauvegarde de toutes les espèces, y compris la nôtre, dépend peut-être de la capacité de combler le fossé entre la nature et la société, de faire sortir les valeurs environnementales 'du désert' et de les établir en tant que base d'une nouvelle économie pour un avenir durable.

<sup>8</sup> See <http://www.e3g.org/index.php>