



Manuel du Conseil et Outils de performance

Août 2011

Préparé par le Groupe de travail sur la gouvernance de l'UICN
Adopté par la 58^e session du Conseil de l'UICN le 4 juin 2003
Amendé le 14 février 2005, le 4 février 2009 (72^e session), le 25
novembre 2009 (73^e session), le 20 novembre 2010 (75^e session) et le 25
mai 2011 (76^e session)

Publié par l'UICN, Gland, Suisse
© 2011 Union internationale pour la conservation de la nature

Citations: UICN. 2011. *Manuel du Conseil de l'UICN et outils de performance*.
UICN, Gland, Suisse.

Sommaire

Préface	5
1. Introduction	7
2. Le rôle et les principales responsabilités du Conseil de l'UICN.....	8
2.1 Le rôle du Conseil de l'UICN	8
2.2 Principales responsabilités du Conseil.....	9
2.2.1 Fixer la date et le lieu du Congrès mondial de la nature et le convoquer	10
2.2.2 Faire des recommandations aux membres de l'UICN et au Congrès	10
2.2.3 Examiner et amender le Règlement de l'UICN.....	10
2.2.4 Admettre les membres de l'UICN et les transférer d'une catégorie à une autre.....	10
2.2.5 Reconnaître les Comités nationaux et régionaux.....	11
2.2.6 Piloter la mission et les objectifs de l'UICN	11
2.2.7 Interpréter les politiques de l'UICN et fixer des lignes directrices	11
2.2.8 Nommer le Directeur général et procéder à l'évaluation de son travail.....	12
2.2.9 Exercer un contrôle en vue d'une gestion effective des ressources financières	12
2.2.10 Suivre les politiques et les questions relatives aux ressources humaines	13
2.2.11 Assurer une planification organisationnelle performante	13
2.2.12 Suivre et évaluer les performances.....	13
2.2.13 Aider à mobiliser des ressources	14
2.2.14 Mettre en place des pratiques performantes au Conseil.....	14
2.2.15 Évaluer ses propres performances.....	14
3. Structure et composition du Conseil.....	16
3.1 Diversité et équilibre	16
3.2 Compétences et expérience professionnelles	16
3.3 Connaissances linguistiques.....	17
3.4 Limitation du nombre de mandats.....	17
3.5 Réunions.....	17
3.6 Comités permanents.....	17
3.7 Comités spéciaux	18
3.8 Le Bureau	19
4. Le rôle du Président, des Vice-présidents du Conseil et du Directeur général.....	20
4.1 Rôle du Président du Conseil.....	20
4.2 Le rôle des Vice-présidents	21
4.3 Le rôle du Directeur général	21
4.4 Obligations principales du Directeur général	22
5. Responsabilités des membres du Conseil	23
5.1 Devoirs statutaires, responsabilité, obligations redditionnelles	23

5.2	Engagement	23
5.3	Principaux devoirs des Conseillers.....	24
5.4	Principes fondamentaux	25
	Quelques motifs de frustration des conseillers	26
6.	Constituer des comités efficaces.....	27
6.1	La nature et le rôle des comités permanents.....	27
6.2	Autres comités.....	27
6.3	Composition des comités	28
6.4	Présidence des comités.....	29
6.5	Relations avec le Conseil et le Secrétariat.....	29
6.6	Responsabilités des présidents et des membres des comités	29
7.	Auto-évaluation du Conseil.....	31
7.1	Les avantages de l'auto-évaluation	31
7.2	Aperçu de l'auto-évaluation.....	31
7.3	Calendrier de l'auto-évaluation	32
8.	Choisir un Directeur général.....	33
8.1	Mettre en place une direction efficace de l'Union	33
8.2	Préparation.....	33
8.3	Mettre au point une procédure de recherche adaptée.....	34
8.4	Sélection préliminaire	36
8.5	Entretiens et sélection finale	37
8.6	Une transition réussie	39
9.	Évaluation du Directeur général.....	40
9.1	Objectif de l'évaluation	40
9.2	Difficultés de l'évaluation du Directeur général.....	41
9.3	Éléments d'une évaluation efficace.....	41
9.4	Le rôle du personnel dans l'évaluation du Directeur général.....	42
9.5	Quelques éléments à ne pas oublier.....	42
9.6	Lignes directrices proposées pour l'évaluation.....	43
Annexe I	Mandat des Comités du Conseil 2009-2012	45
Annexe II	Règles de procédures du Conseil applicables aux motions	54
Annexe III	Politique de remboursement des frais de déplacement des Conseillers de l'UICN.....	56
Annexe IV	Mandat et règles de procédure du Bureau du Conseil.....	58
Annexe V	Éligibilité des membres du Conseil et du Secrétariat pour être proposé comme candidat à un poste de membre du Conseil	61
Outil 1	Lignes directrices pour la présentation de candidatures au Conseil de l'UICN	65
Outil 2	Code de conduite pour les Conseillers de l'UICN	67
Outil 3	Engagement de performance pour les Conseillers de l'UICN.....	81
Outil 4	Rapport d'activité d'un Conseiller de l'UICN	83
Outil 5	Auto-évaluation des Conseillers de l'UICN	85

Préface

Les questions liées à la gouvernance de l'UICN ont fait l'objet de débats au sein de l'Union depuis les années 1975. Ces débats ont conduit l'Assemblée générale à décider, en 1994, d'entreprendre un examen approfondi des Statuts, du Règlement de l'Union et des Règles de procédure du Congrès mondial de la nature. L'ensemble de dispositions ainsi amendées a répondu à plusieurs des préoccupations existantes et a bien encadré les travaux de l'Union depuis dix ans.

Après 1996, le Conseil a pris le relais de la démarche de réforme de la gouvernance. Le rôle du Conseil, des Commissions, du Directeur général, du Secrétariat, ainsi que la constitution et les modalités du Congrès mondial de la nature ont été réexaminés. Des évaluations internes et externes ont conclu que les structures de l'UICN, et notamment le Conseil et les Commissions, sous leur forme actuelle, n'étaient plus adaptées aux enjeux de la protection environnementale et à ceux qui se poseront à l'avenir à l'Union.

Le Conseil en fonctions en 2000-2004 a décidé qu'il était temps d'agir. Il a créé un Comité provisoire sur la gouvernance lors de sa première session à Amman, en 2000 ; l'année suivante un Groupe de travail sur la gouvernance a été constitué, ayant pour mandat d'examiner les structures de gouvernance de l'Union, de mener une large consultation auprès des membres et d'autres éléments constitutifs importants et de soumettre des propositions de réforme au Conseil.

Le Groupe de travail a noté dès le début de ses travaux que, si le Congrès est l'organe souverain de l'UICN, le Conseil est au cœur du mécanisme de gouvernance de l'Union. Il est chargé de suivre la mise en œuvre des décisions du Congrès pendant les périodes relativement longues qui s'écoulent entre deux sessions de ce dernier. Il est apparu clairement au Groupe de travail que le Conseil de l'UICN n'était pas à la hauteur de sa tâche. Il a défini un certain nombre de difficultés entravant l'efficacité et l'effectivité du travail du Conseil.

Le Conseil a conclu qu'il était nécessaire d'améliorer son fonctionnement en se servant plus efficacement du Bureau en tant que comité directeur. Si le Bureau se chargeait, au nom du Conseil, de la plus grande partie des responsabilités financières, administratives et de gestion ordinaires de ce dernier, celui-ci pourrait se recentrer sur les orientations stratégiques et sur l'élaboration des politiques de l'Union, deux domaines qui n'ont pas fait l'objet d'une attention suffisante.

Il est apparu également au Conseil que les Conseillers nouvellement élus n'ont pas une bonne connaissance du rôle qui est attendu d'eux. Afin d'y remédier, le Groupe de travail sur la gouvernance a élaboré, à l'usage des membres du Conseil, le présent *Manuel du Conseil et outils de performance*, adopté par le Conseil lors de sa 58^e session, en juin 2003.

Dans les années à venir, ce Manuel devrait être un outil précieux afin de faire mieux connaître aux Conseillers leur rôle et les responsabilités qu'ils acceptent lorsqu'ils deviennent membres du Conseil, ainsi qu'à mieux s'acquitter de leurs tâches. Les futurs Conseils, à leur tour, devraient améliorer le Manuel si le besoin s'en fait sentir.

Le Conseil actuel a pris une mesure audacieuse et novatrice en préparant et en approuvant ces travaux. Je suis fière du courage dont il témoigne en acceptant de chercher des modalités en vue de sa propre amélioration. J'invite les membres actuels du Conseil, les candidats aux postes de Conseillers et tous les membres futurs du Conseil à lire ce *Manuel du Conseil et outils de performance*.

Yolanda Kakabadse
Présidente de l'UICN (1996-2004)

1. Introduction

Le *Manuel du Conseil de l'UICN et outils de performance* porte sur le rôle, la composition et la structure du Conseil, le rôle du Président, des Vice-présidents et des Conseillers ; il comporte également des propositions de « bonnes pratiques » afin de s'acquitter des responsabilités incombant au Conseil. Le Manuel repose sur l'expérience des Conseils précédents et des membres actuels, et a pour objet d'aider les nouveaux membres à devenir des Conseillers performants. Il ne cherche pas à traiter de tous les aspects du fonctionnement du Conseil ; il est articulé autour des questions définies par les Conseillers eux-mêmes comme étant les plus importantes et difficiles.

Ce Manuel comporte aussi des outils novateurs relatifs à l'auto-évaluation des performances du Conseil et à l'évaluation du travail du Directeur général. Il donne des indications sur les procédures de sélection du chef de l'exécutif de l'organisation et comprend un engagement de performance pour les Conseillers, afin que ces derniers assument dès le début leurs responsabilités en connaissance de cause.

Ce document s'appuie sur les travaux menés par le Groupe de travail sur la gouvernance créé au sein du Conseil en 2001 et présidé par Lynn Holowesko. Le projet préliminaire a été rédigé par Johan Holmberg. Il a été relu par Nicholas Robinson, Conseiller juridique à l'époque, ainsi que par Giuseppe Zaccagnini, actuel Conseiller juridique. Nancy MacPherson, directrice de l'Unité de suivi et d'évaluation, a coordonné les travaux du côté du Secrétariat. Peter Hulm, Deborah Murith et Nikki Meith ont assuré respectivement le conseil de rédaction, la correction des épreuves et la maquette.

Pour l'élaboration du présent manuel, il a été tenu compte du contenu des Guides de référence publiés par le Groupe consultatif international sur la recherche agricole (CGIAR), en collaboration avec le National Center for Non-profit Boards (NCNB) des Etats-Unis.*

Il convient de noter que le Manuel ne se substitue pas aux dispositions des Statuts, du Règlement et des Règles de procédure. En cas de contradiction, les dispositions des Statuts, du Règlement et des Règles de procédure priment.

Membres du Groupe de travail sur la gouvernance de l'UICN, 2001-2004:

Présidente : Lynn Holowesko, Bahamas
Ali Akbar, Pakistan
David Brackett, Canada
Puri Canals, Espagne
Taghi Farvar, Iran
Alistair Gammell, Royaume-Uni
Wren Green, Nouvelle-Zélande
Johan Holmberg, Suède
Manfred Niekisch, Allemagne
Sônia Rigueira, Brésil

* Ces guides comportent sept volumes : Volume 1: Le rôle, les fonctions et la responsabilité des Conseils d'administration du Centre ; Volume 2: Le rôle du Président du Conseil ; Volume 3: Constituer un Conseil équilibré ; Volume 4: Constituer des Comités du Conseil efficaces ; Volume 5: Choisir un Directeur général : recherche et sélection ; Volume 6: Evaluation du Directeur général ; Volume 7: Auto-évaluation du Conseil.

2. Le rôle et les principales responsabilités du Conseil de l'UICN

2.1 Le rôle du Conseil de l'UICN

Les conseils d'administration ou de direction des organisations à but non lucratif jouent un certain nombre de rôles très importants, que ce soit sur le plan juridique, fonctionnel ou symbolique. Le Conseil de l'UICN évolue dans un contexte similaire et son action est également importante pour le succès de l'Union.

Afin de faciliter la communication sur le rôle du Conseil à l'intérieur de l'UICN, le Conseil, lors de sa 73^e session, en novembre 2009, a défini les fonctions essentielles du Conseil, dans le cadre des Statuts de l'UICN en vigueur, de la façon suivante :

1. Définir les orientations stratégiques et politiques pour les travaux de l'Union, conformément aux décisions du Congrès mondial.
2. Assurer la supervision et le contrôle des résultats de l'Union dans son ensemble et de celles du Directeur général, cherchant à améliorer la cohérence entre ses différentes composantes.
3. S'acquitter de ses responsabilités statutaires vis-à-vis des membres de l'Union et leur rendre compte de la réalisation des objectifs de l'Union.
4. Définir des politiques et des lignes directrices et élaborer des déclarations sur des questions importantes et les communiquer à l'UICN ainsi qu'à la communauté mondiale.

Le Conseil est établi en tant que « composante » de l'UICN en vertu des Statuts, IV^e Partie, article 15 (b). En outre, l'article 37, VI^e Partie, dispose que « sous réserve de l'autorité du Congrès mondial, le Conseil est responsable de la surveillance et du contrôle général de toutes les affaires de l'UICN ».

En vertu de ses responsabilités administratives et financières, le Conseil est tenu d'exercer des activités de suivi et de contrôle, de déléguer un certain nombre de tâches au Secrétariat et d'assurer une évaluation et une gestion continues. En conséquence, il doit compter parmi ses membres des personnalités expérimentées, compétentes et prêtes à travailler. En outre, une structure et des procédures adaptées sont nécessaires pour permettre au Conseil de s'acquitter de ses responsabilités et d'avoir accès aux informations lui permettant d'assurer ces fonctions.

Le Conseil s'acquitte également d'une fonction symbolique, difficile à mesurer mais essentielle à la crédibilité de l'UICN et de ses travaux. De différentes façons, notamment par sa représentativité géographique étendue et sa réputation d'objectivité et de compétence, le Conseil est un garant de la qualité du travail de l'Union vis-à-vis de l'ensemble des acteurs, y compris les donateurs, les partenaires, les bénéficiaires, les organisations membres et d'autres parties prenantes. Le prestige de l'UICN et sa crédibilité auprès des partenaires extérieurs dépendent du Conseil, au même titre que du Secrétariat et des Commissions.

