

# **DOCUMENT DE TRAVAIL**

## **Vers un plan stratégique pour le programme méditerranéen de l'UICN**

**Février 2002**

**Centre pour la coopération méditerranéenne de l'UICN**

# **UICN**

**Union mondiale pour la nature**

# Sommaire

<b>1 LE BUT DE CE DOCUMENT DE REFLEXION .....</b>	<b>1</b>
<b>2 ANALYSE DE LA SITUATION – LE CONTEXTE MEDITERRANEEN .....</b>	<b>1</b>
2.1 APERÇU HISTORIQUE : UNE HISTOIRE COMMUNE.....	1
2.2 LA SITUATION ACTUELLE SUR LE PLAN HUMAIN ET EN MATIERE D’ENVIRONNEMENT .	2
<b>3 LES DIFFERENTS PARTENAIRES ET LES PRINCIPAUX ACTEURS SUSCEPTIBLES DE RELAYER L’ACTION DE L’UICN EN MEDITERRANEE ..</b>	<b>5</b>
<b>4 LE CRENEAU ET LES ATOUTS DE L’UICN EN MEDITERRANEE.....</b>	<b>7</b>
4.1 DEFINITION DES ROLES QUE L’UICN POURRAIT JOUER EN MEDITERRANEE.....	8
4.2 ÉVALUATION DES CAPACITES .....	8
<b>5 STRATEGIE A LONG TERME.....</b>	<b>10</b>
5.1 OBJECTIFS DU PROGRAMME ET RESULTATS ESCOMPTES .....	10
5.2 PRINCIPAUX THEMES DU PROGRAMME.....	11
5.3 LES GRANDES ORIENTATIONS STRATEGIQUES .....	11
<b>6 PLAN D’ACTION A MOYEN TERME (2002-2004).....</b>	<b>12</b>
<b>7 PRINCIPES DIRECTEURS POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME 15</b>	
7.1 PERSONNEL DU BUREAU DE L’UICN POUR LA MEDITERRANEE .....	15
7.2 INTERACTION ENTRE LES PROGRAMMES MEDITERRANEENS ET LES REGIONS STATUTAIRES DE L’UICN .....	16
7.3 CONSTITUTION D’UN COMITE CONSULTATIF .....	16
7.4 FINANCEMENT DE LA PHASE DE DEMARRAGE.....	17
7.5 SUIVI ET RAPPORTS .....	17
7.6 ÉVALUATION.....	17
<b>ANNEXE 1 .....</b>	<b>18</b>
<b>ANNEXE 2 MEMBRES MEDITERRANEENS DES COMMISSIONS DE L’UICN</b>	<b>22</b>
<b>ANNEXE 3 LISTE DE CONTROLE POUR L’EVALUATION DES PERFORMANCES .....</b>	<b>23</b>

# 1 Le but de ce document de réflexion

Le présent document est une première étape en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique pour le programme méditerranéen de l'UICN qui a été établi en octobre 2001. Il tient compte des débats organisés entre les membres méditerranéens pour définir le rôle et le créneau de l'organisation dans la région<sup>1</sup>, des propositions formulées par les membres et par le Secrétariat international en 1999, de la réorientation du programme global décidée à Amman en 2000<sup>2</sup>, et des principes directeurs fournis par le Conseil et par le directeur général en 2001. Le développement du programme se fait à la lumière de ces apports, dont nous présentons un résumé à l'annexe 1.

La finalité de ce document est d'exposer les informations et les analyses qui mettent en évidence la raison d'être, le créneau et les atouts de l'UICN dans la région méditerranéenne<sup>3</sup>. Cela nous permettra de jeter les bases d'un programme adapté, inscrit dans la durée. Nous espérons en outre que ce plan stratégique aidera à localiser les zones où l'UICN peut avoir un impact à plus long terme en Méditerranée dans les domaines d'action prioritaires touchant à la conservation et à l'utilisation durable des ressources naturelles. Enfin, ce document contribuera à dégager les atouts de l'UICN dans l'optique de maximiser le rôle qu'elle peut jouer avec les organisations qui l'appuient en Méditerranée, en vue de mettre en œuvre un programme adapté, bien ciblé et inscrit dans la durée.

Le présent rapport a été révisé au sein du Secrétariat de l'UICN par le groupe de travail méditerranéen désigné par le directeur général. Il a ensuite été examiné lors d'une réunion des présidents des comités nationaux de l'UICN en Méditerranée et de ses conseillers régionaux. Nous avons aussi associé à cette réflexion le ministère espagnol de l'Environnement (Madrid) et, en Andalousie, la Consejería de Medio Ambiente [ministère andalou de l'Environnement], qui sont à ce jour les principaux bailleurs de fonds du programme.

## 2 Analyse de la situation – Le contexte méditerranéen

### 2.1 Aperçu historique: une histoire commune

Une région méditerranéenne se reconnaît à son histoire et à sa culture, à sa géographie et aux caractéristiques écologiques qu'elle partage avec les autres régions riveraines de cette mer qui est, par essence, fermée. Ce dernier trait est à la base des politiques et actions concertées menées dans la région au cours des trente dernières années.

En raison des particularités de la géographie méditerranéenne, où une mince frange côtière productive est bordée par le désert, au sud et à l'est et, souvent, par des chaînes de montagne au nord, cette mer a fréquemment été l'axe vital des civilisations qui se sont succédées sur ses rives au fil des âges. Des marins phéniciens aux Romains, en passant par les Maures, les Ottomans et de petits États tels que la Navarre, Venise, Gênes, tous ces peuples ont imprimé leur marque sur la région, souvent en créant de considérables empires régionaux qui ont duré des centaines d'années. Plus récemment, des pays comme la France, l'Italie ou l'Espagne ont tous occupé des pays de Méditerranée méridionale ou orientale à certaines périodes de la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, ou après la dislocation de l'Empire ottoman aux alentours de la Première Guerre mondiale.

---

<sup>1</sup> Réunion de plus de 100 membres de l'UICN à Malaga en 1997.

<sup>2</sup> Programme quadriennal de l'UICN 2001-2004.

<sup>3</sup> Le programme couvre l'**écorégion méditerranéenne**, à savoir tous les États riverains de la Méditerranée, y compris les îles, plus Andorre, la Jordanie, le Portugal et l'ex-République yougoslave de Macédoine, considérés comme intrinsèquement méditerranéens sur les plans culturel et écologique, ainsi que la Palestine.

Ces liens historiques ont donné lieu à l'établissement de réseaux commerciaux et à d'importants échanges de populations, ainsi qu'à un sentiment de partager une culture commune qui reste d'actualité. Ils ont aussi conduit certains pays européens à nouer des liens privilégiés avec des pays du bassin oriental et méridional, fondés sur la langue commune et cette conscience d'une histoire commune de destin, qui exerce encore une forte influence sur les relations et les flux financiers. Les Balkans sont marqués par leur association historique avec l'ancien bloc communiste — la logique géopolitique tend à les considérer comme un sous-ensemble de l'Europe de l'Est —, mais ces nations n'en revendiquent pas moins leur caractère méditerranéen.

En ce qui concerne les liens avec l'Europe et l'Union européenne (UE), la Déclaration de Barcelone de 1995 a marqué un tournant. L'UE tout entière s'est engagée à mettre en œuvre une «politique de proximité» afin de fournir aide et assistance à la région. Pendant la période 1995-1999, neuf milliards d'euros ont été accordés sous forme de subventions et de prêts au titre du programme MEDA, soit beaucoup plus que l'enveloppe globale déjà apportée par chacun des États riverains. Chypre et la Slovaquie ont formulé leur demande d'adhésion à l'Union européenne tandis que Malte et la Turquie sont candidates à la prochaine vague d'élargissement. Les États d'Afrique du Nord ont eux aussi constitué un groupe régional – l'Union du Maghreb arabe —, qui inclut la Mauritanie.

## 2.2 La situation actuelle sur le plan humain et en matière d'environnement

Il convient de commencer toute analyse par une vue d'ensemble de la situation actuelle de la région sur le plan humain (aspects sociaux, économiques, culturels) et en matière d'environnement.

<b>Indice du bien-être humain</b>
<i>Moyen</i>
Albanie
Croatie
Égypte
Espagne
France
Grèce
Israël
Italie
Macédoine
Portugal
Slovénie
<i>Insuffisant</i>
Algérie
Bosnie
Jordanie
Liban
Libye
Maroc
Syrie
Tunisie
Turquie
Yougoslavie

À cet égard, l'indice du bien-être humain récemment élaboré par Prescott-Allen est particulièrement utile. Il englobe et rassemble dans un seul indice un large éventail d'indicateurs du développement humain et de l'environnement.

L'indice du bien-être humain est construit en intégrant 87 indicateurs économiques et sociaux ou se rapportant à l'environnement. Il utilise une échelle de 0 à 100, divisée en cinq sections pour refléter la performance: Très insuffisant (0-20), Insuffisant (21-40), Moyen (41-60), Satisfaisant (61-80) et Très satisfaisant (81-100). Pour évaluer le bien-être, l'indice porte à la fois sur les aspects humains et sur l'environnement; il n'est donc pas possible d'obtenir un bon classement en l'absence de bons résultats dans ces deux composantes. Comme l'indique le tableau ci-contre, tous les pays méditerranéens se situent dans les groupes «Insuffisant» et «Moyen».

### Aspects humains

Le produit national brut par tête des pays méditerranéens membres de l'UE est douze fois supérieur à celui de leurs homologues d'Afrique du Nord. Dans nombre de ces derniers, par suite de l'augmentation de la population et de la faible croissance économique, l'émigration, légale ou illégale, vers l'Union européenne semble être une option attrayante. Le secteur agricole, notamment, offre des emplois temporaires. En conséquence, la politique de l'UE s'oriente clairement vers l'établissement d'une zone de libre-échange dans la région pour promouvoir les échanges et la croissance économique. Atteindre cet objectif est néanmoins une entreprise difficile en raison des divergences d'opinion, notamment dans le secteur agricole.

En règle générale, le grand axe de la politique de l'UE est d'améliorer la croissance économique dans l'ensemble de la région (tout en garantissant un développement durable) et de favoriser les échanges

d'expériences pour continuer à développer l'entente mutuelle entre les cultures et les pays du bassin méditerranéen.

