



Vision 2020 pour l'UICN

Une union mondiale pour la durabilité

Stratégie de l'UICN 2009-2020

avril 2008 – version finale

La présente stratégie est un document évolutif qui continuera d'être perfectionné et actualisé avec la collaboration du réseau de l'UICN et de ses partenaires. Les Statuts de l'UICN exigent seulement du Congrès mondial de la nature qu'il réfléchisse aux quatre années le séparant de sa session suivante, mais nous espérons que les membres et les autres participants voudront bien examiner tous les aspects de notre stratégie programmatique à plusieurs niveaux et contribuer à donner forme à la vision à plus long terme de l'UICN. Envoyez vos réflexions et commentaires à l'adresse vision2020@iucn.org.

Vision 2020 pour l'UICN

Une union mondiale pour la durabilité

Stratégie de l'UICN 2009-2020

Table des matières

Préface	ii
Résumé analytique	iv
I. Le monde d'aujourd'hui vu sous l'optique de l'environnement.....	1
II. Définir l'UICN	3
1. Le créneau de l'UICN	3
2. La mission de l'UICN	3
3. La proposition de valeur de l'UICN.....	4
III. Vision 2020 de l'UICN.....	6
1. La gouvernance de l'Union	6
2. La sphère de l'Union.....	7
a. Le rôle et la composition des membres de l'UICN	8
b. Les Commissions de l'UICN – Le plus grand réseau mondial d'experts de l'environnement	9
c. Autres groupes d'intérêt	11
3. Le Secrétariat	12
4. Le Programme de l'UICN	13
5. La gestion des connaissances	14
6. Le financement de la stratégie	15
IV. L'avenir : mise en œuvre des changements stratégiques.....	16

Préface

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 23 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^e 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 groupes d'intérêt de la sphère 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 indépendantes de l'UICN (2003 et 2007) ainsi que des recommandations de différentes évaluations des programmes

thématiques et régionaux et rapports sur la régionalisation et la décentralisation du Secrétariat;

- analyse des résultats des enquêtes sur les membres, les donateurs et le personnel;
- initiative sur l'Avenir de la durabilité.

Résumé analytique

Malgré toute l'activité du mouvement pour l'environnement durant la deuxième moitié du 20^e 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. En ce début de 21^e siècle, nous avons trois défis majeurs à relever : les enjeux de la conservation – défendre le monde naturel, faire de la justice et de l'équité un cheval de bataille et contribuer à l'avènement d'une économie à faible émission de carbone.

L'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN¹) 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 et de promouvoir l'excellence. En rassemblant les membres en une action collective, l'UICN défend la conservation de la nature avec une voix plus forte et plus autoritaire que celle de chacun d'eux individuellement.

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 y parvenir, l'UICN se concentrera sur la conservation de la biodiversité dont elle se fera le champion pour concevoir des interventions plus efficaces et plus stratégiques pour soutenir et influencer le programme mondial de la durabilité à tous les niveaux et 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 groupes d'intérêt de l'UICN qui orientera l'évolution organisationnelle de l'Union jusqu'en 2020;
- 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 composant 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 générer et diffuser ses connaissances. Elle :

¹ L'UICN est généralement connue sous la version courte de son nom officiel, à savoir Union internationale pour la conservation de la nature.

- 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 les milieux politiques et économiques en général, grâce aux connaissances et à l'expérience provenant de toute la communauté de l'UICN.

3. Améliorer 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 organismes donateurs bilatéraux et une fondation privée. Toutefois, les fonds et les choix disponibles pour les priorités de dépenses ont limité la capacité de l'UICN de devenir une alliance vigoureuse de membres et de partenaires 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 d'appel de fonds pour se doter du 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 membres;
- 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 frontalières.

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 comme une 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 ») mis en œuvre dans le cadre d'entreprises coopératives du Secrétariat, des Commissions et d'autres réseaux, avec les membres et en leur nom;

- veille à ce que le Programme de l'UICN s'appuie sur l'analyse des besoins et des priorités aux niveaux sous-national, national, régional et mondial;
- 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 composant 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 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 à la mesure des défis mondiaux du 21^e 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, aux niveaux mondial et régional. 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.

Pour en savoir plus, consultez 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 de l'initiative sur l'Avenir de la durabilité, l'Évaluation indépendante de l'UICN (2007) et d'autres documents de suivi et d'évaluation. Il tient également 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)

Le plan quadriennal sert de base à la mise au point de plans de travail et de budgets annuels/biannuels pour tous les programmes composants et comprend 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 annuels sont approuvés par le Conseil de l'UICN.

I. Le monde d'aujourd'hui vu sous l'optique de l'environnement

En 2005, l'Évaluation des écosystèmes en début de millénaire (EM) concluait que depuis plus de cinquante ans les êtres humains avaient modifié les écosystèmes plus rapidement et plus profondément que jamais, essentiellement pour satisfaire la demande croissante en nourriture, eau douce, bois, fibres et combustibles. Il en est résulté une perte substantielle de la diversité de la vie sur la planète. La Liste rouge de l'UICN des espèces menacées et l'Évaluation des écosystèmes en début de millénaire signalent toutes deux de graves déclins dans tous les types d'espèces et dans tous les écosystèmes. Du point de vue de la conservation, la disparition d'espèces et la dégradation d'écosystèmes sont très inquiétantes, que ce soit pour la valeur intrinsèque de la nature ou pour leurs conséquences qui pourraient se révéler désastreuses pour l'humanité.

Les causes directes de l'érosion de la biodiversité sont bien connues : perte et dégradation des habitats, espèces envahissantes, surexploitation, pollution et changements climatiques. Toutefois, à la racine de ces causes directes, il y a des problèmes économiques et sociaux plus cruciaux tels que l'évolution démographique, la consommation, la production et la gestion des déchets, les effets de l'économie mondialisée et l'impact des politiques, des institutions et des valeurs culturelles.

La surconsommation des ressources naturelles et la production de déchets (en particulier de dioxyde de carbone) par les pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) contribuent de manière disproportionnée aux impacts sur l'environnement. Si les économies émergentes telles que la Chine, l'Inde, le Brésil, la Russie et l'Afrique du Sud reproduisent les structures non durables de la consommation et génèrent un volume de déchets semblable à celui des pays de l'OCDE, l'impact mondial sur les ressources naturelles sera catastrophique.