Le Conseil doit bien s'acquitter de chacune de ces différentes fonctions. Il doit assurer la continuité organisationnelle, établir un pilotage permettant aux programmes de

contribuer à réaliser la mission de l'Union, suivre la mise en œuvre et la gestion des politiques dans le contexte des orientations fournies par le Congrès mondial de la nature et garantir l'efficacité et la responsabilité de l'UICN vis-à-vis des membres, des donateurs et du public.

Le Conseil s'engage également à exercer son autorité, à respecter celle de le Directeur général et à maintenir une relation efficace avec le Directeur général et le personnel du Secrétariat. Lors de sa 73^e session, le Conseil a demandé au Directeur général et au personnel du Secrétariat d'œuvrer aux mêmes fins par les moyens suivants :

- un esprit commun de partenariat, de confiance et d'appui mutuel;
- clarté et respect des pouvoirs et des responsabilités respectifs du Conseil et du Directeur général ;
- respect des normes professionnelles et éthiques les plus élevées ;
- examen et mise à jour de la politique d'évaluation en consultation avec le Conseil.

Afin de bien s'acquitter de ses fonctions, le Conseil doit compter sur la participation de membres compétents, bien informés, qui acceptent leurs responsabilités, s'acquittent de leurs tâches et travaillent en équipe sous une direction efficace. Il doit être composé de personnalités ayant les liens requis avec les membres, dotées de compétences en matière scientifique, de gestion ou de politiques et mettant leur influence et leurs connaissances à la disposition de l'ensemble. Pour garantir l'intégrité de l'organisation et s'assurer que les actions du Conseil servent au mieux les intérêts de l'UICN, les Conseillers sont tenus de bien connaître leurs responsabilités collectives et individuelles afin d'éviter les conflits d'intérêts. Conformément aux Statuts, les membres du Conseil exercent leurs fonctions à titre personnel et non comme des représentants d'organisations ou d'Etats, tout en représentant l'ensemble des membres entre deux sessions du Congrès¹. Les politiques et les pratiques du Conseil doivent renforcer cette obligation.

Les Conseillers doivent axer leur action sur leur rôle dans les structures de gouvernance de l'UICN, sans jamais perdre de vue la mission d'ensemble de celle-ci, outre les dispositions statutaires mentionnées à l'Annexe II.

2.2 Principales responsabilités du Conseil

Les Conseillers doivent bien connaître leurs responsabilités essentielles et être prêts à s'en acquitter. Le mandat de l'Union est vaste et comporte de nombreux aspects. Les responsabilités décrites dans le présent chapitre s'appliquent largement à l'action du Conseil et doivent être considérées comme une base pour l'établissement de bonnes pratiques.

Le Conseil est chargé d'interpréter les politiques définies par le Congrès mondial de la nature et de suivre les résultats de la gestion en application de ces politiques. Quinze responsabilités spécifiques sont examinées ci-dessous, regroupées en trois catégories ;

¹ L'article 61 stipule que « aucun membre du Conseil ne peut voter sur une question au sujet de laquelle lui-même, ou un membre proche de sa famille, a un intérêt juridique ou financier », et l'article 62 que « les membres du Conseil exercent leurs fonctions à l'UICN à titre personnel et non en qualité de représentants de leur État ou de leur organisation respectifs. ».

rôle institutionnel, responsabilité de contrôle du bon fonctionnement de l'organisation et meilleures pratiques afin d'améliorer son fonctionnement.

Le premier ensemble de responsabilités porte sur le rôle institutionnel du Conseil.

2.2.1 FIXER LA DATE ET LE LIEU DU CONGRÈS MONDIAL DE LA NATURE ET LE CONVOQUER

En vertu de l'article 23 des Statuts, le Conseil décide de la date et du lieu des sessions de l'organe suprême de l'UICN, le Congrès mondial de la nature, après avoir pris en considération les suggestions des membres, transmises habituellement par l'intermédiaire du Directeur général. En vue du Congrès, il désigne un comité d'organisation pour la préparation, un responsable des élections et un groupe de travail sur les résolutions (voir paragraphes 28 et 29 du Règlement). La plupart des tâches administratives de préparation du Congrès sont assurées par le comité d'organisation, composé par des membres du Conseil et par un représentant du pays hôte et aidé par le Secrétariat. Lorsque le Conseil le juge nécessaire, il peut convoquer une session extraordinaire du Congrès mondial de la nature (article 25(b) des Statuts).

En vue des élections par le Congrès, le Conseil présente les candidatures aux postes de Président de l'UICN, de Trésorier et de Présidents des Commissions après examen des propositions des membres. Ceux-ci peuvent également, conformément à l'article 27 des Statuts, présenter directement au Congrès mondial de la nature des candidatures au poste de Président. Le Règlement charge le Conseil d'établir les critères pour les qualités requises des candidats à ces postes (paragraphe 31) et limite à deux le nombre de candidatures qu'il peut présenter respectivement aux postes de Président et de Trésorier (paragraphe 32). En même temps, le Conseil est tenu de veiller à ce que les candidatures au poste de Président tiennent compte du profil du Directeur général en fonction et reflètent la diversité de l'UICN (paragraphe 33).

2.2.2 FAIRE DES RECOMMANDATIONS AUX MEMBRES DE L'UICN ET AU CONGRÈS

En vertu de l'article 46(c) des Statuts, le Conseil rend compte et fait des recommandations aux membres de l'UICN et au Congrès mondial de la nature sur toute question portant sur les activités de l'UICN. Le Conseil est le seul élément constitutif de l'UICN qui, avec les membres, est autorisé à soumettre des motions en vue d'une décision du Congrès.

2.2.3 EXAMINER ET AMENDER LE RÈGLEMENT DE L'UICN

Le Conseil peut amender le Règlement, tel qu'établi par les articles 101-103 des Statuts.

2.2.4 ADMETTRE LES MEMBRES DE L'UICN ET LES TRANSFÉRER D'UNE CATEGORIE À UNE AUTRE

Cette fonction est établie par l'article 46 des Statuts. Le Règlement (paragraphes 7 à 21) établit les dispositions relatives aux demandes d'admission, aux procédures d'admission et aux transferts de membres d'une catégorie à une autre. Le Conseil examine également les objections aux demandes d'admission. Les candidats soumettent une déclaration écrite aux termes de laquelle ils font leurs objectifs de l'UICN (définis par les articles 2 et 3 des Statuts). En règle générale, les objections présentées par le passé à des demandes d'admission portaient sur l'adhésion des candidats à la mission de l'UICN. Le Comité des membres (comité du Conseil) soumet des recommandations au Conseil à ce propos.

Les décisions du Conseil sur l'admission d'un membre peuvent faire l'objet d'un recours auprès du Congrès mondial de la nature aux termes de l'article 10 des Statuts.

2.2.5 RECONNAITRE LES COMITES NATIONAUX ET RÉGIONAUX

Cette fonction est également visée par l'article 46 des Statuts ; ses incidences pratiques sont abordées par les paragraphes 61 à 68, Partie VI, du Règlement. En pratique, une partie importante de ce travail incombe également au Comité institutionnel. Le Conseil est tenu de consulter ces Comités et leurs membres. Il peut les autoriser à entreprendre des activités au nom de l'UICN (paragraphe 67(b) du Règlement). Les Comités sont à leur tour tenus de présenter un rapport d'activités au Directeur général et au Conseil une fois par an (paragraphe 66 (d) du Règlement).

Les responsabilités qui suivent sont liées à l'obligation du Conseil de veiller au bon fonctionnement de l'Union entre deux sessions du Congrès mondial de la nature.

2.2.6 PILOTER LA MISSION ET LES OBJECTIFS DE L'UICN

Le Conseil doit piloter et défendre la mission de l'UICN dans le cadre des critères définis par le Congrès mondial, et, sur la base de cette mission, piloter la planification, établir des priorités et affecter des ressources. Les déclarations de mission ne sont pas statiques ; il peut être nécessaire de les revoir régulièrement afin de les adapter aux évolutions de l'environnement mondial dans le cadre duquel travaille l'UICN. Ces déclarations encadrent la mise en œuvre des politiques et des programmes et contribuent à motiver les membres du Conseil, afin que ceux-ci consacrent le temps et l'attention voulus à l'UICN et à ses programmes.

Il est important que tous les nouveaux membres du Conseil connaissent la mission et les objectifs de l'Union et que le Conseil ait la possibilité de réexaminer régulièrement la mission de l'UICN. Il peut également proposer au Congrès mondial des modifications de la déclaration de mission en vigueur.

2.2.7 INTERPRETER LES POLITIQUES DE L'UICN ET FIXER DES LIGNES DIRECTRICES

Le Congrès mondial est l'organe souverain en matière de définition des politiques de l'UICN, conformément à l'article 20(a) des Statuts. D'après l'article 46 (a), néanmoins, le Conseil doit, « dans le cadre de la politique générale de l'UICN définie par le Congrès mondial, prendre des décisions en matière de politique et arrêter des directives complémentaires ».

Ceci veut dire que le Conseil joue un rôle important en matière d'interprétation des politiques de l'UICN, même s'il ne les fixe pas, sauf lorsque des questions urgentes se posent entre deux sessions du Conseil. Il peut aussi proposer des politiques à l'approbation du Congrès, sur la base de propositions des Commissions ou d'autres organismes.

Dans la pratique, entre les sessions du Congrès mondial, qui se tiennent tous les quatre ans, le Conseil doit répondre aux besoins de gestion, fournir des conseils pour résoudre des difficultés et établir des lignes directrices en matière de politiques à court terme. Il peut s'agir de politiques scientifiques, de gouvernance ou liées aux programmes, mais aussi de questions relatives aux finances, à la vérification des comptes ou aux ressources humaines. Le Conseil élabore aussi souvent des lignes directrices portant sur les relations de l'UICN avec d'autres institutions.

2.2.8 NOMMER LE DIRECTEUR GENERAL ET PROCEDER À L'ÉVALUATION DE SON TRAVAIL

Il incombe au Conseil l'importante responsabilité de désigner le chef de l'exécutif de l'organisation (voir l'article 46 (j) des Statuts et les chapitres 8 et 9 de ce Manuel). Le rôle du Directeur général revêt une importance particulière dans une organisation

internationale comme l'UICN, où les Conseillers sont dispersés dans le monde entier et où il est difficile, pour des raisons de logistique, de multiplier le nombre de sessions du Conseil. En conséquence, ce dernier doit confier au Directeur général la gestion quotidienne de l'organisation (conformément à l'article 79 des Statuts) et laisser à sa discrétion le soin de déterminer quelles questions doivent être soumises au Conseil pour examen.

Le Conseil, pour sa part, doit conduire la recherche du nouveau Directeur général et recruter la personne la mieux qualifiée pour le poste. Après sa désignation, le Conseil doit établir, en concertation avec le Directeur général, des procédures en vue de fixer des objectifs et d'évaluer les performances chaque année (voir le chapitre 9).

Il est également important que le Conseil se conduise de façon à soutenir et non à saper le travail du Directeur général. Normalement, le Conseil ne devrait pas être impliqué dans les activités quotidiennes du Secrétariat. Il existe une ligne de partage, fine mais nécessaire, entre l'interprétation des politiques et la gestion ; le Conseil et le Directeur général doivent collaborer afin de reconnaître et de respecter cette ligne.

Le Conseil exerce une fonction de supervision sur le travail du Directeur général (article 46). Il doit veiller à la bonne tenue des comptes et des bilans de l'Union et s'assurer que les vérifications extérieures annuelles des comptes ont bien été réalisées afin d'en rendre compte lors de la présentation de son rapport au Congrès mondial de la nature.

2.2.9 EXERCER UN CONTRÔLE EN VUE D'UNE GESTION EFFECTIVE DES RESSOURCES FINANCIERES

Le Conseil a une responsabilité fiduciaire pour ce qui concerne la bonne gestion financière de l'UICN (articles 46 (f) et 83). La gestion financière quotidienne est placée sous l'autorité du Directeur général (voir les articles 78 et 79), mais le Conseil devrait établir des limites prudentes aux activités financières de l'UICN et mettre en place un système de contrôle et de vérifications permettant d'assurer un haut niveau de responsabilité financière. Le Comité des finances et audit, l'un des comités permanents du Conseil, est chargé de veiller au respect permanent de ces normes.

Afin de répondre à cette obligation redditionnelle, le Conseil a besoin d'états financiers clairs, complets et réguliers. Le Directeur général est tenu de les lui fournir. L'orientation des membres du Conseil devrait inclure une présentation des mécanismes d'information financière de l'Union, car il est facile de se tromper en lisant des états financiers ou de ne pas y percevoir des tendances ou des éléments importants. Le Conseil et le personnel du Secrétariat doivent coopérer afin de mettre en place des mécanismes adaptés et fiables d'information financière.

L'examen et les commentaires de la vérification externe annuelle des comptes représentent également une responsabilité importante en ce domaine. Cette vérification est effectuée à la demande du Directeur général, en conformité avec les Statuts, afin de certifier au Conseil que les comptes financiers de l'UICN sont réguliers et corrects. Les comptes sont ensuite envoyés par le Directeur général aux membres de l'UICN avec les commentaires éventuels du Conseil (article 88 (c)).

2.2.10 SUIVRE LES POLITIQUES ET LES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

L'UICN étant une organisation internationale composée de membres gouvernementaux et non gouvernementaux, il est particulièrement important que le Conseil veille à ce que des politiques appropriées soient appliquées en matière

d'emploi, de rémunération, de plaintes et de recours. Les activités doivent être conformes aux normes locales et/ou internationales à cet égard ; elles doivent être négociées de façon à préserver la réputation de prudence et d'équité de l'UICN. Les principes régissant ces activités doivent être régulièrement revus ; toute difficulté en la matière doit être portée à l'attention du Conseil par l'intermédiaire du Comité de la gouvernance.