La population des pays riverains s'élève aujourd'hui à 427 millions d'habitants, dont près de 250 millions vivent à moins de 100 Km des côtes méditerranéennes. La population des nations de la rive nord passera de 192 millions en 2000 à 196 millions en 2025, tandis que celle des rives sud et est passera de 235 à 327 millions au cours de la même période. Les pays méditerranéens sont aussi une destination touristique internationale et reçoivent chaque année près de 200 millions de visiteurs, qui se rendent pour la plupart dans les régions côtières.

### Aspects environnementaux

L'analyse de la situation sur le plan de l'environnement fournit des informations supplémentaires sur les indices de bien être humain dans les pays méditerranéens.

Pour de nombreux pays, les ressources en eau constituent un thème important — sauf peut-être dans les Balkans, plus riches à cet égard —, et la région méditerranéenne a son mot à dire dans le débat international sur l'eau. Selon les estimations du Plan Bleu, huit des 12 pays du bassin oriental et méridional utilisent aujourd'hui chaque année plus de 50 % de leurs ressources renouvelables en eau ; deux d'entre eux (la Libye et les territoires relevant de l'Autorité palestinienne) en consomment déjà plus de 100%. Le Plan Bleu prévoit que d'ici à 2025, 10 de ces 12 pays en consommeront plus de 50%, et huit plus de 100%. Quelque 70% des disponibilités méditerranéennes en eau sont utilisées pour l'agriculture, consommée pour l'essentiel en Europe. Le drainage des marécages et la dérivation des cours d'eau a par ailleurs entraîné la disparition de nombreuses zones humides (65% en Grèce, 28% en Tunisie).

La Commission méditerranéenne du développement durable propose de chercher à agir sur la gestion de la demande, plutôt que de mettre en œuvre les politiques traditionnelles consistant à offrir de nouvelles ressources qui peuvent se révéler coûteuses (les ressources les moins chères ayant déjà été mobilisées) et sont moins susceptibles d'être maintenues à long terme. Le Plan Bleu estime que si les quantités d'eau aujourd'hui perdues ou gaspillées dans les pays méditerranéens (estimées à 75 km<sup>3</sup>) étaient réduites de moitié, près de 80 % des besoins supplémentaires en eau d'ici à 2010 pourraient être couverts par les économies ainsi réalisées.

Une faible pluviométrie combinée à des méthodes de culture peu respectueuses de l'environnement a abouti à la désertification dans de nombreuses régions. Ainsi, 30 % du territoire grec serait «menacé» tandis qu'au Portugal, 60 % des terres seraient exposées à un risque modéré de désertification. Dans les zones semi-arides, de longues années d'exploitation agricole non viable ont provoqué l'érosion et la salinisation des terres et la dégradation de l'environnement. L'utilisation durable des forêts méditerranéennes est affectée par les conditions économiques de leur exploitation, qui est généralement moins viable que dans les forêts d'Europe du Nord, et aussi par la difficulté de contrôler les fréquents incendies, souvent dangereux, dans un contexte socio-économique complexe.

Les ressources halieutiques ont longtemps fait l'objet d'une exploitation artisanale et industrielle, et la consommation locale est désormais quatre fois supérieure à la production. L'aquaculture n'a pas encore comblé le déficit. Par ailleurs, les experts sont divisés sur la faisabilité et l'opportunité de suivre cette voie. Les espèces les plus prisées (telles que le thon ou l'espadon) sont en déclin. Les politiques européennes de soutien des flottes de pêche sont en partie responsables de la surexploitation des stocks de poissons. Les captures d'espèces menacées (dauphins, phoques, tortues) sont également importantes localement, quoique la situation semble s'améliorer de ce point de vue. La complexité des ressources halieutiques de la Méditerranée est illustrée par la présence de 110 espèces commerciales, contre 40 seulement pour l'Atlantique nord.

## Une écorégion distincte<sup>4</sup>

La forte endémicité de la région méditerranéenne a conduit à la désigner comme un centre mondial majeur de diversité biologique. Cette biodiversité élevée tient en partie au fait que la région ait été épargnée au cours des dernières glaciations et à la présence d'importants massifs (Atlas, Taurus oriental, Sierra de Gúdar-Javalambre, Levant, etc.). Elle résulte aussi d'une longue histoire marquée par la diversité de l'utilisation des sols par les hommes, qui a créé et préservé un large éventail d'habitats.

Le tableau ci-après montre que la diversité des plantes vasculaires en Méditerranée est considérable comparée à celle d'autres régions du monde<sup>5</sup>.

*Tableau 1. Diversité des plantes vasculaires dans quatre centres mondiaux majeurs*

Région	Superficie en km <sup>2</sup>	Nbre d'espèces de plantes	Nbre d'espèces endémiques	% d'espèces endémiques
Méditerranée	2 300 000	25 000	12 500	50 %
Zaire	2 345 000	11 000	2 800 (environ)	30 %
Inde	3 166 000	15 000	5 000	30 %
Australie	7 682 000	22 000	7 600	34 %

Les données disponibles pour le Maroc montrent que l'endémicité et la diversité des espèces y sont particulièrement élevées. On y a recensé quelque 3 800 espèces de plantes, dont 829 endémiques. Parmi ces dernières figurent quatre espèces en risque d'extinction, tandis que 238 sont directement menacées. D'autres pays sont représentatifs de l'ensemble de la région en raison de la richesse des espèces et de l'endémisme, notamment la Syrie (2 600 espèces, dont 395 endémiques) et la Grèce (4000 espèces, dont 554 endémiques). Le taux d'endémisme est assez élevé dans les îles méditerranéennes, où 10% des espèces sont souvent endémiques.

La diversité biologique de la Méditerranée ne se limite pas aux plantes. 35 des 62 espèces d'amphibiens retrouvées dans la région sont endémiques (56%), tout comme 111 des 179 espèces de reptiles (62%). Au Maroc, par exemple, on dénombre 93 espèces de reptiles, dont 20 endémiques (21%). Sur les 184 espèces de mammifères recensées, 25% sont endémiques, et 52 sont menacées (sans compter les mammifères marins).

La Méditerranée est aussi extrêmement importante pour ses populations d'oiseaux, car elle se trouve sur la route de millions d'oiseaux d'eau migrateurs. Les zones humides méditerranéennes fournissent des gîtes d'étapes ou des sites saisonniers à quelque deux milliards de migrateurs appartenant à 150 espèces. Environ 50% des populations de canards et de foulques du Paléoarctique occidental hivernent dans la région méditerranéenne.

Vingt espèces d'oiseaux menacées à l'échelle du globe vivent dans la région. Sept d'entre elles se reproduisent dans les zones humides méditerranéennes, qui abritent aussi quelque 70 autres espèces menacées localement. La pression exercée sur les ressources aquatiques dans de nombreux pays méditerranéens accentue la vulnérabilité de ce biome.

La connaissance de la biodiversité de la région est hétérogène à l'échelle des pays. On ne dispose parfois que de listes d'espèces, quelquefois accompagnées d'une distribution spatiale. Les données sont dispersées, et l'on déplore l'absence de relevés régionaux ou de normes universellement reconnues qui permettraient de savoir facilement quels invertébrés ou plantes classés comme endémiques ou inscrits sur les listes rouges nationales sont en fait réellement menacés à l'échelle

<sup>4</sup> Source : PNUE (1997). Conservation des zones humides et des écosystèmes côtiers en région méditerranéenne.

<sup>5</sup> Quezel P. et Médail F., 1995. La région méditerranéenne, centre mondial majeur de biodiversité végétale. 6<sup>èmes</sup> rencontres de l'Agence régionale pour l'environnement Provence-Alpes-Côte d'Azur.

planétaire. L'expertise taxonomique est souvent insuffisante, et il peut y avoir des différences dans leur nomenclature et leur classification, notamment pour les ordres inférieurs. Les mesures de protection pour les grands mammifères (phoques, cétacés, antilopes, etc.) et les oiseaux sont généralement satisfaisantes<sup>6</sup>. En revanche, dans les aires identifiées comme des centres majeurs de biodiversité pour la flore et d'autres groupes, il n'y a pour l'heure guère de liens explicites avec les politiques régionales et nationales, au-delà des listes restreintes d'espèces énumérées dans la directive «Habitats» et la Convention de Barcelone.

Tous les pays méditerranéens ont créé des réseaux d'aires protégées en vue d'assurer la protection d'espaces vierges ou représentatifs, terrestres ou marins. Certains sont inhabités ; dans d'autres, la conservation du patrimoine naturel dépend de la participation active des populations locales à l'intérieur ou à proximité de ces zones. Les différents pays se montrent plus ou moins interventionnistes en ce qui concerne les dispositions prises pour encourager la conservation de la biodiversité et une utilisation durable des ressources (ex. subventions). La plupart appliquent encore une «approche protectionniste», où les compétences sur une région donnée relèvent d'un pouvoir fortement centralisé qui n'entretient que peu de liens avec les populations locales, les utilisateurs des ressources et les économies locales, bien que la réglementation et les attitudes continuent d'évoluer. Parfois, les pouvoirs centraux compétents sont en désaccord avec les pouvoirs locaux (par exemple, les élus régionaux ou leurs équivalents). Il peut aussi y avoir des conflits d'intérêt entre les ministères concernés (notamment si de nouveaux ministères de l'environnement ont été créés), d'où la nécessité d'une coordination interministérielle avec les instances déjà chargées d'assurer la gestion des espaces protégés, tels que les départements de l'Agriculture et de la Forêt. Enfin, il est également reconnu que les politiques d'utilisation des sols en dehors des aires protégées, aussi bien dans les zones côtières que dans les régions semi montagneuses, contribuent à la création d'un patrimoine unique de paysages méditerranéens.

Les aires protégées peuvent ainsi être perçues comme un atout pour le développement local, plutôt que comme une contrainte. Ce potentiel constitue un des nouveaux domaines de travail dans la région, et plusieurs pays ont une expérience grandissante en la matière.