Pourtant, il existe des options viables pour un avenir plus durable – il suffit de les choisir et de les appliquer. La question de l'environnement, autrefois considérée comme sans intérêt pour l'activité économique, est aujourd'hui en train de réécrire les règles pour les entreprises, les investisseurs et les consommateurs.

Une nouvelle génération de moyens de communication, si elle est bien employée, peut aider à mettre en valeur les liens positifs entre la biodiversité, les moyens d'existence, les modes de vie, la prospérité, la tolérance et la paix. Le mouvement pour la justice sociale et l'environnement comprend aujourd'hui un million d'ONG qui représentent plus de 100 millions de personnes à travers le monde – c'est le plus vaste mouvement du monde, établissant le lien entre durabilité, justice sociale et équité. La communauté de l'environnement commence à mieux profiter de ces nouvelles possibilités de communication, avec l'Internet de deuxième génération et les technologies de téléphonie mobile par exemple, pour attirer de nouveaux partenaires et renforcer le mouvement social croissant en faveur de la durabilité.

Nous ne saurions ignorer toutefois qu'en nous attaquant aux racines profondes du développement non durable, nous atteindrons les intérêts de groupes puissants qui inspirent et font les décisions politiques. Nous estimons, en conséquence, que le principal moyen de confronter ces puissances consiste à sensibiliser de plus en plus à l'idée qu'il faut soutenir l'environnement durable pour le développement et non le développement au détriment de notre environnement.

Les problèmes auxquels nous devons faire face sont graves, complexes et pressants mais ne sont pas insurmontables. Notre rôle consiste désormais à traduire la conscience croissante de l'urgence environnementale et la puissance montante du mouvement social en faveur d'un avenir durable en campagne efficace pour le changement politique qui apportera des résultats substantiels pour la conservation de la nature et le développement durable.

Durant la période intersessions 2005-2008, le Conseil de l'UICN a commandé une étude sur l'Avenir de la durabilité à laquelle il a pris une part active et qui sera présentée au Congrès mondial de la nature de Barcelone pour nourrir le débat et inspirer l'action. L'étude nous rappelle qu'en dépit de toute l'activité du mouvement pour l'environnement dans la dernière partie du 20^e siècle, « nous sommes encore loin d'avoir répondu à la question fondamentale : comment parvenir à la durabilité? Ou même, reconnaissant la tyrannie des objectifs impossibles, comment nous approcher de la durabilité? » Elle affirme, en outre, qu'« une transition vers la durabilité est vitale et extrêmement difficile ».

Avec sa réputation de producteur et diffuseur de connaissances scientifiques fiables, sa structure diverse et sa crédibilité qui lui permet de rassembler toute une gamme d'acteurs autour de problèmes cruciaux ainsi que son influence locale à mondiale, l'UICN peut catalyser cet effort mondial renaissant.

L'UICN estime que les contraintes environnementales dans lesquelles doivent fonctionner nos sociétés et nos économies sont réelles et conduiront au déclin du bien être humain si l'on ne s'y attaque de toute urgence. Certes, nous devons célébrer les réalisations passées mais depuis 20 ans, la réaction de la communauté internationale aux enjeux environnementaux a été souvent trop lente, déconnectée du processus politique et sans commune mesure avec l'ampleur des défis. L'UICN veut y remédier en accélérant considérablement les efforts de ses membres et partenaires au service de la conservation et de la durabilité. Elle le fera en **renforçant les activités fondamentales de l'Union en matière de conservation de la diversité de la vie tout en concevant des interventions stratégiques plus efficaces pour veiller à ce que l'agenda mondial en faveur de la durabilité soutienne les objectifs de conservation vitaux.**

Pour accomplir sa mission, l'UICN doit collaborer plus efficacement avec ses membres et avec les groupes d'intérêts autres que ceux de la communauté de la conservation de la nature, notamment avec les acteurs du développement, de la politique et du secteur privé.

« 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'UICN s'emploie, avec détermination, à trouver des solutions à tous ces défis.

II. Définir l'UICN

1. Le créneau de l'UICN

L'UICN est une des nombreuses institutions qui se consacrent à l'environnement mais elle se distingue des autres par sa longue histoire et l'influence qu'elle exerce dans le monde entier et sur la société dans son ensemble, par l'intermédiaire de ses membres, de ses experts et de son Secrétariat.

Dans ce contexte, l'UICN doit choisir ses domaines de spécialité de manière stratégique et le rôle du Congrès mondial de la nature et du Conseil de l'UICN est critique à cet égard. Comme il y a beaucoup d'autres acteurs dans le domaine de la conservation, l'UICN doit :

- identifier les domaines où elle peut apporter un plus au travail des autres, en particulier de ses membres;
- définir ses relations avec des organisations semblables, aux niveaux mondial, régional, national et local;
- faire en sorte que les groupes d'intérêt comprennent bien quel est le créneau de l'Union.

En sa qualité d'Union entre des gouvernements, des ONG, des réseaux d'experts scientifiques et un Secrétariat décentralisé, l'UICN trouve son créneau dans la nature unique de ses membres et dans le cadre qu'elle offre pour une action internationale cohérente consacrée à la production et à l'utilisation de connaissances sur l'environnement, dans l'intérêt de l'homme et de la nature. Le créneau de l'UICN est ainsi décrit :

« L'UICN offre la plate-forme basée sur les connaissances qui permet de relier la pratique à la politique aux niveaux mondial et local et d'infléchir les décisions et les actions qui influent sur la pérennité de la Terre et de ses peuples. »

2. La mission de l'UICN

L'UICN a pour mission *d'influencer les sociétés du monde entier, les encourager et les aider à conserver l'intégrité et la diversité de la nature et à garantir que toute utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable*².

L'UICN s'engage à réaliser sa mission en maintenant les normes éthiques et professionnelles les plus élevées et presse ses membres, partenaires et groupes d'intérêt liés de prendre un engagement semblable.

