



**CONGRÈS MONDIAL DE LA NATURE DE L'UICN  
3-10 septembre 2021, Marseille, France**

**Élaboration d'une nouvelle Vision stratégique sur 20 ans  
comprenant une Stratégie financière et un Plan stratégique  
pour l'Union**

**MOTION ADOPTÉE**

CONSCIENT que l'élaboration d'une nouvelle stratégie pour l'UICN se projetant sur les 20 prochaines années et reliée à sa stratégie financière constituait l'une des principales recommandations de l'[External Review of Aspects of IUCN's Governance](#) (Évaluation externe des aspects de la gouvernance de l'UICN) réalisée par le cabinet Stewardship and Governance Associates (SGA) ;

NOTANT que l'UICN a pour mission d'« influencer sur les sociétés du monde entier, les encourager et les aider pour qu'elles conservent l'intégrité et la diversité de la nature et veillent à ce que toute utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable » ;

RAPPELANT que le Conseil de l'UICN, à sa 76<sup>e</sup> réunion en 2011, a adopté la [Charte « Un seul Programme »](#) engageant l'Union à faire participer toutes ses composantes à la réalisation de sa mission et plus précisément à les inviter à pleinement prendre part à l'élaboration du Programme de l'UICN ;

NOTANT qu'en adoptant la Charte « Un seul Programme », le Conseil de l'UICN a reconnu que la collaboration proactive entre les différents éléments constitutifs de l'Union dans le but de réaliser sa mission faisait sa force et sa singularité et que toutes les composantes de l'UICN œuvraient de concert à la réalisation de la vision de l'UICN « *Un monde juste qui valorise et conserve la nature* » ;

NOTANT ÉGALEMENT que la dernière Stratégie de l'Union concernait la période 2009-2020 ;

CONSCIENT que ces dernières années, le monde a connu d'énormes changements, en raison notamment de la pandémie de COVID-19, et que l'homme et la nature sont confrontés à des défis croissants ; et

INQUIET de constater que la nature est soumise à une pression de plus en plus importante et que les réalisations des ODD progressent lentement ;

**Le Congrès mondial de la nature, lors de sa session à Marseille, France :**

DEMANDE au Conseil de l'UICN, en priorité, de créer un groupe de travail intersessions du Conseil composé de Membres de l'UICN afin de diriger les travaux suivants en collaboration avec le Directeur général afin de :

- a. définir un processus consultatif permettant :

- i. mener une analyse globale de la situation de l'UICN qui prenne en compte tous les points soulevés dans l'Évaluation externe ;
  - ii. définir des options pour aborder les points soulevés dans l'*External Review of Aspects of IUCN's Governance* (Évaluation externe des aspects de la gouvernance de l'UICN), y compris en ce qui concerne le renforcement de la capacité du Conseil à s'acquitter de ses fonctions en matière de surveillance et de gouvernance et, si nécessaire, revoir les modèles d'adhésion des Membres et tout autre changement organisationnel nécessaire ;
  - iii. élaborer une Vision stratégique intégrée de l'Union sur le long terme (20 ans) qui comprenne une Stratégie financière et un Plan stratégique, ainsi que d'autres plans de mise en œuvre, si nécessaire, lesquels respecteront le processus de planification quadriennal de l'Union ; et
  - iv. établir une feuille de route précise qui garantisse que l'Union œuvre de façon efficace et efficiente à la réalisation des objectifs énoncés dans son mandat, notamment en mobilisant activement ses Membres, tout en assurant la viabilité financière de l'Union ;
- b. consulter les Membres de l'UICN pendant le processus, et notamment partager le processus proposé, la composition du groupe de travail, et l'analyse de la situation et les résultats de ce processus de planification stratégique et les options développées dans a.ii. ; et
  - c. soumettre la Vision stratégique, la Stratégie financière et le Plan stratégique et les options développées dans a.ii au vote des Membres avant la fin du prochain Congrès mondial de la nature.

# Élaboration d'une Vision stratégique comprenant une Stratégie financière et un Plan stratégique pour l'Union

## Projet de cahier des charges

### 1 Introduction

La pandémie de COVID-19 a fait plus de trois millions de morts dans le monde (à la date d'avril 2021) ; elle a compromis des systèmes de santé, paralysé des pays et bouleversé des modèles économiques partout dans le monde, ce qui, souvent, a eu une incidence négative considérable sur la nature. Nombre d'organisations ont vu leurs activités et leur stabilité financière entravées. Les répercussions à venir de cette situation sur la nature et le bien-être humain sont difficiles à évaluer, et de multiples scénarios sont possibles en fonction de la manière dont nous aborderons les grandes dynamiques socio-écologiques. Chacun s'accorde néanmoins sur un point : il est urgent d'atteindre les objectifs mondiaux relatifs à la conservation de la nature. Dans ce contexte, nombreux sont ceux qui ont été amenés à revoir leurs stratégies et à s'interroger sur les changements à opérer.