Quoique non mentionnés par les Statuts, trois autres rôles du Conseil sont susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'Union, à savoir :

2.2.11 ASSURER UNE PLANIFICATION ORGANISATIONNELLE PERFORMANTE

La planification fait partie du travail du Secrétariat, mais le Conseil doit aussi participer activement au processus de planification et aux évaluations ultérieures de la mise en œuvre du plan. Même si le Secrétariat joue un rôle important dans l'élaboration des documents de planification, le Conseil doit y participer, se servant du plan afin d'établir des priorités et d'affecter des ressources. Une participation active à l'élaboration et à l'évaluation du Programme de l'UICN (voir chapitre 3.6, Comité des politiques et des programmes) représente un élément central de cette responsabilité.

2.2.12 SUIVRE ET ÉVALUER LES PERFORMANCES

Un corollaire important à la planification est le suivi et l'évaluation réguliers du travail de l'UICN. Le Conseil doit se tenir au courant de l'exécution des programmes et des activités, recevoir et examiner les résultats des évaluations et poser des questions afin d'évaluer la pertinence, l'effectivité, l'efficacité et l'incidence des travaux de l'UICN. Le suivi et l'évaluation doivent être constants et avoir pour but l'amélioration continue du Programme et des activités de l'Union. Le Conseil doit créer un climat d'évaluation ouvert et équitable, évitant tout climat susceptible d'être perçu par le personnel du Secrétariat, les Commissions et les membres comme négatif et risqué pour eux, ce qui pourrait aboutir à occulter des difficultés que le Conseil et la direction devraient aborder.

2.2.13 AIDER À MOBILISER DES RESSOURCES

Les membres du Conseil doivent aider à trouver et à assurer des ressources pour l'Union. En tant que personnalités éminentes et respectées dans leurs sphères d'influence respectives, ils devraient être prêts à ouvrir des portes et à appuyer les activités du Secrétariat dans ce domaine. Même si les activités quotidiennes destinées à recueillir des fonds incombent pour l'essentiel au Secrétariat, les Conseillers doivent aussi être prêts à y contribuer dans des cas particuliers.

Enfin, certaines tâches sont liées aux performances du Conseil lui-même :

2.2.14 METTRE EN PLACE DES PRATIQUES PERFORMANTES AU CONSEIL

Le Conseil pourra s'acquitter correctement de ses responsabilités en incorporant de bonnes pratiques dans son travail et en les pérennisant grâce à un effort interne de réflexion et d'amélioration. Le Conseil doit s'organiser et se conduire de façon à bien s'acquitter de ses fonctions, notamment par :

- le respect du cadre juridique de fonctionnement de l'UICN, notamment pour ce qui est de la souveraineté des Etats membres ;
- l'identification de nouveaux candidats qualifiés pour des postes de Conseillers, conformément aux dispositions des Statuts, afin de couvrir des postes vacants ou de désigner des Conseillers supplémentaires ;

- la désignation des membres aux fonctions du Conseil sur la base de leur expérience et de leur compétence (par exemple pour les présidents des comités du Conseil) ;
- le maintien de bonnes relations de travail avec les autres Conseillers ;
- le maintien de bonnes relations de travail avec le Directeur général ;
- le maintien de bonnes relations extérieures ;
- la création de comités afin de gérer le travail (voir chapitre 6 et Annexe 1) ;
- la tenue de réunions du Conseil dans des lieux appropriés et avec une périodicité suffisante ;
- une utilisation efficace du Bureau ;
- la mise à disposition du Conseil d'informations pertinentes en vue des débats et des décisions ;
- des mesures destinées à permettre une participation active des membres du Conseil lors des réunions ; et
- la mise à disposition du Conseil de ressources humaines et financières suffisantes pour lui permettre de mener à bien ses travaux.

2.2.15 ÉVALUER SES PROPRES PERFORMANCES

Les performances du Conseil étant cruciales pour assurer le succès et l'efficacité de l'UICN, elles devraient être régulièrement évaluées dans le cadre de l'évaluation externe entre les sessions du Congrès. Le Conseil devrait aussi procéder régulièrement

à des auto-évaluations afin d'affiner ses pratiques et de les adapter en vue d'une meilleure performance. Ces auto-évaluations renforceraient la confiance des membres du Conseil et encourageraient les évolutions et le progrès dans l'ensemble de l'Union. Le chapitre 7 et l'Outil 5 comportent des précisions à ce sujet.

3. Structure et composition du Conseil

3.1 Diversité et équilibre

Afin d'incorporer des points de vue suffisamment larges dans ses politiques, le Conseil devrait allier diversité et équilibre dans sa composition. Cet équilibre peut être atteint dans une large mesure lors des élections au Congrès mondial de la nature. Cependant, grâce à la désignation d'un maximum de cinq Conseillers supplémentaires, le Conseil peut rectifier tout déséquilibre résiduel. Les membres devraient provenir de pays en développement et de pays développés, dont des donateurs, selon ce principe. L'UICN a besoin de Conseillers connaissant les situations et les besoins culturels, socio-politiques et institutionnels des pays en développement, qui font l'objet d'une partie importante du travail de l'UICN. Elle a aussi besoin d'une connaissance des bonnes pratiques en matière institutionnelle, de programmes et de gestion, afin de faire avancer le travail de l'Union. Ces compétences ne sont pas réunies chez tous les candidats aux postes de Conseillers.

En outre, étant donné le contexte dynamique du travail de l'UICN, que ce soit sur le plan économique ou scientifique, une diversité d'âges et de centres d'intérêt doit prévaloir dans la composition du Conseil. Les questions liées à la parité sont importantes ; le Conseil devrait incorporer plus de femmes afin d'assurer l'équilibre de sa composition. En outre, celle-ci doit être aussi représentative que possible de l'ensemble des membres de l'UICN. Enfin, il est souhaitable que les points de vue du secteur privé soient représentés au Conseil.

Les Conseillers régionaux devraient résider dans la région qu'ils représentent afin de faciliter la liaison avec les membres locaux de l'UICN.

3.2 Compétences et expérience professionnelles

Le Conseil devrait être composé d'une combinaison de professions, de nationalités et d'expériences. Tous les efforts possibles devraient être faits afin d'établir un équilibre des compétences et des expériences, qu'elles soient scientifiques, de gestion, dans des organismes gouvernementaux ou des ONG, et d'assurer une bonne connaissance de l'histoire, la structure, la vision et la mission de l'UICN.

Compétences techniques. Les Présidents des Commissions sont membres du Conseil et mettent à la disposition de ce dernier leurs compétences techniques et scientifiques respectives. En règle générale, le prestige qu'ils ont acquis au sein de leurs disciplines suscite le respect des partenaires extérieurs et du personnel du Secrétariat. Ils apportent aux délibérations du Conseil les compétences de leurs réseaux respectifs.

Gestion. Le Conseil devrait compter parmi ses membres un certain nombre de professionnels spécialisés dans les domaines de la gestion financière ou des entreprises, ce qui représenterait un apport important aux travaux du Conseil. L'un des membres doit occuper le poste de Trésorier (article 38 des Statuts).

Connaissance de l'UICN. Le Conseil devrait aussi comprendre des membres expérimentés ayant une bonne connaissance des mécanismes et du fonctionnement de l'UICN, ainsi que des points de vue des différentes régions. Il peut s'agir de directeurs d'organisations membres de l'Union, apportant au Conseil les opinions de membres du monde entier.

Conseillers nommés. Les Statuts autorisent le Conseil (article 38(f)) à désigner un maximum de cinq Conseillers supplémentaires, dont les compétences ou les intérêts ne sont pas représentés au Conseil par le biais des Conseillers élus.

3.3 Connaissances linguistiques

Les langues officielles de l'UICN sont l'anglais, le français et l'espagnol (Statuts, article 100). Lors des séances plénières du Conseil, des services d'interprétation sont fournis dans ces trois langues ; la documentation officielle de l'UICN est publiée dans ces langues.

Cependant, des services de traduction très importants sont onéreux. Lors des réunions du Conseil, les séances des comités se tiennent la plupart du temps en anglais, sans interprétation. Les discussions pendant les pauses et lors des réceptions et autres événements sociaux se déroulent principalement en anglais. Un Conseiller qui n'est pas en mesure de mener une conversation en anglais se sentira très handicapé. Il est souhaitable d'avoir une bonne connaissance de l'anglais (voir l'Outil 1, Lignes directrices pour la présentation de candidatures au Conseil).

3.4 Limitation du nombre de mandats

La limitation du nombre de mandats permet de renouveler et de revitaliser le Conseil et d'élire un organe répondant à l'évolution des besoins de l'UICN. Si cette limitation n'existait pas, le départ des Conseillers pourrait revêtir des connotations personnelles et politiques qui n'ont pas de raison d'être.

Les Conseillers ne peuvent exercer une même fonction pendant plus de deux mandats consécutifs (article 42 des Statuts). La réélection à un deuxième mandat n'est pas automatique. La qualité du travail de chaque Conseiller devrait être évaluée par les membres de l'UICN avant de renouveler son mandat, ainsi que le besoin d'allier de façon adaptée les disciplines, les nationalités, les régions, les âges, l'expérience et les sexes.

3.5 Réunions

La fréquence, le lieu et la conduite des réunions représentent des facteurs importants pour ce qui est du bon fonctionnement du Conseil. Les réunions doivent être suffisamment fréquentes pour permettre au Conseil de s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité. Les Statuts disposent que le Conseil se réunit au moins une fois par an (article 51). Les règles de procédure pour les réunions du Conseil figurent aux paragraphes 50-56 du Règlement. Elles sont complétées par les règles du Conseil portant sur les prises de décision se trouvant à l'annexe II.

3.6 Comités permanents

Afin d'assurer un examen attentif des grands domaines de travail du Conseil, quatre comités permanents ont été constitués : le Comité institutionnel, le Comité du Programme et des politiques, le Comité des finances et audit et le Comité la gouvernance. Selon les besoins, le Conseil peut décider de modifier la structure ou le mandat des comités permanents. Les fonctions des comités permanents existants sont les suivantes :

Le **Comité institutionnel** a pour but de conseiller le Conseil sur les questions portant sur le recrutement des membres et leur participation aux activités de l'Union, sur les structures mises en place pour ce faire et sur les Commissions. Il est également chargé

de soumettre des recommandations au Conseil sur l'admission des nouveaux membres, la reconnaissance des Comités nationaux et les lignes directrices en matière de soutien aux Conseillers régionaux œuvrant à recruter de nouveaux membres dans leurs régions respectives. Il suit également, au nom du Conseil, les arriérés des contributions des membres.

Le **Comité du Programme et des politiques** conseille le Conseil sur tous les aspects des programmes et des politiques de l'UICN, tenant compte des décisions du Congrès mondial. Il examine également les conclusions des évaluations et soumet au Conseil des recommandations relatives aux politiques liées aux activités des programmes. Etant donné l'ampleur de sa tâche, ce comité est le plus grand parmi les différents comités permanents du Conseil.

Le **Comité des finances et audit** contribue à répondre aux obligations redditionnelles du Conseil pour ce qui est de la gestion financière. Le volet audits suit la réalisation effective des contrôles. Le volet finances examine de façon prospective les budgets, la planification financière et les perspectives de financement. Il recommande également au Conseil des politiques en matière de gestion financière.

Le **Comité de la gouvernance** a pour objet de faire des recommandations au Conseil sur les questions relatives à une gouvernance efficace et performante pour l'UICN et sur les réformes nécessaires pour atteindre cet objectif. Il s'agit, entre autres, d'améliorer les principes de gouvernance de l'UICN et de travailler en étroite collaboration avec les membres de l'Union, ceux des Commissions et avec le Secrétariat afin de sélectionner les résolutions portant sur la gouvernance adoptées par le Congrès mondial de la nature et de les mettre en application. Le Comité peut également donner des conseils en matière de politique des ressources humaines. Il travaille en étroite collaboration avec tous les autres Comités établis par le Conseil. De ce fait, il pourra arriver que les membres du Comité de la gouvernance participent aux travaux d'autres Comités du Conseil. Le Comité de la gouvernance se réunit avant chaque réunion ordinaire du Conseil.

Lors de l'établissement des comités, le Conseil devrait tenir compte de l'équilibre géographique et de l'équilibre des compétences. Afin d'examiner les performances et d'assurer un roulement adapté, les affectations des Conseillers aux comités permanents devraient être réexaminées à mi-parcours sur la base des auto-évaluations (voir Outil 5). Tous les comités permanents doivent avoir des mandats formalisés par écrit, adoptés et régulièrement revus par le Conseil. Les décisions du Conseil relatives aux mandats de ces quatre grands comités sont jointes en Annexe I au présent Manuel.

3.7 Comités spéciaux

Le Conseil peut créer occasionnellement des comités spéciaux afin d'examiner des questions transitoires ou conjoncturelles. Le comité d'organisation du Congrès mondial de la nature en est un exemple important. Il peut s'agir aussi du comité de sélection d'un nouveau Directeur général, du comité des candidatures préalable à chaque session du Congrès mondial. Ce dernier devrait contribuer à identifier des candidats qualifiés aux postes de conseillers en vue de leur élection par le Congrès, sur la base des lignes directrices adoptées par le Conseil à cette fin. Le chapitre 6 comporte des recommandations en vue de la constitution de comités performants.

3.8 Le Bureau

- a) Le Bureau (paragraphe 57 amendé du Règlement) comprend le Président, qui le préside, deux Vice-présidents, le Trésorier, un Président de Commission, deux Conseillers régionaux et les Présidents du Comité du Programme et des politiques, du Comité des finances et audit, du Comité institutionnel et du Comité de la gouvernance.
- b) Le Président de Commission est élu au Bureau par l'ensemble des Présidents de Commissions en début de mandat et ensuite à mi-parcours du mandat, étant entendu que toute personne élue en début de mandat et ayant siégé au Bureau pendant la première moitié du mandat peut être réélue à mi-parcours.
- c) Les deux Vice-présidents et les deux Conseillers régionaux ne siègent que pendant la première moitié du mandat; pour la deuxième partie, ils sont remplacés par des Conseillers originaires d'autres régions et par les deux autres Vice-présidents.
- d) En cas de vacance de poste, le Conseil nomme un remplaçant parmi ses membres. Le Conseil définit les règles de procédure du Bureau.

Les paragraphes révisés (a) et (c) sont entrés en vigueur au début de la deuxième moitié du mandat 2009-2012, c.-à-d. le 1^{er} janvier 2011.