L'UICN remplira sa mission :

- en mobilisant les forces de ses membres, de ses Commissions, de son Secrétariat et d'autres partenaires pour forger des alliances mondiales en faveur de la conservation;
- en renforçant la capacité institutionnelle de ses membres en matière de conservation de la diversité biologique et de sauvegarde des processus écologiques entretenant la vie; et
- en influençant les instruments administratifs et juridiques nationaux et internationaux ainsi que les politiques de l'environnement, y compris ceux du système des Nations Unies et des institutions financières internationales.

² Statuts de l'UICN, 2004

3. La proposition de valeur de l'UICN

Il est clair que les principaux atouts de l'UICN sont ses membres, ses réseaux d'experts organisés au sein de ses Commissions et le personnel extrêmement motivé et compétent qui travaille dans son Secrétariat mondial.

La manière dont une organisation utilise ses atouts pour apporter une valeur ajoutée par l'intermédiaire de ses produits et services est appelée « proposition de valeur ».

La proposition de valeur de l'UICN :

a. L'UICN offre des connaissances crédibles, fiables

Pour éclairer et influencer la politique et les pratiques à tous les niveaux, il est indispensable de disposer de connaissances crédibles sur l'état des ressources naturelles de la planète, y compris les espèces et les changements affectant les biens et services écosystémiques. La réputation de l'UICN n'est plus à faire en ce qui concerne sa base de connaissances scientifiques et son savoir-faire en matière de conservation et de gestion durable des ressources naturelles. Elle a, en particulier, fait ses preuves en fournissant des connaissances et un savoir-faire toujours actualisé sur la conservation des espèces, la gestion des aires protégées et la gestion des écosystèmes du point de vue de l'eau, des forêts et des océans. La valeur de l'UICN tient à ses sources fiables de connaissances et au savoir-faire des réseaux d'experts de ses Commissions, de ses membres, de ses partenaires et de son personnel.

b. L'UICN rassemble et construit des partenariats pour l'action

L'UICN aide à jeter des passerelles entre différents acteurs et à promouvoir des actions et des solutions concertées. Forte de sa structure unique et de sa crédibilité, elle établit des plates-formes pluriacteurs où elle rassemble des opinions divergentes. L'UICN est vue, de plus en plus, comme un « courtier honnête » et une source d'avis scientifiques indépendants sur les problèmes de gestion des ressources naturelles. Grâce à cela, elle peut collaborer avec tous les acteurs, y compris les entreprises, les ONG, les gouvernements et les communautés des sciences et des techniques. Pour renforcer encore ce rôle, l'UICN façonne ses connaissances, son savoir-faire et ses outils en fonction de circonstances particulières en vue de trouver des solutions pour la nature et pour l'homme. Ce faisant, elle autonomise les acteurs, leur permettant d'utiliser ses outils, ses connaissances et son savoir-faire pour alimenter le processus décisionnel et la gestion

c. L'UICN a une influence « mondiale à locale » et « locale à mondiale »

L'UICN a un vaste réseau de membres, de membres des Commissions et de partenaires qui, avec son Secrétariat, lui donne la capacité sans égale de faire le lien entre les décisions et les actions au niveau local et au niveau mondial. Les prises de position de l'UICN s'appuient sur les enseignements pertinents tirés de la pratique. Ses interventions sur le terrain sont comme des « centres d'apprentissage » qui explorent et déterminent ce qui fonctionne en pratique. En associant son expérience pratique aux compétences que recèlent ses réseaux mondiaux, l'UICN acquiert le niveau de crédibilité dont elle a besoin pour influencer les politiques et les lois aux niveaux national, régional et international. L'UICN traduit en outre les politiques et possibilités internationales en dispositions de gouvernance efficaces aux plans national et local. Ce faisant, elle encourage le partage des connaissances et de l'expérience par delà les frontières politiques et culturelles.

L'UICN est la seule organisation de l'environnement qui dispose d'un siège à l'Assemblée générale des Nations Unies. Elle a donc un accès important et unique au principal forum où se déroule le débat international sur l'environnement et le développement. Son statut d'observateur auprès des Nations Unies est un canal puissant pour les préoccupations et les connaissances de ses membres et de ses Commissions au niveau international.

d. L'UICN influence les normes et les pratiques

L'UICN utilise ses connaissances, son pouvoir de rassembleur et son influence locale à mondiale pour élaborer et influencer les normes et les pratiques aux niveaux mondial, régional et national. Dans certains cas, l'UICN elle-même a mis au point des normes telles que la Liste rouge de l'UICN des espèces menacées et le système de Catégories de gestion des aires protégées. En influençant les normes et les pratiques, l'UICN veille à ce que les décisions s'appuient sur les meilleures connaissances scientifiques et le meilleur savoir-faire disponibles et reçoit à cet égard la contribution d'un ensemble très vaste d'acteurs. L'Union aide ensuite les acteurs à calibrer et adapter les pratiques aux conditions locales et fournit des normes de contrôle de qualité.

Les quatre caractéristiques de sa proposition de valeur font de l'Union une entité à part sur l'échiquier de la conservation et du développement durable. Elles lui permettent d'exercer son leadership et son influence stratégique à de nombreux niveaux.

III. Vision 2020 de l'UICN

Ces prochaines années, l'UICN s'efforcera de changer progressivement pour accomplir sa vision et sa mission et relever les défis du 21^e siècle en prenant la défense de la nature, en faisant de la justice et de l'équité un cheval de bataille et en contribuant à l'avènement d'une économie à faible émission de carbone. Elle :

- améliorera sa capacité de produire et d'encourager l'utilisation de connaissances et d'outils de pointe en matière de gestion des ressources naturelles;
- répondra plus efficacement aux problèmes émergents de la conservation et du développement durable;
- renforcera les capacités de travail en réseau des membres, des membres des Commissions, des partenaires et du Secrétariat et établira le lien entre leurs actions sur le terrain et les travaux de politique au niveau mondial;
- établira le lien entre les problèmes et les réalisations de conservation de la nature et les objectifs plus généraux de la société tels que la sécurité et la pauvreté aux niveaux national et international;
- étendra l'influence de l'Union à de nouveaux partenaires et encouragera les solutions novatrices pour relever les défis de la gestion des ressources naturelles.