### **3 Les différents partenaires et les principaux acteurs susceptibles de relayer l'action de l'UICN en Méditerranée**

Nous présentons dans cette section un récapitulatif des principaux relais de l'UICN dans la région méditerranéenne:

- ? membres de l'UICN dans la région
- ? commissions de l'UICN dans la région
- ? organisations régionales et internationales ayant des activités dans le domaine de la conservation et du développement durable
- ? organisations nationales et grandes organisations (gouvernementales et ONG) ayant également des activités dans ce domaine à l'échelon de leur pays – partenaires ou concurrents potentiels
- ? donateurs et organismes de financement en Méditerranée

---

<sup>6</sup> À titre d'exemple, Birdlife International a identifié des zones importantes pour la conservation des oiseaux (ZICO) et préparé des plans d'action pour toutes les espèces menacées dans la région.

## Organisations membres

L'UICN compte 145 membres dans 19 pays riverains ainsi que dans trois pays — Jordanie, Portugal et Ex-République yougoslave de Macédoine — qui ne sont pas riverains mais sont néanmoins considérés comme étant méditerranéens sur les plans culturel et écologique. Ce chiffre englobe 16 États membres de l'UICN. Il y a neuf comités nationaux reconnus formellement ou officieusement dans les pays suivants: Égypte, Espagne, France, Italie, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie et Tunisie.

Dans le cadre des statuts actuels et compte tenu de la structure de régionalisation de l'UICN, le directeur général de l'organisation a donné pour instructions au Bureau de la Méditerranée de se concentrer sur les programmes thématiques et de laisser les questions statutaires et relatives aux membres aux structures régionales existantes (WesCANA et Bureau régional pour l'Europe).

## Commissions de l'UICN

Toutes les commissions scientifiques ont des membres bénévoles en Méditerranée. Elles sont intitulées comme suit:

- ? CMAP Commission mondiale des aires protégées
- ? CSE Commission de la sauvegarde des espèces
- ? CDE Commission du droit de l'environnement
- ? CEC Commission de l'éducation et de la communication
- ? CGE Commission de la gestion des écosystèmes
- ? CPEES Commission des politiques environnementales, économiques et sociales

La représentation des membres méditerranéens dans ces six commissions est indiquée à l'annexe 2.

## Coopération régionale

Des conventions et des programmes régionaux pour l'environnement sont en place depuis 1976. La première convention internationale sur l'environnement signée après le sommet mondial de Stockholm (1972) fut la Convention de Barcelone de 1975, ratifiée par 20 États parties (19 États riverains plus l'Union européenne). Cet instrument a eu de nombreuses conséquences juridiques, notamment en soutenant l'intégration et la mise à jour de dispositions législatives dans le droit interne des pays. Le premier programme régional du PNUE en matière de protection des mers (Plan d'action pour la Méditerranée – PAM) a été établi en 1976 pour favoriser l'application de la convention.

D'autres accords méditerranéens ont suivi, tels que la Déclaration de Gênes (1985), la Charte de Nicosie (1989) et l'Agenda MED 21 (Tunis 1995), qui a débouché sur la création de la Commission méditerranéenne du développement durable (1996). La Convention sur la désertification a une annexe consacrée à la région nord-méditerranéenne.

L'UE a donné un degré de priorité élevé à la coopération avec les pays de la Méditerranée orientale et méridionale et a lancé un ambitieux programme de coopération (MEDA) après le sommet euro-méditerranéen de novembre 1995. La Banque mondiale intervient dans la région par l'intermédiaire d'une unité spéciale, le METAP (Mediterranean Environmental Technical Assistance Programme), en concertation avec la Commission européenne.

La Convention de Barcelone a été révisée par les parties en 1995. Elle est maintenant appelée « Convention pour la protection du milieu marin et de la zone côtière méditerranéenne ». Fait significatif, elle inclut désormais un nouveau « Protocole relatif aux aires spécialement protégées et à la diversité biologique en Méditerranée » (1996), qui est dans une certaine mesure une régionalisation de certains éléments de la Convention sur la diversité biologique. Une Commission méditerranéenne du développement durable indépendante a été créée. Cet organe consultatif du PAM a une structure unique, au sens où ONG, secteur privé, gouvernements et pouvoirs locaux sont regroupés en son sein.

Le directeur général de l'UICN a désigné le bureau de Málaga «point focal» auprès de la Convention. Par ailleurs, le renforcement de la collaboration avec la Convention est une des idées-forces énoncées dans l'accord financier conclu entre le ministère espagnol de l'Environnement, l'Andalousie et l'UICN.

Au cours des années quatre-vingt-dix, diverses initiatives ont été lancées à l'échelle méditerranéenne par certaines ONG, dont nombre sont membres de l'UICN — Programme méditerranéen du WWF-International, réseau MED-Forum, Bureau d'information méditerranéen, Programme MedWet pour les zones humides méditerranéennes (UE et Convention de Ramsar). Des réseaux méditerranéens existent aussi dans d'autres domaines, tels que l'eau (Global Water Partnership – MedTAC).

En conclusion, l'écosystème méditerranéen a été désigné comme un centre mondial majeur de diversité biologique, et il est clair qu'un véritable espace méditerranéen est reconnu à travers les politiques régionales et les initiatives de financement et grâce aux structures officielles des organisations gouvernementales, intergouvernementales et non gouvernementales dans la région. Il y a des informations et des expériences en matière de conservation de la biodiversité et d'utilisation durable des ressources, mais tous les acteurs concernés y ont rarement accès. Le solide cadre institutionnel sur la rive nord (puissantes ONG et universités, claires directives européennes et financement assuré, réseaux efficaces d'aires protégées) va de pair avec un réseau d'ONG beaucoup plus faibles au sud et à l'est, où les insuffisantes capacités humaines et financières entravent une action efficace pour garantir la conservation de la biodiversité et l'utilisation durable des ressources naturelles communes.

### **Organisations nationales**

Nous ne disposons pour l'heure d'aucun inventaire dressant la liste des principales organisations nationales qui jouent un rôle actif dans la conservation et le développement durable. Toutefois, il existe un bon répertoire de plus de 2000 ONG méditerranéennes (WWF). L'identification d'autres acteurs sera un des volets du plan de travail établi pour la période 2002 aux fins du programme.

### **Donateurs et organismes de financement**

Lors de la mise en place du bureau en 1999, l'UICN a déjà établi une liste sommaire des organismes de financement en Méditerranée. Il faut néanmoins l'actualiser. Le supplément de travail requis pour la mettre totalement à jour sera inclus dans le plan de travail pour 2002.

## **4 Le créneau et les atouts de l'UICN en Méditerranée**

Si l'UICN veut obtenir des résultats tangibles à long terme et avoir une présence durable en Méditerranée, elle devra faire des choix stratégiques et mûrement réfléchis dans l'élaboration du programme. Les domaines de travail retenus devront maximiser les compétences de base de l'organisation, s'appuyer sur les points forts et les atouts de ses membres et autres parties prenantes, et attirer l'investissement à long terme des donateurs et des partenaires.

L'analyse de la situation en Méditerranée (section 3) fournit une base analytique pour déterminer les domaines de travail les plus intéressants. Cela devrait aussi donner des indications sur les rôles et les partenariats les plus appropriés afin que l'UICN puisse mettre en œuvre un programme adapté et de haute qualité.

Nous présentons ci-après un résumé de cette analyse :

## **Grands enjeux et tendances ayant une incidence sur la conservation et l'utilisation durable des ressources:**

- ? la situation globale en matière de bien-être humain est moyenne dans les pays d'Europe occidentale tandis que la performance de ceux d'Afrique du Nord, du Moyen-Orient et des Balkans va de «insuffisant» à «moyen» ;
- ? la densité de la population humaine est élevée et croissante dans la plupart des régions côtières ;
- ? il y a d'importants écarts de richesse entre pays riches et pays pauvres dans la région (12 fois plus riches au Nord qu'au Sud) ;
- ? la situation globale en matière d'environnement peut être substantiellement améliorée dans l'ensemble de la région ;
- ? la situation en matière de conservation de la biodiversité peut être améliorée – deux pays seulement ont créé des aires protégées sur plus de 10 % de leur territoire (France et Israël), tandis que les autres se situent en dessous du pourcentage minimal fixé par les normes internationales ;
- ? la situation du bilan hydraulique (prélèvement et renouvellement de l'eau douce) est critique dans la moitié du bassin. Seuls les pays du nord des Balkans et la France bénéficient d'un bon approvisionnement en eau douce.

### **4.1 Définition des rôles que l'UICN pourrait jouer en Méditerranée**

Compte tenu du créneau de l'UICN, de ses atouts en tant qu'une union de membres et de sa longue expérience en matière de conservation de la biodiversité et de développement durable, il semble qu'elle pourrait jouer utilement les rôles suivants :

1. renforcement et soutien de l'action de l'Union (membres, commissions et leurs différentes structures) à différents niveaux : travail en réseau, coordination, animation, formation et assistance technique ;
2. appui à l'élaboration de politiques en matière de conservation et de développement durable par des activités de sensibilisation, l'élaboration de lignes de conduite et de principes directeurs, la participation au sein des instances régionales et toute autre action visant à donner aux membres de l'Union et aux commissions les moyens de participer aux processus de prise de décision aux échelons régional et national;
3. en se fondant sur les activités de terrain et l'expérience régionale, démonstration de la faisabilité et de la justesse de l'approche de l'UICN en matière de conservation de la biodiversité, d'utilisation durable des ressources naturelles et de partage équitable des bénéfices dérivés de la conservation et de l'utilisation durable.

Les deux premiers rôles sont liés au fait que l'UICN présente la particularité d'être une organisation regroupant des membres de divers pays. À ce titre, elle s'emploie à renforcer les composantes de l'union en vue d'améliorer leur capacité à influencer les politiques à mener.

Le troisième rôle trouve sa source dans l'action passée et les compétences de l'UICN, dont la raison d'être est de promouvoir des approches nouvelles et pragmatiques pour faire face aux menaces pesant sur l'environnement et chercher une réponse aux défis qui se posent à l'humanité. En travaillant avec les collectivités locales, d'autres organisations et les gouvernements, l'UICN espère pour que les politiques menées se traduisent par une amélioration des réalités quotidiennes.