Lors de sa 73^e session (novembre 2009), le Conseil a également adopté le mandat et les règles de procédure du Bureau du Conseil (décision C/73/15.3 a), stipulant que le Conseil doit veiller à établir une répartition géographique et de genre équitable au sein du Bureau. Le mandat et les règles de procédure du Bureau figurent en Annexe IV au présent manuel.

4. Le rôle du Président, des Vice-présidents du Conseil et du Directeur général

4.1 Rôle du Président du Conseil

Si les Statuts ne sont pas diserts sur les fonctions du Président du Conseil, comparées à celui du Directeur général, le rôle du premier revêt une importance particulière pour l'efficacité tant de l'UICN que du Conseil. En effet, les Présidents du Conseil, en règle générale des personnalités éminentes dans le domaine de la conservation, sont souvent appelés, face au monde extérieur, à représenter l'UICN lorsqu'il s'agit de débats sur des questions controversées, à ouvrir des portes pour l'organisation au plus haut niveau, auprès d'autorités gouvernementales et de représentants d'autres organismes, à plaider pour la conservation et pour l'UICN lors de conférences mondiales et à améliorer la visibilité de l'Union face à des publics non spécialisés en mettant leur prestige et leur crédibilité au service des causes de l'Union.

Des candidatures au poste de Président peuvent être proposées par le Conseil ou par des membres au vote du Congrès mondial de la nature (voir chapitre 2.2.1 du présent Manuel). Le Conseil doit néanmoins établir des critères pour les qualités requises des candidats au poste de Président (paragraphe 31 du Règlement). La limitation du mandat des Conseillers à deux mandats consécutifs (article 42 des Statuts) s'applique également au Président. Le Règlement, à son paragraphe 47, dispose qu'en cas de vacance de la présidence, le Conseil pourvoit au poste vacant en choisissant un Vice-président.

Le Président, ou un Vice-président le remplaçant, peut convoquer une réunion spéciale du Conseil à tout moment pendant le Congrès mondial de la nature ainsi que chaque fois que cela est nécessaire (article 51 des Statuts). Le Président préside habituellement les séances du Congrès mondial (article 26), ainsi que les réunions du Conseil (article 52) et celles du Bureau (paragraphe 57 du Règlement). Le Président joue un rôle important en matière de constitution des comités du Conseil (voir chapitre 6.3). Les règles d'engagement et de performance s'appliquant aux Conseillers s'appliquent également au Président.

Il est également très important pour le Président d'établir de bonnes relations de travail avec le Directeur général, qui devrait se sentir en confiance pour consulter le Président et solliciter ses avis. Tant le Président que le Directeur général devraient envisager leurs relations comme un partenariat et avoir conscience que l'efficacité du travail de chacun est liée à la qualité de leurs relations de travail.

La fonction primordiale du Président consiste à présider efficacement le Conseil et à conduire les travaux de ce dernier afin qu'il s'acquitte efficacement de ses fonctions statutaires. De même que le Directeur général est responsable de la gestion effective des activités et des programmes de l'Union, le Président est responsable de la productivité et de la conduite des travaux du Conseil. Il établit le modèle des relations du Conseil avec le Directeur général et le personnel du Secrétariat ; il encourage des relations respectueuses et productives entre les membres du Conseil. Il pilote l'action du Conseil autour des besoins de l'Union en matière de politique et de gouvernance, en élaborant un ordre du jour adapté pour les sessions du Conseil, en s'assurant que les membres disposent des informations requises afin d'exercer les contrôles nécessaires et en conduisant les débats et les travaux du Conseil de façon à contribuer à une prise de décisions et à une planification constructives.

Etant donné la nature internationale du travail de l'UICN et les difficultés logistiques qu'il y a à réunir des membres venant de régions éloignées, le Président devrait suivre de près l'efficacité et la pertinence du travail des comités permanents, ainsi que l'échange d'informations entre les sessions du Conseil. Il est particulièrement difficile d'équilibrer de façon efficace la délégation de décisions et le désir d'impliquer l'ensemble du Conseil dans l'exercice de cette fonction. Le Président devrait veiller à ce que les désignations aux comités et aux groupes de travail du Conseil soient faites de façon aussi démocratique et transparente que possible, tenant également compte des compétences requises pour les différentes tâches. Le chapitre 9, sur l'évaluation des performances du Directeur général, propose que le Président joue un rôle moteur pour la définition des procédures et des critères d'évaluation.

A l'intérieur de l'Union, le Président participe aux travaux de différents comités, travaille en collaboration étroite avec le Secrétariat et procède à des consultations adaptées lorsqu'il s'agit d'initiatives impliquant l'ensemble de l'Union. Il est également l'ambassadeur et le représentant de l'UICN auprès des membres ainsi que d'organisations gouvernementales et du secteur privé intéressant l'Union. Ce rôle revêt une importance particulière pour ce qui est de l'élaboration des programmes et de la mobilisation des ressources.

4.2 Le rôle des Vice-présidents

Le Conseil peut élire parmi ses membres un maximum de quatre Vice-présidents (article 46 (i) des Statuts). Il doit en ce faisant tenir compte d'une répartition géographique équilibrée et d'une représentation équitable entre hommes et femmes. Les Vice-présidents peuvent aider le Président de différentes manières, tant au Conseil que lors du Congrès mondial de la nature. L'élection peut être également fondée sur les services que le Vice-président concerné peut rendre à l'UICN vis-à-vis du monde extérieur.

Conformément au paragraphe 57 du Règlement, deux Vice-présidents siègent au Bureau pendant la première moitié du mandat; ils sont remplacés par les deux autres Vice-présidents lors de la deuxième moitié.

Les Vice-présidents aident le Président dans la gestion des travaux du Conseil, notamment afin d'améliorer la transparence et la responsabilité ; ils font office de comité des candidatures pour les élections au Bureau et aux comités permanents du Conseil ; ils examinent les auto-évaluations des Conseillers et traitent des conflits internes ou d'autres questions sur demande du Président (paragraphe 48(b) du Règlement).

4.3 Le rôle du Directeur général

Le Directeur général n'est pas membre du Conseil et ne peut voter lors des délibérations de ce dernier, mais il/elle est autorisé(e) d'office à assister à ses réunions. En tant que chef de l'exécutif de l'UICN, il/elle présente des propositions de gestion et fournit des informations essentielles aux délibérations. Il/elle fait rapport au Conseil sur les activités opérationnelles de l'Union et établit les liens nécessaires entre le Conseil et les collaborateurs du Secrétariat. Dans ce cadre, le Directeur général peut être secondé par des cadres supérieurs du Secrétariat.

4.4 Obligations principales du Directeur général

C'est le Directeur général qui est responsable de la gestion du Secrétariat et de sa coordination avec l'ensemble de l'Union (article 79 (d) des Statuts). Pour ce faire, il/elle se charge notamment de :

- la gestion des programmes, y compris la planification stratégique et opérationnelle, organisation et coordination des activités, évaluation ;
- la gestion financière, y compris la planification financière et l'établissement des budgets, des activités destinées à recueillir des fonds, l'affectation de ressources, le suivi, les contrôles ;
- la gestion des ressources humaines, notamment l'établissement du barème des salaires et des prestations complémentaires, des évaluations des performances, le recrutement du personnel professionnel et des services généraux ;
- la gestion de l'information, dont les communications, les services informatiques, les sites Internet, les bibliothèques ;
- l'administration du siège, des bureaux nationaux et régionaux, y compris des procédures opérationnelles et de l'entretien des équipements ; et
- les relations extérieures, avec les Etats, notamment ceux qui sont hôtes de bureaux ou d'événements ; avec les donateurs, d'autres organisations de conservation de la nature et d'autres institutions.

Le Directeur général dirige également le secrétariat du Congrès mondial (article 79 (g) des Statuts).

Le Directeur général joue un rôle important afin de contribuer à l'efficacité du Conseil. Il/elle a accès à des informations utiles aux délibérations du Conseil et doit les faire parvenir à ce dernier en temps voulu. Entre les sessions du Conseil, le Directeur général facilite les communications entre la direction et le Conseil et aide les comités de ce dernier à s'acquitter de leurs fonctions. A cet égard, de bonnes relations de travail avec le Président du Conseil peuvent contribuer d'une façon importante aux performances de la direction générale.

Le Conseil évalue le travail du Directeur général, au titre de ses obligations statutaires (article 46 (j)). Le chapitre 9 décrit les procédures d'évaluation. Il souligne que l'évaluation doit assurer le Directeur général de l'appui du Conseil en vue de l'évolution future de l'Union et l'encourager à élaborer des plans d'action favorisant une croissance future.

5. Responsabilités des membres du Conseil

5.1 Devoirs statutaires, responsabilité, obligations redditionnelles

Les conseillers « ont une obligation fondamentale d'exercer leurs fonctions à l'UICN avec diligence et intégrité » (Statuts, article 59). Ils sont tenus de communiquer tout conflit potentiel d'intérêts, ne peuvent pas voter sur des questions au sujet desquelles eux-mêmes ou un membre proche de leur famille a un intérêt juridique ou financier et ne peuvent recevoir de rémunération de l'UICN autre qu'un remboursement des frais encourus dans l'exercice de leurs fonctions (articles 60, 61 et 63).

Les membres du Conseil exercent leurs fonctions à titre personnel et non en qualité de représentants de leurs Etats, organisations ou toute autre entité extérieure (article 62). Les conseillers représentant des régions, s'ils peuvent exprimer les points de vue de ces dernières, sont tenus de donner priorité aux intérêts de l'ensemble de l'Union. Le Conseil fait confiance à la capacité de chacun de ses membres d'exercer ses fonctions à titre personnel, non comme un représentant agissant par ordre. Sans cette distinction, l'autonomie du Conseil serait illusoire et des divisions artificielles apparaîtraient.

Les Statuts prévoient la suspension (ou, sous réserve de confirmation par vote par correspondance des membres de l'Union, l'expulsion) d'un membre, y compris d'un Conseiller, ayant agi « de façon sérieusement contraire à ses devoirs ». Une telle décision nécessite une majorité des deux tiers des suffrages exprimés (article 65). Si les circonstances le justifient, le Conseil peut autoriser des poursuites judiciaires à l'encontre d'un membre expulsé afin de récupérer des biens de l'Union pris ou endommagés par cette personne.

La charge d'un membre du Conseil peut être considérée comme vacante si le membre n'assiste pas à trois réunions consécutives du Conseil sans le consentement de ce dernier, c'est-à-dire sans avoir dûment justifié de son absence à la satisfaction du Conseil (article 64).

Les Conseillers sont protégés par les Statuts contre le risque de responsabilité financière. En effet, l'article 93 des Statuts dispose que « l'UICN indemnise les membres du Conseil, dans la mesure autorisée par la loi, en raison de prétentions découlant de l'exercice normal de leurs fonctions émises à leur rencontre. »

5.2 Engagement

Dans le cadre des mesures prises par l'UICN afin d'accroître l'effectivité et l'efficacité de ses mécanismes de gouvernance, elle cherche à s'assurer la plus grande qualité du travail des Conseillers. Les outils de performance adoptés définissent les critères et les attentes de l'organisation vis-à-vis de ces derniers et invitent les Conseillers à en prendre acte d'une façon écrite et formelle, en signant un document par lequel ils déclarent en avoir pris connaissance et s'engagent à faire tout leur possible pour s'y conformer (Outils 2 et 3).

Tous les Conseillers seront invités à signer ce document, en vertu duquel ils s'engagent à :

- participer pleinement aux travaux du Conseil, notamment en se rendant aux réunions prévues et en répondant rapidement aux demandes de commentaires et de contributions ;

- siéger au Conseil sans recevoir de rémunération ;
- se conformer aux codes de conduite approuvés par l'UICN et aux devoirs de diligence, de fidélité, de respect, de transparence et de confidentialité tels que définis dans les Statuts ;
- se conformer aux statuts et règlements applicables de l'UICN ;
- rendre des comptes aux éléments constitutifs de l'Union, c'est-à-dire à l'ensemble de ses membres ; et
- accepter que le Conseil a le droit de suspendre et d'expulser un Conseiller qui ne se conforme pas à ses engagements conformément aux dispositions des articles 64 et 65 des Statuts.

De temps en temps, le Président devrait rappeler aux Conseillers leur engagement, afin de s'assurer qu'il reste viable et valable pour eux.

5.3 Principaux devoirs des Conseillers

Un Conseiller est tenu de se conformer à un certain nombre de règles de conduite dans l'exercice de ses fonctions. Elles sont décrites dans les Outils 2 et 3. Les obligations décrites ci-dessous représentent une base permettant à chaque Conseiller d'avoir une approche consciencieuse de sa mission, ainsi que de celle de l'ensemble du Conseil.

Le **devoir de diligence** porte sur le niveau d'attention et de compétence attendu d'un membre du Conseil. Afin de se conformer à cette obligation, les membres sont tenus d'exercer, dans le cadre du Conseil, le même soin et la même attention qu'une personne prudente mettrait à la poursuite de ses activités personnelles pour des fonctions et des circonstances semblables. Se préparer avant les réunions, s'y rendre et participer aux débats en posant des questions et en donnant son avis sont autant de manières de manifester cette «diligence».

Le **devoir de fidélité** porte sur la fidélité à l'organisation. Il s'agit d'un devoir fondamental, impliquant une obligation de loyauté totale vis-à-vis de l'UICN lorsque l'on remplit un mandat de Conseiller. En pratique, cela signifie qu'un membre doit éviter les conflits d'intérêts et ne jamais agir en vue d'un profit personnel ou du profit d'une autre organisation ou d'une région au détriment de l'UICN.

Le **devoir de respect** implique que les Conseillers doivent être fidèles à la mission de l'UICN. S'ils ont le droit d'exercer leur propre jugement, de façon raisonnable, sur les modalités permettant à l'Union de mieux remplir sa mission, ils devraient agir de façon à respecter toujours les objectifs essentiels de l'Union. Ils devraient en outre connaître les textes statutaires et les principes régissant les activités de l'UICN, et s'y conformer strictement. Les Conseillers devraient aussi respecter l'intégrité personnelle et professionnelle des autres Conseillers et des membres du Secrétariat.