1. La gouvernance de l'Union

La composition de l'Union, les systèmes et les processus au moyen desquels elle travaille et conçoit ses politiques, les rapports entre ces systèmes et processus et la manière dont ils sont utilisés pour équilibrer les intérêts et les positions au sein de l'Union : telle est la définition de la gouvernance.

La présente stratégie prévoit des ajustements mineurs à la gouvernance de l'Union afin qu'elle puisse tenir ses promesses.

Le Congrès mondial de la nature (par l'intermédiaire de l'Assemblée des membres), le Conseil qu'il élit et le Directeur général nommé par le Conseil sont les principaux agents de la gouvernance de l'UICN. Le Congrès a trois tâches principales :

- a) Un rôle officiel et statutaire :
 - élection du Président, du Trésorier, des Présidents des Commissions et du Conseil;
 - approbation des rapports ainsi que du futur Programme et des plans financiers;
 - amendement des Statuts.
- b) La définition des politiques : adoption de résolutions et de recommandations qui définissent la politique générale de l'Union.
- c) Un cadre général pour le débat et l'échange d'idées : une plate-forme pour les débats, les contacts et les échanges informels entre les délégués, les membres des Commissions, etc.

Avec l'expansion continue du nombre de membres, le Congrès mondial de la nature ne cesse de grossir et de s'alourdir et coûte de plus en plus cher. Pour la plupart des membres, les activités (b) et (c) représentent l'attraction principale mais il est difficile de répondre à toutes les préoccupations de tous les membres dans le cadre d'un agenda congestionné et en dix jours seulement. Il est également évident que la participation à une grande réunion mondiale organisée tous les quatre ans ne suffit pas pour satisfaire le vœu des membres d'être étroitement associés à la gouvernance de l'UICN. Ces dernières années, des forums régionaux de membres ont eu

lieu dans toutes les régions statutaires de l'UICN mais leur rôle potentiel de mécanisme de gouvernance est limité par les Statuts de l'UICN.

Entre deux sessions du Congrès mondial de la nature, c'est le Conseil qui est chargé d'approuver, chaque année, les comptes vérifiés, les plans de travail et le budget. Il a également le pouvoir d'interpréter les politiques de l'Union et de prendre les décisions qui, habituellement, nécessitent l'attention de l'Assemblée des membres mais qui ne sauraient attendre jusqu'à sa session suivante. Ce point est essentiel car ces décisions doivent être prises plus d'une fois tous les quatre ans. Compte tenu des dimensions considérables du Conseil, le Bureau peut jouer un rôle important au nom du Conseil, entre les réunions de ce dernier.

Objectifs stratégiques pour la gouvernance de l'UICN

- Veiller à ce que les membres d'une vaste Union participent directement et efficacement à sa gouvernance.
- Mettre au point de nouvelles dispositions de gouvernance permettant une exécution efficace du travail de l'Union tout en préservant ses traditions démocratiques et en rendant la participation plus constructive.

Pour remplir ces objectifs stratégiques, l'UICN :

- a) étudiera le genre de dispositions de gouvernance nécessaires pour lui permettre d'être représentative et efficace;
- b) examinera d'autres mécanismes permettant une participation constructive des membres au pilotage des politiques et au développement de l'Union sans mettre en péril la démocratie et en préservant la cohérence d'une Union unique;
- c) organisera régulièrement des forums régionaux des membres pour que ces derniers participent étroitement à la préparation du Programme, à la vie des réseaux et au partage de l'expérience ainsi qu'aux actions et à l'application des activités en collaboration;
- d) renforcera son Conseil afin qu'il puisse remplir son rôle d'organe stratégique et de supervision efficace pilotant l'Union, notamment par les moyens suivants :
 - i. redéfinir les procédures d'élection pour faire en sorte que les membres, dans les régions, nomment les candidats les mieux en mesure de contribuer à une Union mondiale;
 - ii. veiller à une initiation efficace des nouveaux Conseillers;
 - iii. continuer de renforcer la responsabilité du Conseil devant les membres en améliorant les procédures d'établissement de rapports;
 - iv. renforcer le rôle du Bureau et l'associer à la gouvernance de l'UICN de façon régulière, entre les réunions du Conseil.

2. La sphère de l'Union

Pour les besoins de cette stratégie, l'expression « groupes d'intérêt » désigne les institutions et personnes qui entrent régulièrement en interaction avec l'UICN et en son sein, contribuant ainsi à sa mission et à l'exécution de leurs propres objectifs. Traditionnellement, l'UICN a pour principaux éléments composants ses membres et le réseau de bénévoles de ses Commissions. Mais, pour mieux relever les défis de la conservation, l'UICN a également besoin de collaborer avec d'autres acteurs essentiels, notamment les réseaux sociaux, le système intergouvernemental, les autorités infranationales, les entreprises, les institutions académiques, la presse, les organisations de jeunes et le secteur philanthropique.

Il y a cependant un dilemme car les différents groupes d'intérêt ont, bien entendu, des perspectives et des priorités différentes. La sphère de l'UICN est très vaste : certains groupes d'intérêt voient essentiellement en elle la possibilité de contribuer à la conservation mondiale et aux moyens d'existence durables, d'autres la considèrent comme une source d'informations, d'avis politiques et techniques et un appui pour réaliser leur propre mission. Si elle veut réussir, l'UICN doit préserver une cohésion essentielle et une vision commune, ce qui a des conséquences sur la politique relative aux groupes d'intérêt qu'elle doit chercher à rallier à sa cause.

Objectifs stratégiques pour les groupes d'intérêt de l'UICN :

- Comprendre, définir et s'attacher la sphère optimale de groupes d'intérêt pour faire progresser la mission de l'Union en recrutant, développant et associant les entités qui peuvent contribuer à l'UICN et trouver un avantage à cette association.
- Définir et éclaircir les relations entre l'UICN et les groupes d'intérêt avec lesquels elle travaille ou pourrait travailler.
- Renforcer les relations entre les groupes d'intérêt avec lesquels l'UICN est actuellement liée afin d'optimiser leur contribution à l'avancement de sa mission.
- Veiller à ce que l'Union travaille efficacement avec ces groupes d'intérêt et par leur intermédiaire (en particulier les membres et les réseaux de bénévoles) à l'avancement de sa mission.
- Renforcer les capacités de chaque membre de contribuer à la conservation.