À l'avenir, l'UICN devra faire preuve de réactivité et de capacité d'adaptation pour faire face à l'évolution rapide de la situation. Dans la perspective du Congrès, le Conseil de l'UICN soumet les présents travaux préparatoires pour aider le Conseil 2021-2025 à entamer un processus visant à fournir une orientation stratégique à l'UICN dans la réalisation de sa vision, de sa mission et de ses objectifs stratégiques sur un horizon de 20 ans, tout en prenant les mesures qui s'imposent pour garantir sa viabilité financière. À l'heure où la pandémie et ses conséquences sur les plans social et économique mettent à rude épreuve les ressources mondiales et amènent les gouvernements à revoir leurs priorités, pour préserver son rôle de chef de file dans le domaine de la conservation, l'UICN devra nécessairement adapter son modèle économique afin de garantir une gouvernance efficace, l'exécution du Programme et sa pérennité financière. Il est proposé que la réalisation de la Vision stratégique de l'UICN s'appuie sur un processus stratégique intégré, sur un horizon de 20 ans, et comprenne une Stratégie financière qui, en renforçant la stabilité financière, portera sur l'intégralité des finances de l'Union en lien avec la structure, les fonctions, le Programme et la gouvernance de l'organisation. Il est envisagé d'élaborer des plans de mise en œuvre tenant compte du cycle de planification quadriennal de l'UICN. Le processus proposé comprendra un examen participatif faisant appel aux Membres, aux Commissions, au Secrétariat et aux principaux partenaires de l'UICN. Ce processus s'appuiera sur toutes les compétences professionnelles nécessaires, y compris celles des partenaires. Le Conseil de l'UICN jouera un rôle de premier plan dans la conception du processus stratégique et dans la conduite des changements organisationnels nécessaires.

Le cahier des charges proposé donne des informations de base sur les objectifs généraux du processus de planification stratégique, les méthodes, approches et outils proposés, les résultats escomptés et les engagements requis pour faciliter l'élaboration de la Vision stratégique sur 20 ans et des/du premier(s) plan(s) détaillé(s).

## 2 Contexte

L'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour l'UICN faisait partie des principales recommandations de l'[External Review of Aspects of IUCN's Governance](#) (Évaluation externe des aspects de la gouvernance de l'UICN, ci-après « l'Évaluation de la gouvernance ») réalisée par le cabinet Stewardship and Governance Associates (SGA). Bien que la situation internationale ait profondément changé depuis la date à laquelle l'Évaluation de la gouvernance a été effectuée, ces recommandations conservent leur pertinence et devraient être prises en considération dans l'élaboration de toute(s) nouvelle(s) stratégie(s).

Selon l'Évaluation de la gouvernance, le cloisonnement entre les différents organes de gouvernance de l'UICN nuit à sa capacité à élaborer et mettre en œuvre une stratégie efficace (Section 6.6.1). Elle estime à la Section 6.6.1.a qu'il serait utile d'instaurer un processus simplifié entre les organes de gouvernance destiné à assurer un alignement autour de la stratégie de l'UICN, en veillant à accorder suffisamment d'attention aux évolutions extérieures mais aussi à d'éventuelles menaces et possibilités à venir liées à la concurrence extérieure. Le Conseil a accepté cette recommandation et décidé qu'il conviendrait que le prochain Conseil établisse un processus axé sur les perspectives en termes de stratégie, en réfléchissant aux 20 prochaines années, ce qui conduira à une nouvelle stratégie pour l'Union corrélée à sa stratégie en matière de viabilité financière.

Toujours selon l'Évaluation de la gouvernance, divers changements en termes d'organisation et de gouvernance sont nécessaires pour permettre à l'UICN de définir efficacement sa mission, y compris en ce qui concerne les modèles d'adhésion des Membres, et la question de savoir si ces derniers répondent aux exigences stratégiques (6.6.2), et l'efficacité du Conseil s'agissant de ses fonctions en matière de surveillance, d'orientations stratégiques et de politique générale telles que définies dans les Statuts de l'UICN. Le Conseil de l'UICN a accepté la recommandation préconisant de revoir les modèles d'adhésion des Membres dans le cadre du processus menant à la définition d'une nouvelle stratégie pour l'Union. Il a également décidé qu'il conviendrait que le Conseil soumette un projet de décision au Congrès de Marseille pour obtenir son soutien et charge le prochain Conseil d'élaborer le Plan stratégique. [[Management Response \(Réponse de la direction\)](#) p.14].