Le **devoir de transparence** fait obligation aux Conseillers de s'acquitter de leurs responsabilités dans un esprit général d'ouverture et de transparence. Si le Conseil peut se réunir à huis clos afin d'examiner des questions sensibles, en règle générale ses réunions doivent être ouvertes au personnel du Secrétariat ; les documents soumis à l'examen du Conseil, y compris ses procès-verbaux, peuvent être communiqués sur demande aux membres de l'UICN et à d'autres acteurs, tels que des donateurs et des consultants.

Ce qui précède n'est pas contradictoire avec le **devoir de confidentialité**, qui impose aux Conseillers de ne pas révéler à des tiers le contenu des délibérations internes du

Conseil, y compris celui des courriers écrits ou électroniques. Les Conseillers devraient être en mesure de s'exprimer librement auprès de leurs collègues sur des questions liées à l'Union sans craindre que leurs propos soient rapportés à des tiers.

5.4 Principes fondamentaux

Dans l'exercice de leurs responsabilités et en vue de permettre au Conseil de s'acquitter de ses fonctions, il est admis pour un membre du Conseil de :

- déléguer des pouvoirs au Bureau et à des comités permanents du Conseil, à condition de suivre leurs activités ;
- se fonder sur des informations fournies par d'autres conseillers ayant les compétences requises ; et
- recevoir un remboursement raisonnable pour les frais encourus dans l'exercice de ses fonctions, sous réserve d'une approbation préalable (voir la Politique du Conseil sur le remboursement des frais de déplacement des Conseillers à l'annexe III).

Un mauvais fonctionnement du Conseil ou des difficultés importantes au sein du Secrétariat peuvent porter gravement atteinte au prestige de l'UICN et à sa crédibilité auprès des acteurs extérieurs à l'Union. En conséquence, les membres du Conseil doivent avoir conscience de l'importance que revêt leur responsabilité de sauvegarde et de promotion de la mission et du prestige de l'UICN.

Quelques motifs de frustration des Conseillers

Il peut s'avérer utile d'examiner quelques motifs de frustration courants parmi les membres des conseils de direction d'organisations à but non lucratif, afin de mieux saisir les éléments à prendre en compte pour un modèle de gouvernance applicable au Conseil. Le *Non-Profit Handbook* met en lumière un certain nombre de considérations :

- Quelle casquette ? Les membres des conseils ayant souvent plusieurs casquettes, il peut être difficile de déterminer laquelle ils doivent mettre et à quel moment. Si les conseillers sont aussi présidents de comités, par exemple, ils peuvent hésiter entre l'intérêt du comité et celui de l'ensemble de l'organisation. En conséquence, les réunions des conseils semblent parfois porter sur la défense d'intérêts de groupe et/ou d'opinions personnelles plutôt que sur une réflexion stratégique sur l'avenir de l'organisation.
- Quel rôle ? C'est une variante de la question précédente. Malgré une abondante littérature à ce sujet, la plupart des conseillers ne reçoivent guère d'éléments d'orientation sur le contenu et la portée de leur mandat. Des descriptions de poste existent pour des charges bénévoles de présidents et de membres de comités ; en revanche, les membres des conseils de direction disposent rarement d'une description claire de ce qui est attendu d'eux.
- Qui a le temps de tout faire ? Etant donné la multiplicité de fonctions qu'ils assurent, la plupart des conseillers trouvent qu'ils n'ont tout simplement pas le temps de s'acquitter correctement de l'ensemble. Nombre d'entre eux sont salariés et ont les responsabilités découlant de leur emploi. La règle du 80/20 semble s'appliquer : 20% des personnes tentent de faire 80% du travail. La plupart des conseillers étant déjà surengagés, un maillon doit céder quelque part ; ce sont souvent les obligations du Conseil, soit qu'elles aient moins de matérialité immédiate ou qu'elles soient moins satisfaisantes que d'autres.
- Pourquoi suis-je ici ? Les membres rentrent au conseil afin de changer les choses, mais trouvent parfois que l'expérience n'est pas à la hauteur de leurs attentes. En partie en raison d'une définition floue des fonctions, les conseils se trouvent parfois encombrés de questions non stratégiques. Il y a ainsi des discussions interminables sur de menus détails du budget, des places de stationnement ou des questions qui obsèdent tel ou tel membre... Un conseil doit contribuer à la réalisation de la mission de l'organisation. Les membres qui ont rejoint le Conseil afin de faire ce travail se sentiront déçus et frustrés s'ils ne peuvent s'y consacrer.

Source : Daniel Connors, Tracy: *The Non-profit Handbook: Management*, 3rd ed.. John Wiley & Sons, New York, 2001, page 660.

6. Constituer des comités efficaces

6.1 La nature et le rôle des comités permanents

Les comités sont un outil important permettant au Conseil d'être plus efficace, plus actif, mieux informé, et de bien distribuer le travail entre ses membres. Les travaux des comités engagent tous les membres dans des activités régulières qui :

- étendent leurs responsabilités au-delà de la participation aux séances plénières du Conseil ;
- canalisent leurs talents, leur expérience et leurs points de vue vers des domaines utiles au Conseil et à l'UICN ;
- améliorent la connaissance qu'ont les membres de l'UICN de ses points forts et de ses difficultés ;
- renforcent la satisfaction des membres en apportant une contribution importante et tangible aux réalisations du Conseil.

En soumettant des propositions de politiques et d'actions à la considération et à l'adoption du Conseil, les comités apportent une contribution cruciale aux délibérations et au processus décisionnel du Conseil. Le Conseil devrait bien réfléchir avant de rouvrir l'examen de questions ayant déjà fait l'objet d'un débat complet en comité.

Cependant, chacun des membres doit se faire une opinion fondée non seulement sur les recommandations des comités, mais aussi sur sa propre connaissance des enjeux et sur son appréciation des besoins de l'UICN.

Les comités opèrent au niveau du Conseil et non du Secrétariat. A l'instar du Conseil dans son ensemble, les comités devraient veiller tout particulièrement à ne pas se laisser impliquer dans les travaux quotidiens du Secrétariat.

6.2 Autres comités

Les Statuts (article 50) et le Règlement (paragraphe 59 et 60) prévoient la constitution de comités ou de groupes de travail. Il existe à l'heure actuelle quatre comités permanents : institutionnel, Programme et politiques, finances et audit et gouvernance (voir chapitre 3.6).

Les comités ou groupes de travail spéciaux sont créés dans un but spécifique, avec des mandats et une durée limités. Il peut s'agir, par exemple du groupe de travail sur la gouvernance, chargé de soumettre des recommandations au Conseil, ou d'un comité chargé de gérer les procédures de recrutement d'un nouveau Directeur général et d'effectuer une sélection préliminaire des candidats. Ces structures *ad hoc* sont dissoutes lorsque elles n'ont plus de raison d'être.

Il est habituel et utile que chaque comité dispose d'un mandat définissant ses responsabilités, ainsi que son articulation avec l'ensemble du Conseil et avec le Secrétariat. Des mandats précis, établis par écrit, définis par le Conseil avant la constitution du groupe, facilitent les tâches de ces instances spécifiques.

Les responsabilités des comités devraient être réexaminées régulièrement par le Conseil et incorporées dans le manuel du Conseil (voir à l'Annexe I les mandats des comités existants).

Lors de sa 73^e session (novembre 2009), le Conseil a adopté des orientations complémentaires pour la mise en œuvre du paragraphe 59 du Règlement relatif aux groupes de travail.

1. Les *groupes de travail* sont créés pour une durée spécifique ; ils sont assortis d'objectifs définis dans des mandats approuvés par le Conseil.
2. Des *groupes de travail* peuvent être créés dans l'un ou plusieurs des buts suivants :
 - a. examiner et soumettre des recommandations à un comité permanent du Conseil ou au Conseil dans son ensemble à propos de la définition d'orientations stratégiques et politiques (par exemple, changement climatique, partenariats avec le secteur privé...);
 - b. débattre d'un sujet spécifique (par exemple, questions de genre et biodiversité, modifications génétiques...);
 - c. procéder à des consultations avec des membres (par exemple, l'actuel Comité de la gouvernance) ou avec d'autres parties;
 - d. d'autres tâches définies par le Conseil.
3. Lorsque le Conseil crée un *groupe de travail*, il doit demander à ce dernier de préparer et de lui présenter pour information un plan de travail pour la tâche ou la durée qui lui auront été affectées et, s'il y a lieu, se concerter avec le Directeur général au sujet des ressources et du temps de travail du personnel du Secrétariat nécessaires à la bonne marche du *groupe de travail*. Si le Directeur général estime que ces moyens de soutien ne sont pas prévus dans le budget approuvé, il devrait être demandé au Conseil d'approuver les modifications requises du budget.

Les mandats des Comités doivent être réexaminés régulièrement par l'ensemble du Conseil et joints en annexe au Manuel du Conseil (voir Annexe I pour les mandats des comités actuellement en vigueur).

6.3 Composition des comités

La composition d'un comité dépend tout d'abord d'une évaluation de bon sens quant au nombre de personnes requises pour faire le travail, ainsi que de l'obligation d'assurer une répartition géographique équilibrée. Si un comité a trop de membres, un petit nombre d'entre eux tendent à assumer plus de charges et les autres se sentent exclus et sous-employés. S'il ne comporte que peu de membres, le nombre peut s'avérer insuffisant pour s'acquitter de ses tâches.

Dans la pratique actuelle, le Président est membre d'office de tous les comités. Chaque conseiller devrait siéger dans un comité permanent au moins et dans deux au plus. Les affectations devraient être faites sur la base de l'expérience, des compétences, des intérêts et de la disponibilité des membres. Les informations glanées auprès des nouveaux membres permettront au Conseil de tenir compte de leurs préférences et compétences respectives lors de la constitution des comités.

Un regard extérieur occasionnel peut contribuer à la productivité d'un comité. Le Règlement (paragraphe 60) permet d'inclure dans les comités et groupes de travail des personnalités tant intérieures qu'extérieures à l'UICN.

Les membres des comités sont désignés par le Conseil, de manière tout à fait transparente et démocratique, sur recommandation des Vice-présidents (paragraphe 48 (b)(ii) du Règlement) en tenant compte des souhaits des membres du Conseil et du point de vue du Président et du Directeur général. Les présidents des comités sont élus

pour la première partie du mandat du Conseil et rééligibles à mi-mandat (article 50(b) des Statuts).

6.4 Présidence des comités

Les présidents des comités devraient avoir de l'expérience au sein du Conseil et y être engagés. Une expérience préalable de travail dans le comité est utile mais non indispensable. Les présidents des comités devraient réfléchir avec soin à leurs responsabilités et consacrer du temps à bien connaître leurs tâches, afin d'assurer l'efficacité du comité.

6.5 Relations avec le Conseil et le Secrétariat

La première obligation d'un comité du Conseil consiste à bien informer ce dernier afin de lui permettre d'examiner ses activités et ses recommandations de façon approfondie. Les membres du Conseil doivent à leur tour consacrer du temps et de la réflexion à l'examen des recommandations des comités. Le Conseil et les comités doivent se rappeler que la réunion plénière du Conseil n'est pas une simple chambre d'enregistrement pour les recommandations des comités. Le Conseil a toujours la possibilité de rejeter une proposition ou de la renvoyer au comité pour une étude plus approfondie.

Les comités ne remplacent pas le Conseil, ils ne s'impliquent pas non plus dans les tâches quotidiennes du Secrétariat. Le Directeur général ou un autre collaborateur font en général fonction de secrétaires de chaque comité ou aident ceux-ci dans leurs tâches. Il faut toutefois bien évaluer les besoins de chaque comité afin de ne pas détourner les membres du Secrétariat de leurs fonctions principales. Les présidents des comités et les membres du Conseil devraient s'abstenir de donner des instructions ou de demander des travaux aux collaborateurs du Secrétariat, à moins que ces derniers aient été détachés à leur service.

6.6 Responsabilités des présidents et des membres des comités

PRESIDENT DE COMITÉ

- Pilote le travail du comité, s'assure que les membres ont le temps et les informations nécessaires afin de s'acquitter de leurs tâches, se charge des questions logistiques. Point de contact avec l'ensemble du Conseil, le président d'un comité consulte souvent le Président du Conseil.
- Fait rapport au Conseil sur les décisions, les recommandations et d'autres questions traitées par le comité. Il travaille en collaboration étroite avec le Directeur général et ses collaborateurs chargés de la liaison avec le comité.
- Distribue le travail aux membres du comité, prépare l'ordre du jour, préside les séances, veille à la distribution des comptes rendus et des rapports.
- Évalue régulièrement les résultats des travaux du comité par rapport à son mandat et son plan de travail et définit les améliorations à apporter.

MEMBRES DES COMITÉS

- S'engagent à participer activement aux travaux du comité, y compris lors des réunions et des débats.
- Se portent volontaires pour des travaux et acceptent ceux qui leur sont confiés ; ils les mènent à bien de façon complète et en temps voulu.

- Se tiennent au courant des affaires du comité, se préparent aux réunions, examinent et commentent les rapports et les procès-verbaux.
- Etablissent des relations de collégialité avec les autres membres afin de faciliter le consensus.
- Participent activement à l'évaluation du travail du comité.

7. Auto-évaluation du Conseil

7.1 Les avantages de l'auto-évaluation

Exercer des fonctions au Conseil permet de mettre des compétences, de l'expérience, des connaissances et de la sagesse à la disposition d'une organisation qui fait un travail important. Cela exige également de la diligence et de l'engagement de la part de chacun des membres et du Conseil dans son ensemble, afin de procéder aux contrôles et aux évaluations nécessaires. Etant donné le poids du Conseil dans la vie de l'UICN, il doit s'auto-évaluer régulièrement et examiner des modalités d'amélioration. Même si cette démarche prend du temps et que les réunions sont déjà très chargées, une évaluation régulière des performances du Conseil est un investissement utile.

Une auto-évaluation bien conduite comporte des avantages matériels et immatériels pour les membres du Conseil, pour le Directeur général, pour les programmes qu'ils gèrent et, en dernière instance, pour la mission de l'UICN.

Une auto-évaluation du Conseil peut contribuer à :

- rafraîchir la perception du rôle et des responsabilités du Conseil ;
- définir des domaines importants nécessitant une amélioration ;
- mesurer les progrès réalisés vis-à-vis des plans et des objectifs ;
- définir des critères améliorant l'efficacité et la réussite du Conseil ;
- favoriser la confiance, le respect et la communication entre les Conseillers et avec le Directeur général et le Secrétariat ; et
- permettre à chacun des membres de travailler plus efficacement au sein d'une équipe.