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, l'UICN :

- a) conduira une analyse de sa sphère de groupes d'intérêt actuelle ou potentielle;
- b) élaborera une politique et stratégie pour les groupes d'intérêt de l'UICN afin d'orienter l'évolution organisationnelle de l'UICN jusqu'en 2020;
- c) veillera à attirer les membres, partenaires et groupes d'intérêt qui permettront de mieux faire avancer la mission de l'Union.

D'autres actions concernant les membres, les Commissions et autres groupes d'intérêt sont décrites dans les sections qui suivent.

a. Le rôle et la composition des membres de l'UICN

Le nombre de membres de l'UICN a beaucoup augmenté ces dernières années et la nature des membres s'est diversifiée de sorte que des organisations préoccupées par la conservation de la nature au sens traditionnel ont été rejointes par beaucoup d'organisations préoccupées par le développement durable.

En mars 2008, l'UICN avait 1104 membres, dont 84 États, 111 organismes gouvernementaux, 874 organisations non gouvernementales nationales et internationales (ONG) et 35 affiliés. Plus de 140 pays sont représentés à l'Union.

Depuis 15 ans, le nombre d'ONG membres de l'UICN a presque doublé, celui des États membres a augmenté de 50% tandis que le nombre d'organismes gouvernementaux et d'affiliés est resté globalement stable. Il y a cependant quelques points pratiques à examiner. Dans quelle mesure les membres peuvent-ils augmenter et se diversifier sans menacer l'identité et la cohésion de l'Union? Beaucoup de petites organisations (en particulier dans les pays les plus pauvres), ont des difficultés à s'acquitter de leurs cotisations et pourtant les liens qui les unissent à l'UICN sont importants pour l'avancement de la conservation dans leur pays ou leur région. Comment l'UICN peut-elle maintenir son rôle d'Union mondiale, reliant et soutenant un grand nombre d'États, d'organismes gouvernementaux et d'organisations non gouvernementales tout

en veillant à préserver la cohésion entre ses membres?

Objectif stratégique pour les membres de l'UICN :

- Veiller à assurer l'équilibre entre les différents intérêts, la cohésion et l'identification de tous les membres avec la mission et l'approche de l'Union.

Pour réaliser cet objectif stratégique, l'UICN :

- a) éclaircira le rôle et les responsabilités des membres (y compris des Comités nationaux et régionaux) vis-à-vis de l'UICN et identifiera clairement ce que les membres attendent de l'Union;
- b) éclaircira les responsabilités de l'UICN envers ses membres et gèrera efficacement leurs attentes;
- c) dans le cadre de la nouvelle politique et stratégie pour les groupes d'intérêt de l'UICN, élaborera une politique pour les membres afin de piloter l'engagement de l'UICN aux côtés de ses membres jusqu'en 2020;
- d) poursuivra l'examen des types et qualifications des membres nécessaires à la Vision 2020 de l'UICN tout en maintenant la cohésion et la focalisation de l'Union;
- e) réorganisera le Comité du Conseil pour les membres afin qu'il devienne un Comité de soutien institutionnel en mesure de participer pleinement au renforcement des liens avec les membres en tenant compte des points suivants :
 - i. les conséquences d'un changement de politique des membres, y compris de l'ouverture à de nouveaux types de membres et les incidences financières des différentes catégories de membres pour l'UICN;
 - ii. les résultats et recommandations de l'Enquête de 2007 sur les membres et de l'Évaluation indépendante, en particulier « la nécessité de générer une compréhension séparée et approfondie de ce que les différents types de membres veulent, en tenant compte des différences entre le Nord et le Sud, les grandes et les petites organisations et les types de membres, afin de répondre comme il se doit aux besoins spécifiques des membres et de tenir compte des capacités raisonnables d'exécution par l'UICN »³;
 - iii. l'apprentissage à partir de cas particuliers, à travers l'Union, pour voir comment les membres peuvent participer à la gouvernance, à l'application du Programme et aux travaux de politique en vue d'établir de meilleures pratiques pour la participation des membres.

b. Les Commissions de l'UICN – Le plus grand réseau mondial d'experts de l'environnement

Les Commissions sont des « *réseaux d'experts bénévoles, chargés de développer le savoir, l'expérience et les objectifs de l'UICN* »⁴ et, partant, un élément précieux de la sphère de l'UICN.

Le Congrès mondial de la nature établit les Commissions de l'UICN dans les domaines jugés importants et les charge de développer le savoir et l'expérience dans des domaines clés pour la conservation et le développement durable.

³ The Voices of Members: Global Survey of IUCN Members, 2007. Vital Research LLC and IUCN

⁴ Statuts de l'UICN, 2004

Les membres des Commissions contribuent à l'établissement de normes et de politiques environnementales mondiales et nationales qui, à leur tour, influencent les efforts des gouvernements et de la société civile en vue de soutenir la diversité biologique et de conserver les ressources naturelles dont dépendent les moyens d'existence de l'humanité.

Les Commissions sont le mécanisme principal par lequel des particuliers issus d'organisations membres, entre autres, peuvent participer activement aux travaux de l'Union et servir de sources d'analyses conceptuelles, de synthèses des connaissances, d'évaluation des priorités, de propositions d'action et de méthodologies particulièrement utiles aux membres.

Si l'on veut que les Commissions jouent efficacement leur rôle au 21^e siècle, les conditions suivantes devront être réunies :

- une mission claire et focalisée pour attirer les experts compétents au sein des Commissions;
- un groupe défini d'usagers et des produits des Commissions qui répondent réellement aux besoins des membres et partenaires de l'UICN;
- le leadership assuré par les Présidents et les Comités directeurs, avec l'appui du Secrétariat, sans toutefois que le contrôle central soit si fort qu'il anéantisse la créativité;
- une bonne communication au sein des Commissions et entre elles ainsi qu'avec les autres groupes d'intérêt de la sphère de l'UICN.