### **4.2 Évaluation des capacités**

Une partie de l'analyse du créneau et des atouts de l'UICN repose sur l'évaluation des capacités de l'organisation et de ses partenaires à jouer les rôles suggérés plus haut et à mettre en œuvre en Méditerranée un programme adapté, crédible et de haute qualité.

Lorsque les objectifs à moyen terme auront été affinés, il sera procédé à une évaluation des capacités, des moyens et des compétences techniques dont disposent l'UICN et les partenaires proposés pour travailler efficacement dans les domaines de travail retenus.

D'une manière générale, une évaluation des capacités porte à la fois sur les aspects techniques et sur les aspects organisationnels pour vérifier d'une part que l'organisation dispose des qualifications et des moyens techniques requis pour travailler dans un domaine donné et, d'autre part, qu'elle a aussi les compétences et les ressources nécessaires pour conduire et exécuter un programme de grande qualité. À cet égard, elle doit avoir des systèmes et un savoir-faire suffisants en matière de programmation, gestion, direction stratégique, gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion de l'information et communications. L'UICN utilise une méthodologie d'évaluation des structures organisationnelles universellement reconnue, mise au point par l'International Development Research Centre (IDRC), pour procéder à une évaluation des capacités liée à la performance globale de l'UICN et des organisations avec qui elle a passé des accords de partenariat pour exécuter certains aspects du programme.

Nous présentons en annexe 3 un résumé du cadre de référence utilisé par l'UICN pour l'évaluation des capacités en matière d'organisation.

### **Forces et faiblesse des structures d'appui du programme méditerranéen**

Il est procédé à un premier inventaire rapide des capacités et des structures disponibles au sein de l'UICN pour l'aider à mieux tirer parti de ses atouts. À cet égard, il faut citer :

- a. le groupe de travail méditerranéen créé par le Directeur général pour aider à la mise en place du bureau et du programme. Parmi ses membres figurent des représentants des grands programmes thématiques de l'UICN qui présentent un intérêt pour la région :
  - ? Forêts
  - ? Zones humides
  - ? Milieu marin et zones côtières
  - ? Aires protégées
  - ? Espèces
  - ? Programme social
  - ? Droit
- b. les capacités scientifiques et techniques des commissions et des groupes spécialisés ;
- c. les infrastructures et les capacités scientifiques, techniques et financières des membres et des partenaires (dont il faudra dresser un inventaire complet) ;
- d. la capacité institutionnelle et la compétence de l'UICN pour rassembler différentes organisations de différents points du monde afin d'aborder des questions d'intérêt commun ;
- e. la capacité de l'UICN à travailler à différents niveaux (international, régional, national, local) et à établir des liens entre les processus menés à chaque échelon, de manière à ce qu'ils puissent s'informer mutuellement de leurs projets et se renforcer les uns les autres.

Dans certains domaines, le Secrétariat doit améliorer les capacités :

- a. Expertise dans les écosystèmes arides et semi-arides. L'UICN a déjà travaillé sur ces écosystèmes dans d'autres régions du globe et dispose de quelques experts au sein de son personnel et de ses commissions, mais il faudra développer de solides capacités techniques régionales dans ce domaine.
- b. Financement des activités. La contribution généreuse de la Consejería de Medio Ambiente (Andalousie, Espagne) et du ministère espagnol de l'Environnement finance la structure de base et les grandes lignes du programme jusqu'en 2004. Il sera néanmoins nécessaire d'assurer le financement des différentes activités qui seront mises en œuvre.

- c. Pas d'expérience directe de la dynamique politique dans la région. La Méditerranée est une région complexe et hétérogène où se font jour des idées et des intérêts très divers, voire contradictoires. Le soutien des membres et des partenaires présents dans la région sera par conséquent fondamental pour la réussite du programme.

## 5 Stratégie à long terme<sup>7</sup>

Dans le prolongement de la mission de l'UICN, le programme méditerranéen a pour but de :

*«Influencer, encourager et aider les sociétés méditerranéennes pour qu'elles parviennent à concilier la conservation des ressources naturelles avec leur utilisation durable et arrivent à mettre en place un modèle de développement durable.»*

La réalisation graduelle de cette mission sera perceptible dans l'amélioration du bien-être des populations et/ou de la situation des écosystèmes à l'échelle locale et régionale ainsi que dans les progrès accomplis en matière de conservation de la biodiversité, d'utilisation durable des ressources naturelles et de partage équitable des bénéfices dérivés de ces activités.

Pour accomplir cette mission, quatre orientations stratégiques ont été définies au Congrès d'Amman. Il s'agit d'intensifier l'action dans les domaines suivants :

- ? **Connaissances:** production, intégration, gestion et diffusion d'informations pour promouvoir la conservation et l'utilisation durable et équitable de la nature et des ressources naturelles;
- ? **Moyens d'Action:** renforcement des capacités et responsabilisation des particuliers et des institutions afin qu'ils aient les moyens et la volonté de planifier et gérer l'utilisation des ressources dans une perspective de développement durable, respectueux de l'environnement ;
- ? **Gouvernance:** amélioration systémique des lois, politiques, instruments économiques et institutions visant la conservation et l'utilisation durable et équitable de la nature et des ressources naturelles;
- ? **Opérations:** l'efficacité de la gestion, de l'information, du financement, des ressources humaines et des systèmes de communication est fondamentale pour agir valablement dans les autres domaines.

### 5.1 Objectifs du programme et résultats escomptés

Les objectifs et les résultats escomptés à long terme ressortent des enjeux et tendances décrits plus haut. Les objectifs correspondent aux buts précis que se propose le programme sur le long terme, tandis que les résultats escomptés concernent les changements dans le contexte Méditerranéen qui devraient être suscités par sa mise en œuvre. Ils sont résumés dans le tableau suivant:

Objectifs du programme	Résultats escomptés
1. Assurer la diffusion des connaissances, informations et expériences en matière de conservation et de gestion de la biodiversité (écosystèmes, îles, ressources halieutiques et aquatiques) pour en faire bénéficier les initiatives de conservation, d'utilisation durable et de restauration de l'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Toutes sortes d'organisations dans la région ont accès aux informations diffusées par l'UICN.</li> <li>? Les projets et activités utilisent explicitement les informations ainsi obtenues ainsi que les méthodes et les stratégies promues par l'UICN.</li> <li>? L'expérience acquise et les enseignements tirés des processus locaux sont partagés dans toute la région et à l'échelle de l'UICN.</li> </ul>

<sup>7</sup> La présente section reprend les conclusions de la réunion de Malaga (voir annexe 1).

2. Renforcer et appuyer les membres et les commissions de l'UICN dans la région pour traiter des questions suivantes : recherche, définition des politiques, gestion et conservation de la biodiversité, écosystèmes, îles, ressources halieutiques et aquatiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Développement du travail en réseau (membres et commissions)</li> <li>? Les membres et les partenaires appliquent les méthodes et les stratégies de l'UICN.</li> <li>? Multiplication des échanges de vues et d'expériences en matière de conservation et de développement à l'échelle de toute la région.</li> </ul>
3. Assurer la promotion, à l'échelle internationale et régionale, de politiques méditerranéennes pour la conservation et le développement durable, et encourager la création de mécanismes d'application.	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Les membres, les commissions et le programme de l'UICN aident les décideurs à élaborer des politiques cohérentes avec les stratégies de l'Union et les mécanismes d'application y afférents.</li> <li>? Participation accrue des membres et des commissions au sein des instances régionales et nationales qui traitent des questions se rapportant à la conservation et le développement.</li> <li>? Le programme aide les membres et les commissions dans leur travail d'élaboration de politiques en leur fournissant des données scientifiques et les avis de spécialistes.</li> <li>? L'expérience acquise et les enseignements tirés des processus locaux sont pris en compte lors de l'élaboration des politiques.</li> </ul>
4. Moyennant une gestion efficace, atteindre les buts poursuivis en matière de diffusion des connaissances, d'autonomisation et de gouvernance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Le programme a l'effet recherché et atteint ses objectifs.</li> <li>? Les parties prenantes (membres, commissions, partenaires, donateurs) bénéficient des résultats obtenus.</li> </ul>

## 5.2 Principaux thèmes du programme

Dès le début des discussions relatives au Bureau de la Méditerranée, les membres de l'UICN se sont réunis à Malaga en 1997 pour définir les cinq grands thèmes du programme<sup>8</sup>, à savoir :

- ? conservation de la biodiversité (écosystèmes, espèces)
- ? désertification
- ? gestion des îles
- ? utilisation durable des ressources naturelles (par exemple, préservation et gestion des ressources halieutiques)
- ? conservation et gestion des ressources en eau

Le programme méditerranéen a ensuite été développé sur cette base.

## 5.3 Les grandes orientations stratégiques

- ? L'UICN s'attachera essentiellement à animer et à mobiliser les composantes de l'Union, en cherchant à appuyer l'action menée par d'autres organisations dans le cadre de sa stratégie plutôt qu'à s'impliquer directement dans la mise en œuvre.
- ? Elle prendra acte des différences culturelles, économiques et sociales des populations et des pays de la région afin d'élaborer des programmes d'action ciblés et des mécanismes bien adaptés à chaque cas particulier. Cette approche est un facteur clé de la réussite dans une région où les écarts de richesse sont très importants et qui est subit parfois de violents conflits.
- ? Les activités seront menées à bien conjointement avec les membres, les commissions et les partenaires. Dans chaque cas, le degré de participation sera fonction des intérêts et des

<sup>8</sup> Voir l'annexe 1.

compétences des parties prenantes, des exigences des bailleurs de fonds ou des bénéficiaires et des conditions requises pour garantir une qualité optimale des produits.

- ? La mise en œuvre du programme sera l'occasion de développer des alliances Nord-Sud et se fera dans le respect de l'équité régionale.
- ? On veillera à éviter le double emploi avec les activités des membres et d'autres acteurs régionaux et à exploiter les résultats des programmes existants de l'UICN.
- ? Un comité consultatif représentatif sera mis en place pour assurer la remontée de l'information en toute indépendance.
- ? La gestion des cycles du programme se fera en souplesse dans le cadre d'un processus dynamique, garant d'une programmation ouverte, de mécanismes appropriés de suivi et d'établissement de rapports, d'évaluations régulières et du partage des enseignements tirés à l'échelle de la région et de l'ensemble de l'Union.
- ? Enfin, ce programme permettra de faire entendre une voix méditerranéenne dans les processus internationaux auxquels l'UICN est déjà partie prenante, et d'apporter une assistance pour tester, évaluer et, le cas échéant, modifier les instruments internationaux déjà reconnus (par exemple les principales conventions relatives à l'environnement), en vue de leur application pratique dans la région.