7.2 Aperçu de l'auto-évaluation

Il y a cinq étapes dans la démarche d'auto-évaluation proposée pour le Conseil :

1. Définir un calendrier, en affectant le temps nécessaire en séance plénière à l'examen des résultats.
2. Confier le pilotage de l'auto-évaluation à un Conseiller ou à un comité ou groupe de travail spécifique.
3. Distribuer un questionnaire d'évaluation des performances du Conseil (voir Outil n°5).
4. Collecter et analyser les résultats.
5. Soumettre les résultats au Conseil en séance plénière et définir un plan d'action permettant de rendre plus transparent le travail du Conseil et d'améliorer ses résultats.

L'auto-évaluation nécessite un engagement de la direction du Conseil. Même si la gestion du processus est déléguée à un membre ou à un comité spécial, le Président doit en assumer la responsabilité et sensibiliser les membres à son importance et à sa valeur. Les conclusions pouvant révéler du mécontentement vis-à-vis d'activités pilotées directement par le Président ; ce dernier doit être ouvert aux suggestions et aux critiques de ses collègues. Il devrait faire comprendre aux membres du Conseil que la

sincérité et la critique constructive seront bien accueillies et que la confidentialité sera respectée.

Une évaluation n'est jamais facile; une auto-évaluation est utile dans la mesure où elle est effectuée par des pairs et qu'elle reflète le désir des membres du Conseil de coopérer afin de contribuer plus activement à la réussite de la mission de l'UICN.

7.3 Calendrier de l'auto-évaluation

Une auto-évaluation peut prendre plusieurs semaines, depuis la distribution des questionnaires jusqu'à la collecte et l'analyse des résultats. Les réponses respectant rarement la date limite (deux semaines au moins après la distribution des questionnaires), il faut prévoir du temps pour des soumissions tardives et des rappels. La personne ou le groupe gérant l'auto-évaluation et analysant les résultats devra sans aucun doute ajouter ces tâches à un calendrier déjà très chargé. En outre, les conseillers ont besoin de temps pour lire les résultats et pour réfléchir avant de se réunir pour en discuter.

La périodicité des auto-évaluations dépendra des besoins du Conseil, tels qu'ils sont perçus par le Président ou par les Conseillers, et le cycle d'élection des nouveaux membres. En règle générale, une auto-évaluation complète de ce genre (voir l'Outil 5) devrait être menée à l'occasion de chaque réunion du Conseil, ce qui lui permettrait de mesurer les résultats des évolutions introduites à la suite des évaluations précédentes et l'encouragerait à adopter une approche prospective pour lui-même dans le contexte de l'évolution de l'UICN.

L'auto-évaluation sera moins performante si la rotation des membres du Conseil a été très importante et qu'il n'existe pas assez d'expérience collective à évaluer. En règle générale, cependant, l'auto-évaluation est un bon complément d'une démarche plus générale de planification, puisqu'elle reconnaît l'importance des activités du Conseil en vue de la réalisation de la mission de l'UICN.

8. Choisir un Directeur général

8.1 Mettre en place une direction efficace de l'Union

Le choix du Directeur général est l'une des tâches majeures du Conseil. En effet, le Conseil a besoin d'un partenariat effectif avec le Directeur général, celui-ci étant chargé des responsabilités de la gestion quotidienne de l'Union, ainsi que du soin de déterminer, avec le Président, quelles questions doivent être soumises à l'examen et à l'approbation du Conseil.

Le Conseil a besoin d'un Directeur général doté de capacités de direction et d'une vision d'avenir forte et dynamique. Le Directeur général demande au Conseil des directives, des pouvoirs, des conseils et du soutien. Tous ces éléments sont nécessaires au bon fonctionnement de l'Union.

Si le recrutement d'un nouveau Directeur général est conduit de façon réfléchie et attentive, il peut renforcer l'UICN. En revanche, s'il est mal conduit, un choix erroné peut compromettre l'avenir de l'organisation pendant des années.

Le Conseil doit mener la recherche d'un nouveau Directeur général de façon à attirer les candidats les mieux qualifiés ; à choisir le meilleur candidat et, après sa désignation, à lui apporter son soutien et à définir avec lui des procédures d'établissement d'objectifs et d'évaluation annuelle des performances (voir chapitre 9).

8.2 Préparation

PLANIFICATION STRATEGIQUE

La recherche d'un nouveau Directeur général a d'autant plus de chances d'aboutir facilement et avec succès qu'une démarche de planification interne est déjà en place. La planification sert à établir des orientations pour l'avenir ; elle permet à l'organisation, voire lui exige, d'évaluer ses forces et ses faiblesses, d'examiner les difficultés et les opportunités et de mettre en place des stratégies pour y répondre. Un plan stratégique aidera le Conseil à affiner la définition des qualités et de l'expérience requises d'un nouveau Directeur général.

Le Conseil devrait se poser, aussitôt que possible et en leur consacrant le temps nécessaire, les questions suivantes :

- Que voulons-nous pour l'UICN d'ici deux, trois ou cinq ans? Comment devrait-elle être ? Que devrions-nous faire ou ne pas faire ?
- Quels sont les points forts et les points faibles de notre action?
- Quels sont les principaux enjeux auxquels nous devons faire face à l'heure actuelle et à l'horizon de deux à cinq ans ?
- Quelles sont les évolutions urgentes de notre environnement devant être prises en considération ?
- Quelles sont les valeurs essentielles de l'UICN ?
- Quels sont les comportements attendus, considérés comme allant de soi, récompensés, sanctionnés ?
- Quelles attitudes, valeurs, expériences, modes de travail personnels s'adaptent le mieux à l'UICN ?

Les réponses à ces interrogations seront très utiles lorsqu'il s'agira de définir les aptitudes et les compétences du futur Directeur général. Si elles sont laissées de côté jusqu'à l'arrivée de celui-ci, le Conseil ratera l'occasion d'adapter les compétences du nouveau directeur aux besoins de l'Union. Si ces questions sont posées à un stade précoce, les étapes de sélection et de recrutement seront facilitées dans une large mesure.

8.3 Mettre au point une procédure de recherche adaptée

COMMENCER TÔT

Le processus devrait commencer dès l'annonce du départ du Directeur général en poste. Il peut prendre entre six mois et un an. S'il s'agit d'un départ volontaire, le Conseil devrait négocier avec le Directeur général un préavis d'au moins trois mois afin de bien lancer la procédure sans la pression qu'implique un départ immédiat.

Afin de réduire les perturbations causées par un poste vacant, le Conseil peut envisager différentes options :

- désigner un autre membre du personnel comme Directeur général par intérim pendant la période de recrutement ;
- désigner un Directeur général par intérim extérieur à l'UICN ;
- désigner un membre du Conseil comme Directeur général par intérim ; et
- accélérer les procédures de recrutement.

CONSTITUER UN COMITE DE RECHERCHE

Il incombe en général au Président ou au Bureau de désigner un comité de recherche, si possible après consultation par courrier électronique avec l'ensemble du Conseil. Le comité devrait être constitué quelques semaines après l'annonce du départ du Directeur général en poste ; en règle générale, il n'est pas possible d'attendre la session ordinaire du Conseil.

Un certain nombre d'éléments doivent être pris en compte lors de la constitution d'un comité de recherche :

Composition. Le comité doit être suffisamment restreint pour être efficace, tout en étant représentatif de la composition du Conseil. Un comité de trois à cinq membres est facilement gérable. Il est conseillé d'y inclure au moins un spécialiste en ressources humaines, qui peut être un consultant extérieur détaché au comité.

Tâches. Les tâches du comité devraient être définies depuis le début. Combien de candidats le comité souhaite-t-il rencontrer, combien de candidats le Conseil devrait-il recevoir en séance plénière ? Le comité est-il habilité à modifier la description de poste, à prendre des décisions sur les coûts encourus, à négocier le salaire et les prestations complémentaires ?

Collaborateurs. Un membre du comité, un consultant qualifié ou un collaborateur du Secrétariat devront consacrer beaucoup de temps à aider le comité dans ses tâches. Toute personne remplissant ces fonctions devrait être discrète, fiable et capable d'y consacrer le temps nécessaire.

Calendrier. Le Président et le Directeur général sortant devraient fixer un calendrier réaliste, soumis à l'examen et à l'approbation du Conseil. Des dates provisoires pour les entretiens et pour la sélection finale devraient être fixées à l'avance. Le comité voudra probablement se réunir trois ou quatre fois pendant la période de recherche et les membres devront réserver des dates à ce propos.

AVOIR RECOURS A DES SERVICES EXTERIEURS

Consultants. Le Conseil peut décider d'avoir recours à un consultant pour mener à bien certaines tâches lors de la recherche, notamment pour fournir des conseils sur la constitution du comité de recherche, pour rassembler une base de candidats, ou pour filtrer les candidatures, examiner les références, mener des entretiens. Quel que soit le conseil employé, le Conseil doit veiller à ne pas déléguer à d'autres sa responsabilité principale, qui consiste à faire le choix définitif du candidat.

Avis de spécialistes. Une personne ayant de bonnes connaissances en matière de ressources humaines devrait participer au recrutement, que ce soit un membre du Conseil, des cadres supérieurs de la division de ressources humaines du Secrétariat ou un consultant extérieur. Les membres du comité de recherche devraient se familiariser avec les questions juridiques et de l'emploi qui se posent lors d'un recrutement.

EXAMINER ET DEFINIR DES CRITERES DE SELECTION

Sur la base des besoins actuels et de l'orientation future de l'organisation, tels qu'appréciés par le Conseil, le comité de recherche devrait examiner et fixer des critères de sélection applicables à l'examen des candidatures et aux entretiens. Ces critères, ainsi que la version mise à jour de la description de poste, seront utilisés par le comité lors de l'examen préliminaire des candidatures.

METTRE À JOUR LA DESCRIPTION DE POSTE

Une bonne description de poste fournit au Conseil et aux candidats des informations claires, exactes et spécifiques sur ce que l'on attend du Directeur général. Elle indique :

- les caractéristiques générales du poste : objectif général de l'UICN, organisation, activités, organigramme, budget, effectifs, fourchette du salaire, prestations et allocations ;
- les domaines de responsabilité et les résultats spécifiques dont la personne devra rendre compte ; et
- les qualifications requises en matière de formation, d'expérience et de compétences vérifiables.

La description du poste est normalement mise à jour par le Bureau, en consultation avec le comité de recherche. Il est néanmoins important que l'ensemble du Conseil la connaisse et l'approuve. Aucune annonce ne devrait être publiée avant d'avoir mis en place une description de poste approuvée.

FIXER LE SALAIRE ET LES PRESTATIONS COMPLEMENTAIRES

Le travail du Directeur général est exigeant du point de vue professionnel et personnel ; pour recruter un candidat doté de la vision, l'énergie et l'engagement requis pour l'UICN, la rémunération et les prestations doivent être adaptées. Il est important de disposer d'éléments de comparaison appropriés et actualisés pour le secteur public et le secteur privé. Les capacités financières de l'UICN et sa Politique générale des ressources humaines sont également des éléments importants à prendre en considération.

PUBLICATION D'ANNONCES / APPEL À MANIFESTATIONS D'INTÉRÊT

Plus le filet tendu est large, plus le nombre de candidats sera grand. La publication d'annonces dans des publications internationales, scientifiques et professionnelles prend souvent deux mois au minimum. Etant donné que nombre de candidats parmi

les mieux qualifiés ne seront pas forcément en train de chercher un emploi, l'UICN ne peut pas se borner à passer des annonces. Afin de susciter des candidatures diversifiées et qualifiées, chaque personne impliquée doit activer ses réseaux et solliciter des candidatures. Dans certains cas, il faudra encourager des personnes à présenter leur candidature ou à accepter que leurs noms soient pris en considération.

IMPLIQUER LE PERSONNEL

Il est utile de connaître les points de vue du personnel sur les besoins de l'organisation. En raison de leur implication quotidienne dans le travail de l'UICN et de leur connaissance de l'environnement externe et interne de l'Union, le personnel peut percevoir des éléments échappant aux membres du Conseil. La coopération du personnel sera aussi décisive pour l'acceptation et l'intégration du nouveau Directeur général dans la vie quotidienne du Secrétariat. Les avis du personnel devraient être sollicités d'une façon structurée et confidentielle. On peut par exemple encourager le personnel à élaborer des critères de sélection et choisir un ou deux représentants du personnel aux fins de leur participation à certains stades de la démarche.

Le personnel devrait être tenu au courant de l'avancement de la recherche et du calendrier de prise de décisions.

IMPLIQUER LE DIRECTEUR GENERAL SORTANT

Le comité de recherche devrait avoir recours au temps et aux compétences du Directeur général sortant selon ses disponibilités et les besoins, mais il doit être clairement établi qu'il ne participe pas à la sélection de son successeur.

PRENDRE EN CONSIDERATION LES QUESTIONS BUDGETAIRES ET LOGISTIQUES

Le recrutement d'un Directeur général étant en général coûteux et approchant parfois le montant d'un salaire annuel, les considérations budgétaires doivent être prises en compte. Le comité de recherche devrait définir d'emblée le nombre de candidats pouvant être interviewés et le lieu des entretiens. Les frais de voyage pour les réunions du comité et les coûts des entretiens devraient être fixés de façon réaliste et budgétisés avec soin.

8.4 Sélection préliminaire

EXAMEN DES CANDIDATURES

Si le filet a été largement tendu, les CV seront nombreux. Les membres du comité de recherche devront définir des procédures performantes et rigoureuses afin de les examiner. Ils utiliseront la liste de critères retenus afin d'élaborer une liste, préliminaire ou longue, de candidats qualifiés. L'aide d'un consultant extérieur peut être utile.

Après avoir retenu dix à vingt candidatures, le comité de recherche devrait tenter d'établir un classement préliminaire. L'on peut, à ce stade, vérifier auprès des meilleurs candidats s'ils sont toujours intéressés et demander des références portant sur ceux qui seront pris en considération afin d'affiner la recherche.

Un candidat que le Conseil n'estime pas valable ne devrait pas être retenu plus avant pour la sélection.