Objectifs stratégiques des Commissions de l'UICN :

- Refléter l'importance des Commissions pour l'avancement de la mission de l'Union.
- Veiller à ce que le leadership et les membres des Commissions soient sélectionnés de manière à représenter le mieux possible les problèmes à traiter.
- Promouvoir les partenariats entre les Commissions et le Secrétariat afin que les Commissions puissent jouer un rôle important dans le processus de développement et d'application des politiques et du Programme.
- Veiller à ce que les Commissions fonctionnent de manière à permettre à l'Union de profiter plus pleinement de leur potentiel.
- Rendre hommage au bénévolat et comprendre que les bénévoles sont soumis à des contraintes de temps.

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, l'UICN :

- a) examinera comment les structures et les processus des Commissions attirent des théoriciens et praticiens éminents à l'UICN;
- b) continuera d'intégrer la planification stratégique des Commissions dans le Programme de l'UICN pour garantir que le concept « un seul programme » offre les meilleurs moyens possibles aux Commissions d'exercer leur mandat;
- c) veillera à ce que le Secrétariat apporte un appui actif aux travaux des Commissions, y compris en éclaircissant le rôle du personnel de l'UICN et des programmes régionaux et thématiques mondiaux vis-à-vis des Commissions;

- d) examinera les moyens par lesquels l'UICN peut bénéficier de l'expertise des bénévoles et comment ces derniers peuvent tirer le meilleur parti de leur association à l'UICN;
- e) examinera le mérite d'élire plutôt que de nommer des experts à la présidence des Commissions ainsi que le temps que l'on peut demander aux cadres et aux membres des Commissions;
- f) examinera la taille optimale des Commissions;
- g) étudiera les possibilités de soutien à la Technologie de l'information et de la communication (TIC) pour simplifier et rendre plus efficaces la communication et les liens avec les membres des Commissions;
- h) veillera à ce que le Congrès révise régulièrement le nombre, le rôle et le mandat des Commissions.

c. Autres groupes d'intérêt

Tout au long de son histoire, l'UICN a côtoyé des partenaires et des réseaux très différents qui sont tous des acteurs importants de la conservation et du développement durable. Parmi ceux-ci, les organes intergouvernementaux du système des Nations Unies, les institutions de Bretton Woods et les organisations régionales ont joué un rôle privilégié.

Aujourd'hui, nous renforçons nos liens avec des organisations aux niveaux national et local et des organisations de secteurs de la société où l'UICN n'a pas de partenaires traditionnels mais qui sont essentiels à la réalisation de notre mission. Cela comprend les autorités infranationales, le secteur universitaire, les organisations de jeunes, les groupes de presse et le secteur privé.

Ayant décidé de nouer des relations avec un public plus large, nous devons être guidés par des principes de collaboration conformes à la vision et à la mission de l'UICN ainsi qu'aux aspirations de nos membres et utiles à l'application des programmes de l'UICN.

À Montréal, en 1996, l'Assemblée des membres a spécifiquement recommandé à l'UICN d'associer plus étroitement et plus complètement le secteur privé à la réalisation de sa mission.

Comme tous les autres membres de la communauté de la conservation, nous ne cessons de nous demander pourquoi tenir compte du secteur privé? Le mouvement croissant en faveur de l'environnement, la prolifération des organisations de l'environnement et l'aide au développement accordée à l'environnement n'ont pas réussi à mettre un terme à l'érosion mondiale de la diversité biologique. Il se peut que la collaboration avec le secteur privé ne change rien à la chose mais ne pas amener ce secteur important de la société à la table des négociations pour trouver des solutions pourrait se révéler une erreur coûteuse.

Objectifs stratégiques pour la collaboration de l'UICN avec d'autres groupes d'intérêt :

- Une collaboration réelle entre l'UICN et d'autres groupes d'intérêt, en vue d'aider à réaliser la conservation simultanément avec le développement durable et par son intermédiaire.
- Un secteur privé plus responsable qui contribue au développement durable, y compris à la conservation et à la justice sociale.

- Une communauté de la conservation bien informée sur les mécanismes sociaux, politiques et économiques et comprenant leur potentiel et leurs limites pour la réalisation de la conservation.

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, l'UICN :

- a) établira des lignes directrices sur la gestion de partenariats et d'alliances efficaces;
- b) éclaircira le rôle et les responsabilités des autres partenaires envers l'UICN et déterminera clairement ce qu'ils attendent de l'Union;
- c) éclaircira les responsabilités de l'UICN envers les autres groupes d'intérêt et gèrera efficacement leurs attentes;
- d) poursuivra l'examen des types et de l'étendue des relations avec d'autres groupes d'intérêt, nécessaires pour accomplir la Vision 2020 de l'UICN tout en maintenant la cohésion et la focalisation de l'Union.

3. Le Secrétariat

Le Secrétariat de l'UICN comprend le personnel employé par l'Union et placé sous l'autorité de la Directrice générale. Le Secrétariat assure la gestion quotidienne de l'UICN au nom des membres et des Commissions. Il lui incombe de planifier, surveiller et faire rapport sur les activités de l'UICN et de garantir la qualité de ses produits.

Objectifs stratégiques du Secrétariat de l'UICN :

- Promouvoir un changement de culture général, à l'échelle du Secrétariat, pour encourager le travail d'équipe et la collaboration, en mettant particulièrement l'accent sur la valeur ajoutée pour les membres et les Commissions.
- Renforcer la capacité du Secrétariat d'exercer une influence stratégique à tous les niveaux.
- Garantir que le Secrétariat dispose des compétences nécessaires pour exécuter la politique et stratégie pour les groupes d'intérêt de l'UICN, le programme de travail et le processus de gestion du changement.