## 6 Plan d'action à moyen terme (2002-2004)

Le plan à moyen terme est structuré conformément au programme quadriennal de l'UICN (2001-2004). Celui-ci est articulé autour de sept domaines d'action prioritaires qui bénéficient des contributions de toutes les commissions et de tous les programmes régionaux et thématiques de l'UICN. Il s'agit des grands domaines de travail décidés à Amman en octobre 2000. L'action de l'UICN entre deux congrès s'inscrit dans le cadre ainsi défini.

Les sept domaines d'action prioritaires (DAP) sont les suivants :

1. Gestion efficace et restauration des écosystèmes
2. Institutions clés, accords, processus et politiques
3. Incitations, notamment financières, pour la conservation de la diversité biologique et l'utilisation durable des ressources naturelles
4. Partage équitable des coûts et des avantages
5. Évaluation de la diversité biologique et des facteurs socio-économiques pertinents
6. Systèmes de gestion de l'information et de la communication
7. Direction et gestion efficaces, dynamiques et responsables de l'Union

Aligner le programme méditerranéen sur le programme d'intersessions est un premier pas essentiel pour élaborer des plans de travail annuels définissant clairement la manière dont les activités du programme régional s'inscrivent dans le cadre global de l'action de l'UICN. Le tableau ci-après montre comment les thèmes qui ont été jugés prioritaires pour le programme méditerranéen lors de la réunion de Málaga, en 1997, s'insèrent dans le cadre des domaines d'action prioritaires.

Le plan à moyen terme fournit un cadre de référence pour l'évaluation des besoins en personnel du bureau et pour l'élaboration des plans de travail annuels et des budgets nécessaires pour atteindre les buts recherchés. L'entreprise est évidemment ambitieuse en raison de la diversité des thèmes retenus, et il y aura lieu d'examiner périodiquement la capacité du programme méditerranéen à répondre aux attentes de ses membres.

DAP	THEME	RÉSULTATS DU PROGRAMME MEDITERRANEEN
? Gestion efficace et restauration des écosystèmes	Conserv. de la biodiversité Conserv. de la biodiversité Conserv. de la biodiversité Désertification Util. durable des ressources Util. durable des ressources Util. durable des ressources Îles Util. durable des ressources Gestion ressources en eau	? Évaluation et amélioration de l'efficacité des aires protégées à l'échelon régional ? Soutien d'actions transfrontalières ou plurinationales pour la conservation de la biodiversité ? Soutien de la gestion durable des forêts méditerranéennes ? Évaluation de l'importance des régions arides pour la bio diversité ? Exploration des liens entre agriculture et biodiversité ? Identification des moteurs du changement dans l'util. des sols et renforcement des liens avec les acteurs clés ? Évaluation de l'appui fourni par les aires protégées marines à la pêche artisanale et promotion de ce rôle ? Échange d'expériences sur la gestion des aires protégées insulaires ? Le programme recherche l'exploitation durable des ressources halieutiques de la Méditerranée ? Promotion d'une gestion intégrée des bassins versants
? Institutions clés, accords, processus et politiques	Conserv. de la biodiversité Conserv. de la biodiversité Conserv. de la biodiversité Biodiversité & ressources  Biodiversité & aires protégées Îles Utilisation durable des ressources  Désertification Gestion des ressources en eau	? Soutien du dvlpt et de la mise en œuvre de la Convention de Barcelone sur la biodiversité et l'util. des ressources ? Perfectionnement des instruments juridiques applicables aux aires protégées ? Appui à la mise en œuvre dans la région de la Convention sur la diversité biologique ? Organisation à Valence d'un Forum international sur la biodiversité avant la tenue de la 8 <sup>ème</sup> Conférence des Parties contractantes à la Convention de Ramsar (2002) ? Promotion des apports méditerranéens au Congrès mondial sur les parcs (2003) ? Promotion de politiques favorisant la protection de la biodiversité et l'exploitation durable dans les îles ? Élaboration de principes directeurs sur les stratégies d'adaptation au changement climatique au regard de la Convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique (CCCC) ? Établissement de liens avec la Convention sur la désertification; soutien de la nouvelle politique de l'UICN ? Élaboration, à l'intention des décideurs, d'indicateurs d'utilisation de l'eau intégrant les aspects environnementaux ? Données suite dans la région au rapport de la Commission mondiale sur les barrages
? Incitations, notamment financières, pour la conservation de la diversité biologique et l'utilisation durable des ressources naturelles	Utilisation durable des ressources	? Mise au point et promotion de mesures en faveur de l'agriculture et de la biodiversité, pour une utilisation durable des ressources
? Partage équitable des coûts et des bénéfices	Conserv. de la biodiversité Util. durable des ressources Util. durable des ressources	? Utilisation des aires protégées pour revitaliser et appuyer les économies rurales ? Mise en œuvre et partage d'expériences d'intégration de la conservation et des économies locales ? Action en faveur du développement de l'écotourisme
? Évaluation de la diversité biologique et des facteurs socio-économiques pertinents	Conserv. de la biodiversité Conserv. de la biodiversité Conserv. de la biodiversité Conserv. de la biodiversité	? Élaboration d'une liste rouge méditerranéenne (espèces menacées) ? Transmission aux acteurs régionaux des informations disponibles sur les espèces et les aires protégées ? Suivi de l'état d'avancement des plans d'action pour la conservation des espèces ? Étude de la biodiversité des milieux insulaires ? Évaluation de la situation des espèces menacées par la pêche
? Systèmes de gestion de l'information et de la communication	Utilisation durable des ressources Tous les thèmes	? Partenariats avec des acteurs clés sur la conservation et la gestion des régions arides et des ressources halieutiques ? Création d'une passerelle technique entre les processus des conventions internationales et la région méditerranéenne
? Direction et gestion efficaces, dynamiques et responsables de l'Union	Tous les thèmes	? Soutien et renforcement des liens Nord-Sud entre les membres de l'UICN ? Renforcement de la capacité des commissions de l'UICN dans la région à appuyer le programme ? Mise au point et renforcement d'une structure de direction et de systèmes pour le Programme Med afin de garantir sa bonne exécution ? Le pilotage du programme est assurée par le Secrétariat de l'UICN et par les membres de l'organisation ? Diversification des sources de financement à terme ? Le projet repose sur des fondements solides et répond aux besoins essentiels de la région



## 7 Principes directeurs pour la mise en œuvre du programme

Dans le programme quadriennal adopté par les membres de l'UICN au congrès d'Amman, l'action du mouvement est définie à deux niveaux :

1. Les activités, initiatives et projets du Secrétariat et des commissions pour lesquels l'UICN est tenue de justifier son action et sa gestion financière. Ceci inclut les activités effectuées avec des membres et d'autres organisations avec qui elle a signé une convention de partenariat ou un contrat.
2. Les activités, processus et/ou initiatives qui peuvent être catalysés ou influencés par l'Union, mais dont le Secrétariat et les commissions ne sont pas directement responsables et sur lesquels ils ne sont pas tenus de rendre compte.

Le plan stratégique cherche à établir un cadre et des principes directeurs pour les projets entrant dans la première catégorie, c'est-à-dire ceux où le directeur général, ou les personnes à qui il a délégué sa compétence — en l'occurrence, le directeur du programme mondial et le directeur du programme méditerranéen —, doivent rendre compte de leur gestion. Il ne s'intéresse pas aux projets de la deuxième catégorie — actions des membres —, dont la responsabilité n'incombe pas au Secrétariat de l'UICN.

Les membres exercent leur droit de vote à chaque congrès mondial pour élire les conseillers régionaux et approuver le programme global du mouvement. Pour en déterminer la portée et fixer les priorités et les orientations, l'UICN procède à des consultations et recherche la participation active des membres et des principaux partenaires. Cependant, il appartient en dernier lieu au directeur général et à ses délégués de garantir la qualité et la viabilité financière du programme.

Le bureau de Malaga étudie actuellement quelle sera sa structure juridique définitive en Espagne. À cet effet, une réflexion est en cours en vue de répondre à la demande du directeur général, qui souhaite une structure de gouvernance établissant clairement la responsabilité du bureau de Malaga devant le Secrétariat international. Sur le long terme, l'idée est de chercher à obtenir le statut diplomatique, qui nécessitera un vote du Parlement. À court terme, la meilleure solution pourrait être une structure reconnue d'utilité publique bénéficiant d'une fiscalité avantageuse et de facilités en matière d'embauche.

### 7.1 Personnel du bureau de l'UICN pour la Méditerranée

En janvier 2002, le personnel se composait d'un directeur, d'un responsable de programme et d'une secrétaire. Un directeur financier rejoindra l'équipe au 1<sup>er</sup> mars. Dans le courant de l'année, deux ou trois autres personnes seront nommées pour s'occuper des aspects techniques et des communications.

Le bureau de Malaga pourra aussi accueillir des personnes détachées par les membres ou par les commissions afin de travailler ensemble aux fins du programme. Il apportera également l'appui nécessaire afin qu'un expert au sein du Bureau régional pour l'Europe, établi à Bruxelles, assure la liaison avec la Commission européenne pour les questions intéressant la Méditerranée. Enfin, il étudiera la possibilité de proposer de courts contrats à durée déterminée à de jeunes professionnels de la région.

Le bureau donnera la préférence aux personnes d'origine méditerranéenne lorsqu'il fera appel à des consultants, scientifiques ou autres. Il lancera un appel d'offres pour les postes au sein du bureau de Málaga et les candidats seront retenus en fonction des mérites, conformément aux procédures habituelles.

## 7.2 Interaction entre les programmes méditerranéens et les régions statutaires de l'UICN

Le programme méditerranéen travaillera en coordination avec le programme WesCANA et le Bureau régional pour l'Europe et mettra en œuvre des initiatives dans des pays de la sous-région méditerranéenne. Le Bureau régional d'Europe sera la base à Bruxelles des activités et politiques européennes de l'UICN présentant un intérêt pour la Méditerranée, ainsi que le point focal pour toutes les questions relatives à l'UE (élaboration de politiques, recherche de fonds, etc.).