Le Conseil de l'UICN souscrit à la conclusion de l'Évaluation de la gouvernance selon laquelle « les Conseillers et les employés, ainsi que les Membres, s'engagent pleinement et vigoureusement dans la réalisation de la mission de l'UICN ». Fort de ces qualités, le Conseil de l'UICN pense être bien placé pour élaborer une stratégie capable de mettre à profit ces atouts.

En vertu de ces engagements, le Conseil a décidé qu'il conviendrait que le Comité institutionnel et de gouvernance du Conseil présente au Congrès une motion demandant au prochain Conseil de mener un processus de planification stratégique et de proposer un projet de cahier des charges pour examen par le Conseil 2021-2025. Le Conseil a également demandé au Comité institutionnel et de gouvernance d'entamer les préparatifs nécessaires pour la tenue de consultations avec les Membres de l'UICN lors du Congrès de Marseille.

## 2.1 Mission et approche programmatique

L'UICN est une Union démocratique qui rassemble des gouvernements, des organismes publics, des ONG nationales et internationales, des organisations de peuples autochtones et d'autres institutions, par exemple des universités, qui œuvrent de concert à la réalisation de la vision et de la mission de l'Union. Sa mission, qui consiste à « influencer sur les sociétés du monde entier, les encourager et les aider pour qu'elles conservent l'intégrité et la diversité de la nature et veillent à ce que toute utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable », ainsi que les mesures nécessaires pour s'en acquitter, sont présentées aux articles 2 et 3 des Statuts de l'UICN.

Conscient que la collaboration proactive entre les différents éléments constitutifs de l'Union dans le but de réaliser sa mission et sa vision d'« Un monde juste qui valorise et conserve la nature » faisait sa force et sa singularité, lors de sa 76<sup>e</sup> réunion en 2011, le Conseil de l'UICN a adopté la [Charte « Un seul Programme »](#). Celle-ci engage l'Union à faire participer toutes ses composantes à la réalisation de sa mission et, plus précisément, à faire en sorte qu'elles participent pleinement à l'élaboration et à la mise en œuvre du Programme de l'UICN ; à s'appuyer sur les atouts et les ressources des différents éléments constitutifs de l'Union pour réaliser de manière plus efficace la vision, la mission et le Programme de l'UICN ; à harmoniser l'action du Secrétariat et des autres composantes de l'Union en vue de maximiser les résultats du Programme ; à élaborer des méthodes de travail et de communication plus efficaces, et à favoriser un environnement de travail meilleur et plus propice entre les différentes composantes de l'Union.

La Charte « Une seul Programme » a établi les principes directeurs suivants en matière de collaboration :

- Le Programme est mis en œuvre au niveau le plus adapté, en faisant appel aux composantes de l'Union les plus compétentes pour obtenir les résultats escomptés à l'échelle nationale, régionale ou mondiale.
- En matière de ressources et de compétences, la coopération plutôt que la rivalité est privilégiée.
- Les ressources sont affectées à la composante de l'UICN chargée de la mise en œuvre de telle ou telle activité.
- La communication se fait de manière ouverte et transparente de manière à se tenir mutuellement informés des plans et des activités.

## 3 Objectif

L'objectif global de la stratégie de l'UICN 2009-2020, [Vision 2020 pour l'UICN](#), était de faire de l'UICN un acteur mondial dans les domaines de la conservation et de la durabilité et de s'assurer que cette plateforme mondiale soit utile aux Membres, Commissions et partenaires de l'UICN et au monde en général. La stratégie visait 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 » pour accroître la capacité de l'Union à provoquer un changement et permettre à l'humanité d'adopter un mode de vie durable, en harmonie avec la nature. Le processus de planification stratégique proposé s'appuiera sur les succès enregistrés dans le cadre de la stratégie de l'UICN 2009-2020 pour une Vision 2020 et sur les recommandations de l'Évaluation de la gouvernance, et étayera les changements organisationnels nécessaires au sein de l'Union.

Ce processus a pour objectif global d'élaborer une Vision stratégique intégrée qui englobe ou fasse concorder la Stratégie générale et une Stratégie financière sur un horizon de 20 ans, de sorte que l'Union œuvre efficacement à la réalisation des objectifs énoncés dans son mandat tout en assurant sa viabilité financière. La Stratégie financière fera partie intégrante de la stratégie générale et de la Vision stratégique et devra tenir compte des risques pour l'avenir. La Stratégie financière portera sur l'ensemble des finances de l'organisation y compris, mais pas exclusivement, la gestion concrète des risques et leur relation avec les réserves, le programme et les projets, la structure organisationnelle, y compris l'évaluation des coûts et des avantages de la structure triangulaire siège-antennes-bureaux régionaux, les partenariats, le plan de collecte de fonds et la participation de donateurs non habituels, et le rôle du Conseil. La Vision stratégique intégrée sera complétée par un/des plan(s) plus courts et plus précis, dont des Plans de mise en œuvre tenant compte du cycle de planification ou de programmation quadriennal de l'UICN.