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, l'UICN :

- a) réorganisera la gestion et la diffusion des connaissances en renforçant la capacité de Technologie de l'information et de la communication (TIC) du Secrétariat et en partageant l'information de manière opportune et conviviale;
- b) renforcera les capacités du Secrétariat de travailler plus efficacement avec les groupes d'intérêt;
- c) procédera à une refonte des systèmes administratifs centraux (budgétisation, établissement de rapports, etc.) pour améliorer leur efficacité et réduire la bureaucratie;
- d) renforcera les fonctions et capacités de suivi et d'évaluation;
- e) renforcera sa capacité de gérer les risques au moyen de systèmes de contrôle soigneusement intégrés, y compris par l'établissement d'une unité de surveillance.

Régionalisation et décentralisation à l'UICN

Depuis quelques années, l'UICN met de plus en plus fortement l'accent sur le renforcement des liens avec les membres et l'appui aux membres aux niveaux régional et national. L'action a pris deux formes : la décentralisation du Secrétariat afin qu'il puisse travailler plus près des membres et la régionalisation des structures concernant les membres par l'intermédiaire de comités régionaux, forums régionaux et comités nationaux.

Concevoir une méthode d'exécution, au niveau mondial, d'un programme conceptuellement avisé et focalisé, tout en traitant simultanément la multitude de besoins d'un réseau de membres aux niveaux local, national et régional, est une immense gageure.

La régionalisation et la décentralisation ont pour but de faire de l'Union une organisation vraiment mondiale, pilotée par les membres en tant que groupes d'intérêt clés et agents de plus en plus puissants au service de la mission de l'UICN. Toutefois, le processus doit éviter la fragmentation car c'est uniquement en tant qu'entité unifiée que l'UICN peut réaliser son potentiel, à savoir influencer le cours des choses au niveau mondial.

Objectifs stratégiques du processus de régionalisation et de décentralisation :

- Rendre les membres plus forts et plus efficaces en tant qu'institutions placées aux avant-postes de la conservation et garantes de l'utilisation écologiquement durable des ressources.
- Veiller à l'efficacité du flux d'échanges et d'informations entre les membres, les membres des Commissions, le Secrétariat et les organisations partenaires clés.
- Créer des forums où les membres et partenaires de l'UICN pourront discuter de questions vitales pour la conservation dans les régions comme base du développement du Programme.
- Renforcer la participation et la capacité des membres, des Commissions et des organisations partenaires dans les processus de prise de décisions et d'application du Programme.

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, l'UICN :

- a) établira un système régional tenant compte des caractéristiques politiques, sociales et économiques des différents pays dans les différentes régions et garantissant une représentation numérique équitable des Conseillers;
- b) renforcera les capacités du Secrétariat de faire participer les membres et les Commissions, aux niveaux national et régional, à l'exécution du Programme;
- c) améliorera la communication entre tous les éléments composant l'Union;
- d) évitera le chevauchement et la concurrence avec d'autres organisations basées dans les régions;
- e) améliorera l'efficacité organisationnelle de l'UICN d'agir de façon réellement décentralisée.

4. Le Programme de l'UICN

Le Programme de l'UICN est un cadre dans lequel les Commissions et le Secrétariat développent leurs activités et obtiennent des résultats avec les membres et en leur nom. Il comprend la fourniture de services et la gestion des activités de l'Union à l'échelle mondiale.

Depuis 1999, le Programme de l'UICN a évolué dans le souci de focaliser et de renforcer les activités de l'Union dans le cadre d'un programme pour tous les éléments composant l'UICN (« un seul programme »). Il nous faut maintenant des structures et des mécanismes novateurs pour exécuter ce « seul programme », garantir un flux optimal de connaissances et inscrire l'exécution du Programme dans le travail quotidien des Commissions et du Secrétariat, avec les membres et en leur nom.

Objectifs stratégiques pour le Programme de l'UICN :

- Formuler un Programme qui assure une fondation technique solide à l'action de conservation de l'intégrité et de la diversité de la nature et garantissant que toute utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable.
- Garantir que le Programme réponde aux besoins des groupes d'intérêt de l'UICN et des membres et partenaires en particulier, et implique les membres eux-mêmes dans son développement et son exécution.
- Garantir que toute déclaration faite au nom de l'UICN reflète correctement sa mission et ses politiques et soit globalement acceptable pour les membres dans leur ensemble.

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, l'UICN :

- a) garantira que le Programme est équilibré dans ses thèmes et dans son accent géographique;
- b) intégrera les derniers thèmes scientifiques émergents intéressant la conservation et le développement durable;
- c) préparera et appliquera le Programme en partenariat avec les membres de l'UICN et autres partenaires;
- d) surveillera et évaluera efficacement le Programme.

5. La gestion des connaissances

Pour l'UICN, la gestion des connaissances est un ensemble de mesures dirigées et systématiques que prend une organisation pour retirer la plus grande valeur possible des connaissances qu'elle acquiert, crée, stocke, partage et utilise.

L'UICN sait que l'excellence en matière de gestion des connaissances est essentielle pour jeter des passerelles culturelles, politiques et économiques, entre autres, et pour encourager une action collective et accélérée en faveur de la conservation.

L'UICN reconnaît la valeur ajoutée de la gestion des connaissances. Elle recherche l'autonomisation de ses employés, promeut la gestion des connaissances au sein du travail de chacun, soutient la démocratisation de la science et s'engage à ouvrir l'accès aux connaissances. Elle estime que la gestion des connaissances concerne les êtres humains et les processus et ne doit pas être pilotée par la technologie.

L'UICN est déterminée à obtenir l'excellence de la gestion des connaissances – tant au niveau interne que dans les communautés multiples qui pratiquent la conservation et dont elle fait partie.

Objectifs stratégiques de la gestion des connaissances :

- Fournir un milieu porteur avec des systèmes et des capacités qui soutiennent et ancrent la gestion des connaissances dans les travaux du Secrétariat et des Commissions.
- Renforcer la création, le partage et l'acquisition des connaissances à travers les frontières et les barrières organisationnelles.
- Renforcer les capacités de l'UICN d'aider, d'influencer et d'autonomiser ses publics cibles.

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, l'UICN :

- a) améliorera l'accès à l'information et aux connaissances;
- b) se fera le champion d'une culture organisationnelle qui valorise les spécialistes des connaissances et encourage la gestion des connaissances;
- c) inscrira la gestion des connaissances dans toutes les méthodes de travail;
- d) renforcera les capacités d'influencer les publics cibles.