VERIFICATION DES REFERENCES

Des références écrites devraient faire partie du matériel d'évaluation reproduit et distribué aux membres du comité. Ces références doivent toujours être complétées par des entretiens avec des personnes bien renseignées.

A fur et à mesure que la sélection avance, l'examen des références revêt de plus en plus d'importance. Les personnes chargées de mener des entretiens dans ce but devraient tenir compte d'un certain nombre de points :

- Si un candidat a demandé que ses employeurs actuels ne soient pas contactés, il faut respecter sa demande. Plus tard, cependant, le comité devra demander au candidat de reconsidérer cette demande. Nombre de candidats ne souhaitent pas rendre public leur intérêt pour le poste avant d'être assez avancés dans le processus de sélection. Le comité de recherche doit respecter ce souhait, tout en déterminant le moment où il a besoin de vérifier des références et de discuter de la candidature avec des tiers.
- Afin d'avoir un portrait assez complet des candidats, il est utile d'obtenir leur autorisation afin d'interroger d'autres personnes que celles citées en référence. A ce moment, on peut demander à ces dernières de recommander d'autres personnes connaissant les compétences du candidat.
- Les personnes contactées devraient apporter des points de vue diversifiés. Dans l'idéal, l'examen des références devrait comprendre des supérieurs, de pairs et des subordonnés, ainsi que des personnalités extérieures à l'organisation connaissant bien le travail et la réputation de la personne. Il faut avoir présent à l'esprit qu'un entretien avec des personnes de référence sert à mieux cerner le parcours du candidat et à comparer l'auto-évaluation de ce dernier et l'impression du comité avec les opinions d'autres personnes.

Ces entretiens peuvent être menés par plusieurs membres du comité de recherche, vu les difficultés qu'il peut y avoir à trouver les personnes et à leur parler. L'approche doit être concertée, afin de s'assurer que les mêmes informations sont recueillies pour tous les candidats. La participation d'un consultant extérieur peut être utile à ce stade.

8.5 Entretiens et sélection finale

L'ENTRETIEN

Le comité devrait revenir aux critères définis plus haut afin de définir le contenu des entretiens et un ensemble de questions. Les mêmes questions générales doivent être posées à chaque candidat.

Selon les circonstances, le temps dont dispose le comité et la qualité des candidatures, le comité peut dans certains cas recommander au Conseil une liste de candidats sélectionnés sans un premier tour d'entretiens.

Le comité devrait soumettre au Conseil plusieurs candidatures ; il n'est pas conseillé de recommander un seul candidat.

Si les entretiens sont importants, le comité de recherche ne devrait pas fonder sa décision sur un entretien unique avec un candidat. Plusieurs points de vue et plusieurs contacts sont nécessaires afin de se faire une opinion valable. Des candidats excellents ne sont pas bons lors des entretiens et quelques candidats de moindre qualité projettent une bonne image aux entretiens.

Chaque entretien devrait durer au moins une heure, deux heures si possible. Le comité de recherche devrait aussi se réserver du temps pour discuter et donner leur appréciation sur les candidats après chaque entretien. Outre les entretiens avec le comité, les candidats retenus lors de la sélection finale devraient s'entretenir avec les Conseillers et les principaux cadres de l'UICN.

Les éléments suivants devraient être pris en compte pour ce qui est des entretiens :

- Avant l'entretien le candidat devrait avoir reçu des informations sur l'organisation de l'UICN, dont le budget, le Programme intersessions et le dernier rapport annuel.
- La structure de l'entretien devrait être conçue de façon à mettre le candidat à l'aise et à susciter un nombre maximum d'informations. Il faudrait décider à l'avance qui doit ouvrir et clore l'entretien.
- Les candidats internes devraient être sélectionnés et interviewés de la même façon que les candidats externes.
- Un repas ou une autre occasion de ce genre permet au Conseil, au candidat et aux collaborateurs de mieux se connaître et d'en savoir plus sur l'UICN. Ceci peut être important si les candidats doivent déménager avec leur famille.

PROPOSER LE POSTE

C'est habituellement le Président du Conseil qui propose le poste au candidat choisi. Si la fourchette salariale était indiquée dans la description de poste, le salaire spécifique doit être renégocié à ce stade. Le Conseil devrait indiquer au Président les limites à ne pas franchir dans la négociation. Le Président devrait connaître le montant du salaire actuel du candidat et le montant de ses prestations complémentaires avant de faire une proposition.

Le Président doit aussi établir, en concertation avec le candidat choisi, une date d'entrée en fonctions, et organiser l'orientation et la présentation du nouveau Directeur général au Conseil et au personnel du Secrétariat. Cette présentation doit avoir lieu dès que le candidat aura accepté le poste, même s'il n'entre pas en fonctions avant des semaines ou des mois.

DEFINIR UNE PROCEDURE D'EVALUATION DES PERFORMANCES AVANT LE RECRUTEMENT

Le rapport final soumis par le comité de recherche au Conseil devrait comporter un aperçu de l'évaluation des performances à appliquer au nouveau Directeur général. Cette procédure devrait être examinée avec le candidat retenu avant son acceptation du poste. Chacun doit savoir qu'il y aura une procédure claire, objective et adaptée afin d'évaluer les performances du nouveau Directeur général après une période qui comprend en général six à douze mois. Si une telle procédure existait pour le Directeur général sortant, elle devrait être revue en vue de sa modification ou de sa reconduction.

Lors de la première session du Conseil suivant l'arrivée du nouveau Directeur général, les éléments spécifiques de la procédure devraient être examinés, ainsi que les buts et les priorités immédiats et pour l'année à venir, établis par le Conseil en accord avec le Directeur général. De nouvelles relations de travail devraient être établies avec le Directeur général, fondées sur des attentes claires, la confiance, le respect mutuel et l'engagement en faveur des objectifs et des valeurs de l'UICN.

8.6 Une transition réussie

LE ROLE DU CONSEIL

Le Conseil peut contribuer à la réussite de la transition de plusieurs façons :

- Informer le nouveau Directeur général sur l'histoire de l'UICN aussi objectivement que possible, de telle façon qu'il ne soit pas piégé par le passé, mais qu'il soit en mesure de s'appuyer sur les acquis ou d'emprunter des voies nouvelles, en connaissance de cause, s'il y a lieu. Le Conseil est responsable tant de la continuité que du changement. Si des progrès importants ont été réalisés et constatés, le Directeur général sentira qu'il tire profit d'initiatives réussies au lieu de tout devoir reprendre à zéro.
- Mettre le nouveau Directeur général en rapport avec des prestataires et des partenaires extérieurs importants.
- Etablir des règles de base pour l'articulation du travail entre la présidence du Conseil et le Directeur général. Il est particulièrement important de se concerter sur les modalités optimales de contribution du Conseil à une bonne gouvernance de l'Union. A cet effet, l'on peut procéder à des échanges de vues réguliers et à des commentaires des réunions du Conseil.
- Ne pas trop attendre du nouveau Directeur général tout de suite. Le Conseil peut aider à asseoir la crédibilité du nouveau Directeur en se montrant sensible à sa charge de travail et à l'urgence des délais.

Lors de la première session du Conseil après la prise de fonctions du nouveau Directeur général, il sera nécessaire d'examiner les procédures d'évaluation des performances (voir plus haut et chapitre suivant).

9. Évaluation du Directeur général

9.1 Objectif de l'évaluation

Bien conduite, l'évaluation du Directeur général encourage le dialogue, l'échange d'idées entre le Directeur général et le Conseil, et la recherche de nouvelles voies porteuses pour le Directeur général ainsi que pour le Secrétariat et l'ensemble de l'UICN. Cette démarche poursuit trois grands résultats :

1. préciser les attentes respectives du Conseil et du Directeur général pour ce qui est des fonctions, des responsabilités et du performance ;
2. contribuer à définir les forces et les faiblesses des performances et des compétences du Directeur général ; et
3. définir des modalités susceptibles de favoriser l'évolution et le progrès tant du Directeur général que de l'organisation.

Le but ultime de l'évaluation du travail du Directeur général consiste à favoriser la réalisation des objectifs de l'UICN de la façon la plus efficace et effective. Ceci suppose des objectifs définis d'un commun accord et un plan de travail annuel permettant d'évaluer les performances du Directeur général. Les objectifs pouvant évoluer avec le temps et les circonstances, l'évaluation nécessite un examen régulier des objectifs de l'UICN ainsi qu'un accord réaliste entre le Directeur général et le Conseil sur les travaux à réaliser.

D'une façon plus immédiate, l'évaluation a pour but d'apprécier l'efficacité du travail du Directeur général et, en conséquence, de l'appuyer et de renforcer sa position face aux difficultés d'un poste exigeant. Comme le Conseil le constate à chaque fois qu'il s'agit de recruter un nouveau Directeur général, les bons dirigeants ne sont pas faciles à trouver. Lorsqu'on les trouve, ils doivent être encouragés et formés. Leurs points faibles doivent être identifiés et améliorés.

Bien qu'une rotation rapide du chef de l'exécutif soit coûteuse pour n'importe quelle organisation, un Directeur général qui ne s'acquitte pas bien de sa charge doit être remplacé aussitôt que possible. Tant le maintien d'un bon Directeur général que le départ d'un autre moins adapté nécessitent des évaluations régulières sous une forme acceptée par le Conseil et par le Directeur général.

Une évaluation honnête, sérieuse et stratégique du travail du Directeur général nécessite des attentes claires en matière de performances et un climat de confiance. Le recrutement d'un bon Directeur général ne relève pas le Conseil de sa responsabilité de pilotage approprié de l'action de l'UICN. Un Conseil qui ne s'assure pas que le Directeur général contribue à la réalisation de la mission de l'organisation néglige l'un de ses devoirs essentiels.

L'évaluation est un exercice d'apprentissage. Elle permet de prendre du recul par rapport aux activités quotidiennes du Conseil et du Directeur général et d'y réfléchir. Il ne s'agit ni de noter sur un bulletin scolaire, ni de distribuer des blâmes, ni d'établir des bases pour la définition d'un salaire.

9.2 Difficultés de l'évaluation du Directeur général

Un certain nombre d'erreurs sont courantes, lors d'évaluations des performances du chef de l'exécutif ; d'autres manuels les mentionnent aussi :

- l'effet de halo : souci excessif d'une qualité prédominante ;
- arguments *ad hominem* : évaluation de traits de personnalité plutôt que des performances ;
- manque d'objectivité : des préférences et des aversions personnelles remplacent une évaluation objective des performances ;
- tendance à l'indulgence: propension à évaluer favorablement ;
- tendance à la sévérité : propension à évaluer aussi défavorablement que possible ;
- tendance au compromis : éviter les jugements en choisissant le juste milieu, en accordant une note moyenne ; et
- effet de « l'incident spectaculaire » : jugement sur la base d'un seul incident, en ignorant l'ensemble des performances.

Il faut une optique large pour éviter ces pièges, ainsi qu'une évaluation fondée sur des objectifs et des buts préalablement définis d'un commun accord.

9.3 Éléments d'une évaluation efficace

La pratique habituelle à l'UICN consiste à mettre en place un comité d'évaluation, présidé par le Président du Conseil.

La première étape consiste à déterminer dans quelle mesure les objectifs opérationnels ont été réalisés, ce qui présuppose l'établissement préalable d'objectifs avec la participation du Directeur général. Trop souvent, cela n'a pas été le cas par le passé ; le Directeur général ne savait pas exactement ce que le Conseil attendait du chef exécutif de l'Union. Il faut à ce propos tenir compte de l'évolution vers des objectifs à long terme et laisser de la latitude pour faire face à des imprévus. Une fois que les objectifs auront été clairement fixés, il faudra tout d'abord mesurer dans quelle mesure ils ont été atteints.

Une deuxième étape consiste à évaluer les compétences que le Directeur général possède et dans quelle mesure il les utilise. Il peut s'agir de compétences scientifiques et professionnelles, ou de compétences plus générales de gestion, de relations publiques et de relationnel humain en général.

Une troisième dimension à apprécier est celle de la personnalité. Les Conseillers devraient s'interroger sur leurs propres préjugés en la matière et sur l'incidence de la personnalité sur le fonctionnement de l'organisation. Cet élément doit être approché avec beaucoup de prudence. En effet, l'on tend à accorder une grande valeur aux qualités personnelles qui plaisent à l'évaluateur et à sous-estimer celles qui déplaisent.

Enfin, les performances devraient être évaluées par rapport aux critères spécifiques mentionnés dans la description de poste. En dernière instance, les résultats devraient être la vraie mesure permettant d'évaluer l'action du Directeur général : pas de résultats à court terme au détriment du long terme, mais une combinaison des deux.

Voici un certain nombre de critères sur la base desquels tout bon Directeur général aimerait être jugé :

- réalisation des objectifs organisationnels, y compris le maintien de la viabilité financière ;
- vision d'avenir et capacité à la tenir tout en répondant aux difficultés quotidiennes ;
- compétences organisationnelles et de gestion, y compris l'aptitude à se concentrer sur l'important ;
- bon relationnel et aptitude à lever des fonds ; et
- aptitude à travailler en coopération avec d'autres personnes et à les persuader de mettre leurs énergies au service de l'UICN.

9.4 Le rôle du personnel dans l'évaluation du Directeur général

Il est possible d'avoir recours à certaines modalités de consultation du personnel afin d'évaluer l'action du Directeur général. Parfois, dans ce que l'on appelle des évaluations à 360 degrés, le Conseil, le personnel et les parties prenantes extérieures à l'organisation participent à l'évaluation. Il s'agit d'une méthode dont le maniement n'est pas facile. Elle nécessite d'importants efforts de préparation, et encore plus de mise en œuvre, afin d'assurer une évaluation équitable du Directeur général.

La plupart des évaluations des cadres de direction ne comportent guère de participation du personnel. Souvent, la contribution du personnel est officieuse et reprend le contenu d'entretiens non officiels avec des membres du Conseil. En règle générale, les Conseillers, tout en restant à l'écoute, ne devraient pas solliciter activement des plaintes du personnel à l'encontre du Directeur général. S'ils procèdent à des entretiens sur les performances du Directeur général, ce doit être uniquement dans le cadre d'une procédure officielle. La confiance et la bonne volonté qui doivent être au cœur de la démarche d'évaluation seraient détruites si le Directeur général se sent débordé par le personnel.