Cet objectif sera atteint en s'appuyant sur la participation active des membres, sur les avis de spécialistes et de professionnels appropriés, sur les changements nécessaires en termes d'organisation et de gouvernance bénéficiant d'un large soutien de la part de l'ensemble des éléments constitutifs et des partenaires de l'Union tout en garantissant sa viabilité financière. En outre, compte tenu du caractère dynamique des plans stratégiques, il importera de prévoir des mécanismes de révision et de mise à jour précis au début de chaque cycle de planification sur l'horizon de 20 ans.

## 4 Travaux à entreprendre

- a) Réaliser une analyse globale (de la situation) en tenant compte des principales évolutions touchant actuellement la conservation, la biodiversité, la société et l'environnement, et en s'appuyant sur des informations en provenance de chacune des Régions. Cette analyse prévoira également la consultation préalable d'acteurs en interne et en externe.
- b) Adopter et examiner la vision, la mission, les stratégies et les objectifs assignés ainsi que les méthodes de travail de l'UICN.
- c) Entreprendre une analyse de la situation de l'Union, en tenant compte des nouveaux défis auxquels l'UICN est confrontée et en s'appuyant sur l'Évaluation de la gouvernance, y compris ses points forts, ses points faibles, les opportunités et ses menaces.
- d) Élaborer un projet de théorie du changement à des fins de consultation.
- e) Examiner la culture, les capacités et le cadre institutionnels ainsi que la structure organisationnelle, y compris les systèmes financiers, administratifs et de gestion, à l'aune des objectifs stratégiques et définir quels changements apporter au niveau de la structure, de la gouvernance (en tenant compte des conclusions de l'Évaluation de la gouvernance) et des opérations, ainsi que les priorités et les méthodes nécessaires pour travailler plus efficacement. Il s'agira notamment de :
  - définir quels changements apporter pour renforcer la capacité du Conseil à s'acquitter de manière professionnelle de ses fonctions de surveillance et d'élaboration de politiques et d'orientations stratégiques, comme prévu dans les Statuts de l'UICN, y compris de ses fonctions en matière de finances, de ressources humaines et d'audit, tout en préservant la représentation démocratique

des Membres de l'UICN ;

- définir quels changements apporter aux modèles d'adhésion des Membres en lien avec la Vision stratégique et la mission de l'UICN ;
  - élaborer un processus intégré permettant la mise en œuvre d'une Stratégie financière à l'appui de la nouvelle orientation stratégique qui tienne compte de l'intégralité des finances de l'organisation y compris, mais pas exclusivement, la gestion concrète des risques et leur relation avec les réserves, le programme et les projets, la structure organisationnelle, y compris l'évaluation des coûts et des avantages de la structure triangulaire siège-antennes-bureaux régionaux, les partenariats, la production de revenus pour le Programme, les opérations, la gouvernance, la participation de donateurs non habituels, le renforcement de sa capacité de prise de risques, le rôle du Conseil et, si nécessaire, élaborer des outils adaptés pour suivre la mise en œuvre et les résultats obtenus. Le cas échéant, proposer des changements organisationnels pour assurer les freins et contrepoids nécessaires en matière de gouvernance financière, y compris en renforçant les capacités et les ressources du Conseil.
- f) Organiser des consultations régionales et par voie électronique entre les Membres, les membres de Commissions et les employés afin de valider le projet de Plan stratégique.
- g) Proposer des stratégies et des mécanismes de suivi et d'évaluation pour garantir la mise en œuvre concrète du Plan stratégique.
- h) Donner des précisions sur les compétences de base et les capacités à renforcer, y compris en ce qui concerne les Membres de l'UICN, pour favoriser la réussite.
- i) Effectuer une analyse des risques et élaborer un plan d'urgence à intégrer dans le Plan stratégique accompagné de précisions quant aux ressources nécessaires.

## 5 Résultats escomptés

Les principaux documents à produire sont les suivants :

- i) Une Vision stratégique intégrée sur 20 ans comprenant une Stratégie financière ;
- ii) Un Plan stratégique tenant compte du cycle de planification quadriennal de l'UICN (y compris les changements organisationnels de haut niveau proposés à partir des recommandations de l'Évaluation de la gouvernance) ;
- iii) Un cadre de suivi et d'évaluation du Plan stratégique ;
- iv) Des rapports sur le processus, notamment :
- une analyse de la situation initiale,
  - un rapport d'évaluation rapide,
  - un rapport d'identification et d'analyse des parties prenantes,
  - une analyse de la situation de l'Union, et
  - un processus de consultation des parties prenantes et des ateliers de validation.
- v) Un rapport d'analyse des risques et un plan d'urgence.