6. Le financement de la stratégie

L'UICN sait que l'aide publique au développement (APD) continuera de jouer un rôle important dans le financement des travaux de l'Union. La stratégie de financement de l'UICN met cependant l'accent sur l'expansion et la diversification du financement, en particulier du financement central issu de sources autres que l'APD.

Depuis 10 ans, le budget de l'UICN a crû rapidement, passant de CHF 9 millions en 1983 à CHF 55 millions en 1993, puis CHF 115 millions en 2007. Les gouvernements et les organismes multilatéraux (en particulier les agences bilatérales d'aide publique au développement) sont les principales sources de financement et assurent 78% du revenu total de l'UICN. Durant la période 2003-2006, l'APD représentait 64% du revenu de l'UICN dont 70% provenaient de cinq donateurs seulement.

Les cotisations des membres, seule catégorie de revenu directement placée sous le contrôle de l'Assemblée des membres, comptent pour moins de 10% du revenu.

L'essentiel du financement central de l'UICN est fourni par des accords-cadres avec des organismes donateurs bilatéraux, introduits pour la première fois au début des années 1990 dans le but de soutenir une approche programmatique et de mobiliser les compétences fondamentales de l'UICN. Ces accords ont joué un rôle insigne dans le renforcement du Programme de l'UICN, permettant de décentraliser, innover et catalyser les travaux des réseaux scientifiques, techniques et politiques de l'Union. Ils ont aussi apporté le financement nécessaire à la conception et au marketing de propositions de projets et de programmes qui ont permis à l'UICN d'obtenir un grand nombre de résultats pour la conservation, dans de nombreux pays.

En 2008, l'UICN avait conclu neuf accords-cadres pluriannuels avec huit organismes donateurs bilatéraux et une fondation privée.

Certes, les réserves de fonctionnement de l'Union ont augmenté mais elles couvrent encore moins de six mois de frais de fonctionnement de l'UICN. En conséquence, en cas de récession ou de changement de priorités politiques entraînant le retrait d'appuis importants, l'Union serait vulnérable.

La vaste majorité des membres de l'UICN versent une part minime des coûts de l'organisation. Les cotisations qui entrent dans les catégories les plus faibles ne couvrent même pas les coûts des services routiniers que les membres reçoivent ni le financement nécessaire pour que

beaucoup d'entre eux puissent assister à l'Assemblée des membres. Pour beaucoup de membres gouvernementaux et ONG des pays en développement, il est de plus en plus difficile de verser ne serait-ce que de modestes cotisations.

Malgré la tendance récente positive de certaines agences à financer les frais administratifs ou l'appui au Programme plutôt que tel ou tel projet, on ne peut que constater une souplesse insuffisante dans le système dans son ensemble. Il est donc difficile de réagir rapidement à de nouveaux besoins. La souplesse du financement est une priorité si l'on veut que l'UICN se pose en joueur mondial et offre une plate-forme mondiale à ses membres et à ses Commissions.

Les sources classiques de financement provenant d'agences bilatérales et multilatérales continueront de jouer un rôle majeur mais l'UICN considère nécessaire d'élargir les mécanismes novateurs qui permettront d'assurer le financement à long terme de la conservation et le financement central durable pour l'Union. Dans sa recherche de financement pour sa Vision 2020, l'UICN étudiera à la fois de nouveaux mécanismes financiers et de nouveaux rôles pour les mécanismes traditionnels.

Objectifs stratégiques pour les appels de fonds :

- Élargir et augmenter la souplesse de la base de revenu.
- Garantir que l'attribution du revenu corresponde aux priorités établies par le Congrès mondial de la nature et le Conseil.
- Augmenter les réserves financières pour constituer un « coussin » pour pallier un manque à gagner inattendu dans le revenu.

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, l'UICN :

- a) augmentera le niveau du financement central par des accords-cadres élargis et diversifiés;
- b) améliorera la captation de revenu central dans le portefeuille des projets;
- c) développera la philanthropie privée dans le cadre de l'initiative « Les amis de l'UICN »;
- d) cherchera le financement du secteur des entreprises pour des initiatives mondiales ciblées;
- e) élargira la base de membres, en particulier d'États membres, afin d'augmenter le revenu central issu des cotisations;
- f) constituera un fonds de dotation pour financer des activités clés de l'Union en vue de mieux intégrer les membres et les Commissions;
- g) explorera des mécanismes financiers novateurs pour les travaux de l'Union.

IV. L'avenir : mise en œuvre des changements stratégiques

Ce document, la Vision 2020, a été préparé avec les nombreuses contributions de différentes parties du système de l'UICN et de ses partenaires. Il sera porté sur le site Web de l'UICN en espérant qu'il inspire le dialogue et qu'il évolue grâce à de nouvelles contributions afin de devenir une vision partagée par les membres de la communauté de la conservation.

Parallèlement au perfectionnement permanent de cette vision, un processus de développement organisationnel et de gestion du changement a été mis en place à l'UICN au milieu de 2008.

Dans le cadre de ce processus, dirigé par la Directrice générale avec l'aide d'une équipe de direction du changement, les résultats de plusieurs évaluations de l'UICN et de ses éléments composants seront examinés ainsi que les aspirations contenues dans cette Vision 2020. L'objectif de gestion du changement est d'apporter les modifications et réformes si nécessaires à une organisation au passé long et riche qui a toujours un rôle important à jouer à l'avenir. Le principe directeur de gestion du changement sera d'intégrer les résultats des différentes évaluations, stratégies et processus mis au point au fil des ans dans le but d'améliorer les systèmes de l'Union permettant de focaliser et d'exécuter les activités.

Le processus de changement sera participatif : des contributions sont attendues de tous les secteurs de la « famille » de l'UICN, à savoir les membres, les Commissions et le Secrétariat. Le processus devrait durer deux à quatre ans. Des mesures de changement plus limitées seront adoptées et appliquées dans les premières phases avec des propositions de modifications aux Statuts qui seront présentées au Congrès de 2012.