WesCANA restera un programme régional à part entière et continuera d'assumer l'entière responsabilité pour toutes les questions relatives aux membres, aux comités nationaux et aux aspects statutaires. Il poursuivra son action par l'intermédiaire de deux centres sous-régionaux pour la Méditerranée méridionale : l'un pour l'Afrique du Nord, basé en Tunisie, et l'autre pour la péninsule nord-arabique, établi en Jordanie. De plus, il maintiendra les priorités thématiques (*biodiversité, eau, désertification, milieu marin, éducation et communication, aires protégées, droit de l'environnement et équité et durabilité*) désignées par les membres, les commissions et les partenaires de WesCANA, qui font partie intégrante de sa stratégie et de son programme. L'une des idées maîtresses est la «complémentarité»: le programme méditerranéen ne vise pas à remplacer les programmes existants et les structures déjà en place, mais à faire jouer au mieux les synergies à l'échelon régional.

Le Centre méditerranéen se concentrera sur des initiatives plurinationales menées au niveau de la région ou concernant un écosystème. Il apportera ainsi un plus aux programmes spécialisés déjà en cours — notamment les programmes européens et WesCANA — et ne jouera aucun rôle dans les questions relatives aux membres, qui relèvent clairement du domaine des régions statutaires. Le programme méditerranéen sera à l'avenir le point de contact officiel de l'UICN pour la Convention de Barcelone. Lorsque des activités conjointes auront déjà été décidées entre WesCANA, le PNUE-CAR/ASP, MedWet et METAP dans le sud de la région méditerranéenne, elles seront poursuivies comme prévu. Le programme méditerranéen assumera des responsabilités croissantes dans le cadre d'actions régionales menées avec ces partenaires au fur et à mesure qu'il prendra de l'ampleur.

## 7.3 Constitution d'un comité consultatif

Il est important que le programme méditerranéen communique et travaille en liaison étroite avec les 145 membres de l'UICN dans la région. Cet objectif pose des difficultés particulières. En effet, le programme recouvre deux régions statutaires et requiert une participation effective des membres, mais il ne doit pas y avoir d'interférences avec les processus de planification et de mise en œuvre des projets dans le cadre des programmes européens et WesCANA.

Le Bureau de la Méditerranée a pris l'initiative d'inviter les présidents des neuf comités nationaux de la région, les conseillers régionaux méditerranéens, le Bureau régional pour l'Europe et WesCANA à participer à une réunion afin de les consulter sur un premier projet de stratégie. Représentant 80 % des membres méditerranéens, ils sont bien placés pour assurer la communication entre le Bureau de la Méditerranée et les membres dans leurs pays respectifs.

Constatant que des consultations et une interaction constantes avec l'ensemble des membres prendraient beaucoup de temps, les participants à la réunion ont proposé la création d'un comité consultatif afin de garantir une approche transparente, équitable et participative dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme méditerranéen. Le directeur du programme fera des propositions quant à la structure et au rôle qui pourrait jouer une telle instance, et veillera à ce que la composition du mécanisme envisagé soit équitable, simple à déterminer et à gérer avec le passage du temps, en s'inspirant d'expériences analogues au sein de l'Union.

## 7.4 Financement de la phase de démarrage

Le budget de base du bureau pour la période 2001-2004 sera financé par le pays hôte (Consejería de Medio Ambiente, Andalousie, et Ministère espagnol de l'Environnement, Madrid). La contribution annuelle des deux parties devrait s'élever à environ €570 000. L'UICN demandera à d'autres pays méditerranéens de soutenir ce programme et organisera la recherche de fonds auprès d'une série de donateurs lorsque le programme sera sur pied et en cours. Pour l'heure, la France et l'Italie ont déjà apporté des fonds ou annoncé leur intention de le faire.

El Parque Tecnológico de Andalucía offre toutes les structures d'appui nécessaires (bureaux, excellents moyens de communication, salles de réunion) pour garantir le bon fonctionnement du programme.

## 7.5 Suivi et rapports

Cet aspect du programme comporte quatre volets. Il faudra:

- ? Contrôler la réalisation des activités prévues par les plans de travail en vérifiant que les produits sont remis dans les délais convenus et avec la qualité requise.
- ? Suivre les progrès accomplis dans la poursuite des objectifs du programme. Ce suivi imposera un travail spécifique de collecte des données (élaboration de questionnaires, interviews et missions sur le terrain) pour obtenir les informations désirées.
- ? Recueillir et analyser les informations émanant des programmes de terrain et des activités conduites par les organisations partenaires.
- ? Préparer les rapports (internes et externes) demandés par le siège de l'UICN, les organismes de financement et les parties prenantes ainsi que tous les documents nécessaires à des fins de communication.

## 7.6 Évaluation

À mi-parcours, en 2003, il sera procédé à un examen des progrès réalisés eu égard aux objectifs prioritaires et aux résultats escomptés du programme Méditerranée de l'UICN. Les aspects stratégiques seront également passés en revue afin de pouvoir apporter les ajustements nécessaires au plan de travail stratégique établi pour la durée du programme. Les membres, les partenaires et le personnel du Secrétariat seront associés à ce processus d'évaluation.

La culture opérationnelle du programme favorisera l'auto-évaluation. Autrement dit, le personnel, les partenaires et les membres seront encouragés à évaluer leurs performances et leurs expériences et à en tirer des enseignements. Le processus interne d'auto-évaluation sera planifié et commencera avec le Plan de travail 2002.

Le programme pourra faire l'objet d'évaluations externes conduites par les organismes de financement. Il sera par ailleurs régulièrement soumis à des évaluations internes dans le cadre du cycle de réexamen des programmes de l'UICN, effectuées sous la direction du Programme Planning Group et du directeur du programme.

Tous ces examens et évaluations (internes et externes) devront se faire conformément aux normes et à la politique d'évaluation de l'UICN. Enfin, il sera procédé chaque année à la vérification des comptes.

## ANNEXE 1

### Résumé du processus à l'origine du programme méditerranéen

#### Développement d'un programme de portée méditerranéenne

Au cours des quinze à vingt dernières années, l'UICN a réalisé un certain nombre d'activités de portée méditerranéenne. Il s'agissait toutefois d'interventions ponctuelles, dispersées dans le temps et qui ne s'inscrivaient pas dans un cadre régional. Pendant la période 1982-1986, l'organisation a appuyé le développement des premières activités du CAR/ASP (centre d'activités régionales pour les aires spécialement protégées) établi à Tunis sous l'égide du PNUE/PAM. L'UICN a aussi aidé à la mise en place du METAP (Mediterranean Environmental Technical Assistance Programme – programme de la Banque mondiale). Le programme WesCANA (qui englobe les pays suivants : Algérie, Égypte, Jordanie, Liban, Libye, Maroc et Syrie, ainsi que les territoires relevant de l'Autorité palestinienne) a également élaboré une stratégie et un cadre de référence pour la région, et un exercice analogue a été conduit en Afrique du Nord et dans la péninsule nord-arabique. Ceci a permis de dégager des priorités et de mettre en œuvre une série d'activités coordonnées depuis la Tunisie et la Jordanie.

La Commission de la sauvegarde des espèces (CSE) a participé activement à la formulation et au suivi des plans d'action PAM pour les tortues marines et les phoques moines. Son groupe spécialisé sur les plantes des îles méditerranéennes a par ailleurs mis au point une stratégie pour guider l'action dans ce domaine. L'UICN a aussi coordonné avec le WWF un important projet intitulé *Centers of Plant Diversity*, qui comporte un volet spécifiquement méditerranéen.

La CMAP (ex-CPNAP), a formulé le Plan d'action pour les aires protégées en Afrique du Nord et au Moyen-Orient et son équivalent en Europe, «Des Parcs pour la Vie ». Enfin, le programme pour l'Afrique du Nord et l'Asie occidentale met en œuvre un programme pour la biodiversité dans les zones arides depuis 1996. Toutes ces activités constituent la toile de fond du processus qui a abouti à la création du bureau – Encadré 1.

#### Encadré 1. Les étapes de la mise en place du bureau et du programme de l'UICN pour la Méditerranée

1994	La recommandation 19.17 de l'Assemblée générale à Buenos Aires préconise la création «d'un nouveau dispositif régional et d'un bureau de l'UICN pour la Méditerranée ».
1995	La 42 <sup>ème</sup> Session du Conseil a entériné les recommandations du groupe de travail et recommande de poursuivre l'élaboration d'un programme méditerranéen.
1996	Adoption de la résolution CGR.1.15 lors du Congrès mondial de la conservation de Montréal, qui recommande de créer un Bureau pour la méditerranée, d'appliquer les recommandations formulées par le groupe de travail en 1995, d'évaluer les besoins probables et les sources de financement potentielles en tenant compte de la proposition de l'Espagne, d'établir un réseau de membres régionaux et de promouvoir l'application de la Convention de Barcelone et du PAM.
1997	Il est procédé à une analyse du créneau et des rôles que l'UICN pourrait jouer dans la région sur la base des consultations lancées avec les partenaires régionaux (PAM, Convention de Berne, Ramsar, WWF, MedWet). Un projet de cadre de référence et l'analyse du créneau de l'UICN sont diffusés à tous les membres méditerranéens.
1997	Réunion des membres à Malaga (23-25 oct. 1997) pour discuter de la proposition de stratégie. Les considérations et recommandations formulées sont incluses dans le compte rendu de la réunion. Les participants décident d'implanter le bureau du programme méditerranéen à Málaga et se félicitent de la proposition des autorités espagnoles de couvrir ses frais de fonctionnement pendant les premières années d'activité.

1999	Réunion de la CMAP à Cilento (Italie) pour étudier la manière dont un programme de l'UICN pourrait aborder la question des espaces protégés méditerranéens.
2000	Le ministère espagnol de l'Environnement, la Consejería de Medio Ambiente d'Andalousie et l'UICN signent un accord tripartite portant création du bureau dans le pôle technologique de Malaga.
2001	Réunion de la CMAP pour déterminer les besoins de formation du personnel et les réseaux nécessaires.
2001	Ouverture du bureau en octobre 2001.

### Définition du programme : Málaga 1997 et Cilento 1999

Les membres méditerranéens de l'UICN ont entrepris de définir le rôle de l'organisation dans la région lors d'une réunion tenue à Malaga en 1997. Après une évaluation exhaustive des initiatives en cours et des lacunes à combler, les participants, au nombre d'une centaine, ont conclu à la viabilité d'un programme méditerranéen.

Les membres se sont penchés sur la mission, les objectifs (encadré 2) et les thèmes à traiter et se sont attachés à définir la nature des actions prioritaires de l'UICN dans la région (encadré 3). Les objectifs concernent généralement des questions relatives au fonctionnement du programme plutôt que des objectifs techniques à proprement parler. Ceux-ci ont été englobés dans des « catégories d'activité » (Conservation de la biodiversité et Utilisation durable des ressources).

La CMAP a pour sa part tenu une réunion méditerranéenne à Cilento en 1999. À cette occasion, elle a étudié les besoins des réseaux d'aires protégées concernés et dégagé les priorités de l'UICN dans la région. Ces travaux ont aussi inspiré les propositions formulées dans le corps du présent document.

#### Encadré 2. Mission, objectifs et thèmes définis par les membres à Malaga en 1997

##### *Mission*

**« Influencer, encourager et aider les sociétés méditerranéennes pour qu'elles parviennent à concilier la conservation des ressources naturelles avec leur utilisation durable et arrivent à mettre en place un modèle de développement durable. »**

##### *Objectif général*

Identifier les capacités des membres, des commissions et du Secrétariat et les mobiliser pour que l'UICN puisse apporter un plus aux actions en faveur de la conservation de la nature et du développement durable dans l'écorégion méditerranéenne.

##### *Objectifs spécifiques*

1. Développer la participation des membres dans les pays méditerranéens en renforçant leurs capacités institutionnelles, techniques et scientifiques.
2. Renforcer la Convention de Barcelone et le Plan d'action pour la Méditerranée ainsi que les autres accords internationaux pertinents et applicables (42<sup>ème</sup> session du Conseil), et soutenir leur mise en œuvre.
3. Tenter d'accroître la présence de l'UICN au niveau régional en favorisant la coordination et une action commune entre le Secrétariat, les commissions et les membres, conformément à la politique de régionalisation de l'Union.
4. S'appuyer sur les programmes existants de l'UICN, les organes des Nations unies, les réseaux d'ONG et d'autres partenaires ayant des programmes et activités dans la région pour compléter les initiatives en cours et appliquer la mission de l'UICN à ces activités régionales méditerranéennes.

5. Collecter, diffuser et partager l'information, encourager l'analyse et la synthèse des expériences ainsi que l'approfondissement des connaissances théoriques et pratiques, et permettre l'accès de l'ensemble du mouvement et d'autres organisations à ces informations grâce à des systèmes de communications efficaces.

Concernant les activités thématiques, les membres ont proposé de se concentrer sur des thèmes et activités de caractère clairement méditerranéen ne pouvant être couverts par les programmes existants.

Pour déterminer les thèmes prioritaires, ils se sont basés sur:

- ? Les lacunes à combler dans la région
- ? Les domaines dans lesquels l'UICN est particulièrement bien placée
- ? Les intérêts communs des membres

Les thèmes répondant à ces critères sont les suivants:

- a) Îles
- b) Utilisation des ressources naturelles
- c) Conservation de la biodiversité (espèces, habitats) et des paysages
- d) Ressources en eau
- e) Zones arides, zones de transition et désertification

La liste des autres objectifs prioritaires a été établie comme suit :

- f) Gestion intégrée des zones côtières
- g) Zones humides
- h) Forêts méditerranéennes
- i) Gestion des aires protégées
- j) La mer

C'est une bien longue liste pour un petit bureau tel que celui du programme méditerranéen, qui court le risque de se disperser à vouloir traiter un trop grand nombre de thèmes et de n'être performant sur aucun d'entre eux. Alors que les centres d'intérêt des membres sont extrêmement divers, il semble cependant naturel que le programme aborde tous les thèmes qui ont été jugés importants par l'ensemble des parties prenantes.

Les membres ont aussi réfléchi aux types d'activités que l'UICN pourrait entreprendre dans la région (encadré 3, page suivante). La plupart sont pertinentes pour le programme méditerranéen, nonobstant l'actuelle définition des rôles entre le programme méditerranéen, le Bureau régional pour l'Europe et WesCANA.

**Encadré 3 Types d'activités envisagés pour le programme méditerranéen de l'UICN**

- Élaboration de politiques : appuyer la mise en œuvre et le développement de conventions régionales, renforcer l'équité, influencer les politiques et les programmes de coopération, formuler de nouvelles initiatives.
- Rôle de catalyseur et d'animateur : convoquer des réunions pour que les questions méditerranéennes aient un plus grand poids au sein de l'UE, assurer la liaison entre organisations intergouvernementales (OIG), gouvernements et ONG, créer un climat favorable au dialogue et à la coopération, et renforcer les partenariats existants.
- Sensibilisation : conseiller les décideurs, les administrations publiques et les agences de coopération pour tenter de les influencer et de réduire l'écart entre les dispositions législatives et leur application dans les faits.
- Identification et mobilisation des ressources financières : démarches auprès des donateurs et des agences de coopération bilatérales et multilatérales.
- Coordination du programme et travail en réseau : nouer des relations et renforcer les liens avec d'autres partenaires régionaux, promouvoir les activités des membres dans le cadre des objectifs communs et des priorités régionales qui auront été fixées, établir des alliances Nord-Sud entre les membres, aider les commissions à mettre en œuvre leurs plans stratégiques.
- Renforcement des capacités : promouvoir les échanges d'expériences entre les membres (ateliers thématiques, forums de discussion) et en tirer des enseignements ; faciliter la réalisation d'activités de formation.
- Assistance technique : proposer les services techniques de l'Union et apporter son expertise dans la préparation des stratégies et des plans d'action, ainsi qu'une assistance pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

Le processus d'élaboration de ce nouveau programme de l'UICN est basé sur une analyse exhaustive de son rôle potentiel dans la région et des priorités de ses membres. Il reflète le large éventail des questions qui leur semblent importantes. À long terme, il sera peut-être possible de toutes les aborder, au fur et à mesure du développement du programme. Pour commencer, il est toutefois essentiel de se concentrer sur un nombre réduit de thèmes prioritaires.

## ANNEXE 2 Membres méditerranéens des commissions de l'UICN

- JANVIER 2002 -

	Gestion des écosystèmes. CGE	Droit de l'environnement. CDE	Éducation & Communication. CEC	Politique environnementale, économique et sociale. CPEES	Commission mondiale des aires protégées. CMAP	Commission de la sauvegarde des espèces. CSE
ALGÉRIE	1		1		1	8
AUTORITÉ PALESTINIENNE						
CROATIE	1	1	3	1	2	12
CHYPRE						3
ÉGYPTE	2	2	3	1	14	12
ESPAGNE	2	8	25	2	13	167
FRANCE	10	12	5	8	32	193
GRÈCE	2		3	1	6	35
ISRAËL	1	3	3	2	1	34
ITALIE	2	5	2	3	20	94
JAMAHIRIYA ARABE LIBYENNE POPULAIRE ET SOCIALISTE		1	1			1
JORDANIE		2	6	1	4	7
LIBAN			4	1	5	3
MALTE						4
MAROC		5	3	1	1	21
MONACO				1	2	1
PORTUGAL		2	6		2	38
RÉPUBLIQUE ARABE SYRIENNE		12		2		2
SLOVÉNIE			4	1	17	13
TUNISIE	1		1		2	12
TURQUIE		2	2		3	32

## Annexe 3 Liste de contrôle pour l'évaluation des performances<sup>9</sup>

### PREMIÈRE PARTIE : ÉVALUATION DES ASPECTS RELATIFS À LA PERFORMANCE

	<b>QUESTIONS CLÉS (ces questions sont des exemples tirés de l'ouvrage <i>Enhancing Organizational Effectiveness</i> et peuvent être adaptées)</b>
1. Adéquation	<p>Dans quelle mesure le travail de l'unité répond-il aux objectifs du programme ? S'inscrit-il dans les domaines d'action prioritaires de l'Union ?</p> <p>Dans quelle mesure répond-il aux besoins des membres ou des partenaires ?</p> <p>Le travail de réflexion conduit au sein de l'unité en fait-il un fer de lance en matière de conservation et de développement ?</p> <p>Quelle est la crédibilité de l'unité au sein et en dehors de l'UICN ?</p> <p>Quelle est son influence ?</p>
2. Efficacité	<p>Le programme de l'unité a-t-il un lien avec la mission et la vision de l'UICN, les domaines d'action prioritaires et les objectifs stratégiques ?</p> <p>Dans quelle mesure l'unité a-t-elle obtenu les objectifs fixés dans ses plans annuel et stratégique ? Comment s'expliquent les décalages entre les résultats obtenus et ceux escomptés ? (Donner les principales raisons.)</p> <p>A-t-elle atteint les objectifs fixés par le programme quadriennal de l'UICN pour les domaines d'action prioritaires ? Comment s'expliquent les décalages entre les résultats obtenus et ceux escomptés ? (Donner les principales raisons.)</p> <p>Comment l'unité a-t-elle réagi à des situations imprévues et non programmées ?</p> <p>Dans quelle mesure a-t-elle assimilé les nouvelles idées émanant de l'ensemble du mouvement, ainsi que les innovations proposées par d'autres sources ?</p> <p>A-t-elle de bonnes relations de travail avec d'autres membres de l'Union ? (niveaux régional et international)</p>
3. Efficience	<p>L'unité a-t-elle utilisé ses ressources (humaines, financières) et son temps de manière rationnelle ?</p> <p>Comment a-t-elle utilisé le gros des fonds reçus (investissement dans de nouveaux processus, financement des activités courantes, capital risque, congruence, etc.) ?</p> <p>Quel est le rapport personnel technique/personnel d'appui ?</p> <p>Son mode de fonctionnement et ses procédures sont-ils efficaces ?</p>
4. Impact	<p>L'unité sait-elle quel est son impact ? A-t-elle mesuré ou évalué ses résultats ?</p> <p>Quelle influence exerce-t-elle au sein et en dehors de l'UICN ?</p> <p>Indiquer ses initiatives les plus retentissantes.</p>
5. Viabilité financière	<p>Les fonds dont dispose l'unité sont-ils suffisants pour lui permettre d'atteindre les résultats recherchés ?</p> <p>Quelle est son assise financière ? (Nombre et variété des sources de financement et montants obtenus de chaque source.)</p> <p>L'unité a-t-elle dépendu des fonds de base octroyés par l'UICN au cours des trois dernières années ? Dans quelle mesure et pourquoi ?</p> <p>A-t-elle réussi à s'assurer le soutien d'organismes extérieurs pour financer ses activités ? Exposer les raisons de la réussite ou de l'échec de ses démarches en ce</p>

<sup>9</sup> Outil produit par IUCN M&E Initiative, Gland, pour l'évaluation des structures organisationnelles. Basé sur le cadre de référence pour l'évaluation des performances de l'ouvrage *Enhancing Organizational Effectiveness*, par IDRC et Universal Management Group.

	<p>sens. En quoi cela tient-il à l'impact et à la pertinence des actions menées ?          L'unité at-elle été capable de maîtriser ses dépenses et d'éviter tout dépassement de budget au cours des trois dernières années ?          A-t-elle procédé à des réductions de personnel en raison de contraintes financières ?</p>
--	--

REMARQUE SUR LA PONDÉRATION : sauf circonstances atténuantes, il convient d'attribuer une valeur égale à chacun des aspects ci-dessus pour juger de la performance globale d'une unité.

**DEUXIÈME PARTIE : ÉVALUATION DES FACTEURS QUI CONTRIBUENT À LA PERFORMANCE**

	QUESTIONS CLÉS
Capacité	<p><b>Direction stratégique</b>            L'unité dispose-t-elle d'un plan stratégique pour guider son action ? Qui a participé à son élaboration ? Est-il aligné sur la stratégie globale de l'UICN ? Les membres de l'unité ou ses mandants le connaissent-ils ? L'approuvent-ils ? Est-il utilisé régulièrement pour la prise de décision ?            Y a-t-il un processus d'évaluation pour surveiller l'application du plan stratégique ?            Les principaux responsables exercent-ils efficacement leurs fonctions de direction ?            La participation est-elle développée au sein de l'unité ?            Les responsables de la direction et de la gestion comprennent-ils et pratiquent-ils le « niche management » (spécialisation sur un créneau) en vue d'atteindre les objectifs ?            La direction / les principaux responsables veillent-ils à ce que l'unité effectue des analyses régulières de la situation afin de pouvoir prendre des décisions stratégiques relatives à son programme et aux institutions avec qui elle travaille ?            Quels sont les mécanismes ou les instances de gouvernance en place et sont-ils efficaces ? (comités consultatifs des membres nationaux ou régionaux, ou équivalent)            Y a-t-il des processus d'examen interne et de développement structurel ? Quel est leur impact ?</p> <p><b>Structure</b>            La structure de l'unité (direction, prise de décision) constitue-t-elle un atout ou un obstacle pour l'accomplissement de ses fins ?            Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement définis ?            Y a-t-il des liens appropriés entre programmes et projets, ou la possibilité d'opérer des rapprochements le cas échéant ?            La prise de décision est-elle clairement définie et dûment décentralisée ?            Le personnel at-il le pouvoir de dresser la liste des problèmes à régler et d'agir en conséquence ?</p> <p><b>Élaboration et gestion des programmes</b>            Les dirigeants donnent-ils suffisamment d'orientations au personnel à tous les échelons de la hiérarchie ?            Les projets et programmes sont-ils liés à d'autres unités et programmes de l'UICN ? (intégration horizontale et verticale)            Dans quelle mesure les membres et les commissions participent-ils à la mise en œuvre du programme ?            Les projets et programmes sont-ils innovateurs ?            Les produits que l'unité s'était engagée à fournir dans le cadre de ses projets et programmes sont-ils remis en temps voulu ?            L'unité dispose-t-elle des ressources et des systèmes et structures de gestion appropriés pour pouvoir exécuter efficacement le programme prévu ?</p> <p><b>Gestion des ressources humaines</b>            Le profil du personnel correspond-il aux besoins du programme et des projets ?            Y a-t-il des mesures d'incitation pour améliorer la qualité du travail et favoriser l'avancement ?</p>

	<p>Quels types de comportement sont encouragés par ces mesures ?  Y a-t-il un programme de formation pour le personnel ?  Le cadre de travail est-il adéquat ?  Y a-t-il un mécanisme pour assurer une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes dans le personnel ? Est-il utilisé dans les faits ?  Y a-t-il des problèmes non résolus d'équité salariale ?  Y a-t-il un médiateur ou une figure analogue ? A-t-on recours à lui ?  L'unité dispose-t-elle de procédures appropriées pour le recrutement et l'orientation du personnel ?  Y a-t-il un système efficace et favorable de notation du personnel ? Est-il utilisé ?  Comment le personnel est-il géré, suivi et guidé ?</p> <p><b>Gestion des ressources financières</b>  Y a-t-il une stratégie financière ou un plan explicite ?  Y a-t-il un système de prévisions budgétaires ? Est-il participatif ?  Les gestionnaires aux différents niveaux reçoivent-ils des informations financières exactes en temps utile ?  Les ressources affectées aux projets sont-elles dépensées dans les délais ?  Y a-t-il un mécanisme de vérification des comptes ? Quelles sont ses conclusions ?  Les services financiers sont-ils efficacement fournis aux sous-unités (projets, etc.) ?</p> <p><b>Suivi et évaluation</b>  Le personnel est-il formé aux activités de suivi et d'évaluation et s'en acquitte-t-il avec compétence ?  Quels types de processus sont en place ? Le suivi et l'évaluation sont-ils effectués pour tirer des enseignements, pour rendre des comptes, ou à des fins de contrôle ?  Quels programmes et processus font l'objet d'un suivi et d'une évaluation ? Y a-t-il d'importantes lacunes ?  Comment les informations obtenues sont-elles transmises pour l'établissement de rapports et la prise de décision ?</p> <p><b>Infrastructure et appui administratif</b>  Les bureaux et équipements (véhicules, ordinateurs) sont-ils adaptés aux fins du programme et permettront-ils d'atteindre les résultats escomptés ? Sont-ils bien utilisés ?  Les technologies de l'information (gestion de l'information, Internet, lignes téléphoniques) sont-elles suffisantes pour une bonne exécution du programme ?</p> <p><b>Autres critères à prendre en compte</b>  Gestion des processus – Y a-t-il des mécanismes pour résoudre les problèmes ?  Sont-ils satisfaisants de l'avis du personnel ?  Liens interinstitutions – L'unité a-t-elle de bonnes relations de travail avec ses partenaires, les donateurs et d'autres organisations ?</p>
Motivation	<p><b>Historique et buts</b>  Quels sont les faits marquants dans l'histoire de l'unité ?  Comment a-t-elle évolué au fil du temps ?  Le personnel a-t-il un but précis ? Cadre-t-il avec la mission de l'UICN ?</p> <p><b>Culture</b>  Quelle sont les principales caractéristiques de l'unité du point de vue de différents groupes (internes ou externes) ? En quoi cela conditionne-t-il sa performance ?  Le personnel est-il satisfait (moral, etc.) ?  Le personnel et les dirigeants s'investissent-ils dans leur travail ?</p> <p><b>Mesures d'incitation et récompenses</b>  Quel est le jugement porté par les membres du personnel sur le système d'incitation ?  Quelle est leur vision de l'unité eu égard à leur propre intérêt et à leur carrière ?  À leur avis, le niveau d'équité est-il satisfaisant ?</p>

Contexte externe	<p><b>Partenaires</b></p> <p>Qui sont les principaux partenaires de l'unité ?          Comment évaluent-ils ses produits et services ?          L'unité a-t-elle été capable de répondre à leurs besoins et à leurs attentes ?          Qui sont ses partenaires pour l'exécution des activités ? Comment perçoivent-ils cette collaboration ? (leur apporte-t-elle un plus ?)          Qui sont ses concurrents ? Pourquoi sont-ils concurrents et non pas partenaires ? Sont-ils en passe d'occuper le créneau de l'unité ? Pourquoi ?          Quelle est la valeur de ses produits et services pour les donateurs et autres bailleurs de fonds ?          Dans quelle mesure est-elle affectée par les tendances des donateurs en ce qui concerne le financement ?          Le contexte politique et socioéconomique a-t-il un impact sur son fonctionnement ?          De la même façon, en quoi est-elle affectée par le cadre administratif et juridique en vigueur dans le pays ou la région ?</p>
------------------	--

**PRINCIPALES SOURCES ET MODES DE COLLECTE DES INFORMATIONS**

Les éléments indiqués ci-après pour chacun des facteurs à analyser sont donnés à titre d'exemple. Il s'agit là d'un point de départ possible pour le travail de collecte de l'information.

FACTEUR	SOURCES	OUTILS / MODES DE COLLECTE DES INFORMATIONS
Efficacité	Personnel de l'unité Documents et rapports de l'unité Autres unités de l'UICN Partenaires Membres	Analyse de documents Interviews Questionnaires
Efficience	Personnel de l'unité Documents et rapports de l'unité Département des finances de l'UICN Département des RH de l'UICN	Analyse de documents Interviews
Adéquation / impact	Personnel de l'unité Documents et rapports de l'unité Autres unités de l'UICN Partenaires (y compris les bénéficiaires) Membres Donateurs	Analyse de documents Interviews Questionnaires Groupes de discussion
Viabilité financière	Personnel de l'unité Documents et rapports de l'unité Département des finances de l'UICN Donateurs	Analyse de documents Interviews
Capacité	Personnel de l'unité Documents et rapports de l'unité Autres unités de l'UICN Partenaires Membres	Analyse de documents Interviews Questionnaires Groupes de discussion
Motivation	Personnel de l'unité Documents et rapports de l'unité	Interviews
Contexte externe	Personnel de l'unité Autres unités de l'UICN Partenaires Membres Donateurs	Interviews Questionnaires