9.5 Quelques éléments à ne pas oublier

Le Directeur général doit avoir connaissance du fait que le Conseil évaluera son travail.

L'auto-évaluation par le Directeur général lui-même est un élément important du processus d'évaluation. L'auto-évaluation permet au Conseil de saisir comment le Directeur général perçoit son travail et de clarifier toute éventuelle divergence de vues entre le Directeur général et le Conseil à ce sujet. Elle oblige également le Directeur général, souvent débordé par le quotidien, à prendre du recul. L'auto-évaluation devrait commencer par une définition des responsabilités, attentes et objectifs de son poste tel que le Directeur général les perçoit, ou tels qu'ils sont définis dans un plan annuel formalisé par écrit. Le Directeur général évalue ensuite le degré de réalisation de ces objectifs, responsabilités et attentes.

Si les résultats ne répondent pas aux attentes, le Directeur général voudra probablement en analyser les raisons : insuffisances personnelles, mauvaise gestion du temps et de l'énergie, attentes irréalistes, circonstances extérieures imprévues, manque de ressources... Une telle analyse peut conduire le Conseil et le Directeur général à revoir les objectifs, les priorités et les perspectives d'avenir, en prêtant attention tant aux objectifs à court terme qu'à long terme, ce qui peut à son tour jeter les bases d'une évaluation ultérieure du travail du Directeur général. Ce dernier peut saisir cette

occasion afin de soumettre des commentaires sur le rôle du Conseil dans la gouvernance de l'Union.

Le Conseil devrait axer son travail sur la gouvernance et la gestion d'ensemble de l'UICN. Les membres du Conseil font partie des mécanismes de gouvernance. En conséquence, ils doivent examiner régulièrement leur action d'une façon objective et se demander dans quelle mesure leur propre travail favorise ou non la réalisation des objectifs de la part du Directeur général. Le Conseil et non le Directeur général peut être à l'origine de difficultés de gestion. S'il existe des divergences d'opinion entre les Conseillers sur la mission et les objectifs de l'UICN, elles devraient être réglées avant de donner des directives au Directeur général. Cette démarche peut nécessiter une auto-évaluation du Conseil, comme indiqué plus haut (voir chapitre 7).

Le Conseil devrait faire le point au moins une fois par an, mesurant les progrès réalisés, définissant les difficultés majeures s'il y en a, évaluant les performances du Directeur général. Ces examens annuels des performances du Directeur général peuvent être associés à des évaluations plus complètes de la gouvernance réalisées tous les trois à cinq ans, peut-être à l'occasion d'évaluations externes.

L'évaluation doit commencer et finir par une communication ouverte avec le Directeur général. Son objectif consiste à améliorer les performances de l'organisation au moyen d'une amélioration de la gestion. Le Conseil devrait signaler les insuffisances et les échecs, mais aussi saluer les réussites. Si le personnel a participé à l'évaluation, il devrait aussi avoir droit à un résumé des conclusions.

9.6 Lignes directrices proposées pour l'évaluation

Lors d'une évaluation, l'on peut avoir recours aux éléments exposés ci-dessous, tout en les adaptant aux besoins et aux circonstances. Nous présentons une approche de l'évaluation qui, à plusieurs stades, implique l'ensemble du Conseil. Les outils suggérés peuvent être adaptés selon les cas.

- Informer le Directeur général à l'avance de l'évaluation prévue. Le Président du Conseil doit se concerter avec le Directeur général afin de mettre en place des procédures avantageuses pour toutes les parties. Il faudra examiner l'outil d'évaluation avec le Directeur général afin de lui communiquer les domaines faisant l'objet de l'évaluation. L'on peut à cette occasion revoir la procédure d'auto-évaluation et y apporter des modifications sur la base de suggestions ou de préoccupations exprimées par le Directeur général.
- Déterminer qui sera chargé de piloter l'évaluation et qui y participera. Normalement, un comité spécial du Conseil créé à cette fin pilote le processus d'évaluation. L'on peut demander à tous les membres du Conseil, ou aux membres du comité uniquement, de remplir un questionnaire. Les commentaires du personnel peuvent être utiles, mais, à l'instar de la procédure du recrutement, le personnel doit comprendre que l'évaluation finale incombe au Conseil.
- Traduire et distribuer les outils d'évaluation. Le questionnaire devrait être distribué, dans toutes les langues de travail officielles de l'UICN, aux membres du Conseil désignés et au Directeur général (dans l'idéal, ce dernier devrait déjà l'avoir). Le questionnaire devrait comporter une date limite de retour. Un délai de quinze jours est normalement prévu. Une lettre du Président définissant la procédure d'évaluation et soulignant l'importance de la participation de chacun favorise la mise en place d'une dynamique. Afin d'encourager la sincérité et la participation du plus grand nombre possible de membres, il convient de souligner que les informations

seront recueillies dans un rapport de synthèse et que l'anonymat des réponses sera respecté. Réciproquement, les membres du Conseil sont tenus de respecter la confidentialité de cette démarche.

- Classer et analyser les résultats. Après le retour des questionnaires, les commentaires et les réponses sont recueillis dans un rapport de synthèse et d'interprétation des résultats. Le comité s'entretient ensuite avec le Directeur général à propos des conclusions et élabore des recommandations en vue de leur soumission au Conseil.
- Présenter les recommandations et en débattre en séance plénière du Conseil. Il s'agit d'une étape importante permettant aux membres d'examiner l'évaluation et d'adopter les recommandations. Préalablement à l'approbation du rapport et des recommandations, il est d'usage d'inviter le Directeur général, s'il y a lieu, à éclaircir des éléments en suspens et à répondre à l'évaluation.
- Elaborer un plan d'action avec le Directeur général faisant suite à l'évaluation. C'est en règle générale le Président du Conseil qui s'en charge. Cet exercice permet de mettre au point des plans d'action pour une évolution ultérieure.
- Encourager l'amélioration des performances du Directeur général. Il s'agit essentiellement d'appuyer et d'encourager les améliorations et l'acquisition, par le Directeur général, d'aptitudes et de compétences importantes pour l'UICN.

Annexe I

Mandat des Comités du Conseil

2009-2012

Comité institutionnel du Conseil

CAHIER DES CHARGES

(Adopté à la 72^e Réunion du Conseil, le 4 février 2009)

1. Préambule

Le Comité institutionnel du Conseil a pour mission de donner des avis au Conseil sur les questions relatives à l'admission et à la participation des membres, aux aspects structurels qui y sont liés, également pour les Commissions. De ce fait il surveille la mise en œuvre du Plan d'action pour la participation des membres et la réalisation de ses objectifs.

Le Comité travaille en étroite collaboration et en liaison avec les autres Comités du Conseil.

Le Comité institutionnel se réunit lors de chaque réunion ordinaire du Conseil et pourra le faire entre les sessions si nécessaire.

Le Comité participe à la promotion du concept du « Programme Unique ».

2. Fonctions

- (a) Prépare et met en place un service de médiation sur les questions institutionnelles.
- (b) Guide de manière stratégique la mise en œuvre des décisions et recommandations existantes qui portent, de manière non limitative, sur :
 - (i) le plan d'action pour la participation des membres ;
 - (ii) les recommandations de l'évaluation indépendante de l'UICN et des Commissions sur les questions relatives aux membres ;
 - (iii) les recommandations émanant de l'enquête mondiale sur les membres de l'UICN en 2007 ;
 - (iv) les résolutions adoptées au Congrès mondial de la nature ; et
 - (v) les décisions du Conseil visant à renforcer les liens avec les différents partenaires de l'UICN.
- (c) Donne des avis et fait des recommandations au Conseil sur la participation des membres en particulier, mais non de façon limitative, sur les points suivants :
 - (i) le recrutement et la pérennisation des nouveaux membres ;
 - (ii) la promotion de la participation et de l'influence des membres et des Commissions ;

- (iii) une meilleure participation des membres et des Commissions au Programme intersessions ;
 - (iv) les implications financières des mécanismes de participation ;
 - (v) la révision des politiques et lignes directrices relatives aux membres et aux Commissions si nécessaire ; et
 - (vi) le montant des contributions des membres ainsi que les stratégies et les procédures de leur recouvrement.
- (d) À la lumière des Statuts et du Règlement ainsi que des Lignes directrices sur la politique relative aux membres, faire des recommandations au Conseil sur les demandes d'admissions, en particulier en :
- (i) soumettant à l'approbation du Conseil les demandes d'admission qui satisfont aux critères et ne font pas l'objet d'objections ;
 - (ii) formulant des propositions pour la suite à donner aux demandes d'admission qui ont fait l'objet d'objections ou qui ne répondent pas aux critères ;
 - (iii) envisageant de mettre en place un processus de consultation en ligne pour l'examen des demandes d'admission ainsi que pour celui des demandes de reconnaissance des comités nationaux et régionaux.
- (e) Examine les demandes de reconnaissance officielle des comités interrégionaux, régionaux, sous-régionaux et nationaux ainsi que d'autres forums régionaux à la lumière des Statuts et du Règlement ainsi que des Lignes directrices sur la politique relative aux membres ;
- (f) Met en place un panel sur les récompenses décernées par l'UICN composé de membres du Comité, afin d'examiner les candidatures et de soumettre au Conseil des recommandations à ce propos. À l'occasion, donner des avis au Directeur général sur d'autres récompenses pour lesquelles l'Union est invitée à proposer des candidats.
- (g) Examine et donne son aval au Comité de vérification des pouvoirs du Congrès mondial de la nature.
- (h) A connaissance des rapports du Conseiller juridique sur toutes les questions relevant du Comité institutionnel.
- (i) Demande au Conseiller juridique de faire des enquêtes particulières sur des questions qui relèvent des compétences et des préoccupations du Comité institutionnel.
- (j) Le Comité a donné son accord sur un délai d'exécution de 30 jours pour obtenir une réponse aux demandes de consultation.

Comité des finances et audit du Conseil

CAHIER DES CHARGES

(Adopté à la 72^e Réunion du Conseil, le 4 février 2009)

1. Préambule

Le Comité des finances et audit (CFA) est instauré par le Conseil pour lui apporter une vision stratégique et, dans le cadre de la politique générale de l'Union établie par le Congrès mondial de la nature, lui donner des conseils sur la gestion opérationnelle de l'Union. Le Comité assure la surveillance du budget, de la gestion financière et de sa vérification, et des activités de collectes de fonds. Par ailleurs, le Comité supervise les fonctions de surveillance de l'Union y compris la vérification des comptes et les questions juridiques qui y sont liées. Il conseille le Directeur général sur la gestion opérationnelle de l'UICN, notamment sur la gestion financière et sa vérification, et sur les activités de collectes de fonds. Le Comité aide le Trésorier dans la préparation de son rapport au Congrès.

Le Comité travaille en étroite collaboration avec les autres comités du Conseil, en particulier avec les Comités de la gouvernance et du Programme et des politiques.

Le Comité se réunit lors de chaque réunion ordinaire du Conseil et si nécessaire entre ses réunions.

Le Comité participe à la promotion du concept du « Programme unique ».

2. Fonctions

- (a) Faire des recommandations au Conseil sur la planification stratégique, en particulier sur la stratégie de financement à long terme de l'Union. Une attention particulière sera accordée :
 - (i) au processus de planification ;
 - (ii) aux objectifs d'accroissement de la base financière ;
 - (iii) aux stratégies de collecte de fonds en rapport avec la réalisation du Programme de l'UICN.
- (b) Donner des conseils sur la surveillance financière, en particulier :
 - (i) par l'approbation des méthodes et des principes comptables, et des comptes vérifiés annuellement ;
 - (ii) par l'approbation du plan financier pluriannuel et du budget annuel ;
 - (iii) sur la gestion des risques financiers ;
 - (iv) sur la trésorerie (activités bancaires, liquidités, gestion des investissements et des devises étrangères).
- (c) Faire des recommandations sur la désignation du vérificateur externe aux comptes de l'Union pour approbation par le Congrès.

- (d) S'assurer que les règles financières appropriées et les systèmes de contrôle internes sont mis en place et faire des recommandations au Conseil en ce sens.
- (e) S'assurer que les accords établis entre l'Union et d'autres institutions sont sains sur les plans opérationnels et éthiques.
- (f) Faire fonction de comité d'audit et de surveillance de l'Union avec les responsabilités spécifiques suivantes :
 - (i) examiner et faire des commentaires sur les plans d'audit et la définition des fonctions d'audit interne et externe ;
 - (ii) examiner et évaluer les conclusions, les recommandations et les commentaires contenus dans les rapports d'audit et les lettres de gestion émanant des vérificateurs internes et externes ou du responsable de la surveillance, y compris l'examen du rapport annuel du vérificateur interne et du responsable de la surveillance ;
 - (iii) examiner la situation des recommandations du rapport des vérificateurs et en surveiller l'application ;
 - (iv) demander à l'Unité de surveillance, en accord avec le Directeur général, de mener à bien des audits et des enquêtes particulières sur des questions intéressant ou préoccupant l'Union.
- (g) Avoir connaissance des rapports du Conseiller juridique sur toutes les questions relevant du CFA, si nécessaire.
- (h) Demander au Conseiller juridique de mener des enquêtes sur des questions intéressant ou préoccupant particulièrement le CFA.
- (i) Conseiller le Directeur général sur le développement de processus et de systèmes de gestion.
- (j) Mettre en place, si nécessaire, des sous-comités faisant appel à une expertise externe.
- (k) Préparer le travail du Comité des finances et audit du Congrès.

Comité de la gouvernance du Conseil

CAHIER DES CHARGES

(Adopté à la 72e Réunion du Conseil, le 4 février 2009)

1. Préambule

Le Comité de la gouvernance est instauré par le Conseil pour lui donner des avis sur les questions relatives à la gouvernance efficace et performante de l'UICN et sur les réformes éventuelles à cette fin. Le Comité donne également des conseils sur les politiques en matière de ressources humaines.

Le Comité travaille en étroite collaboration avec tous les autres comités instaurés par le Conseil. De ce fait les membres du Comité de la gouvernance sont également susceptibles de participer aux autres comités du Conseil.

Le Comité de la gouvernance se réunit avant chaque réunion ordinaire du Conseil.

Le Comité participe à la promotion du concept du « Programme unique ».

2. Fonctions

Conformément aux Statuts, aux Règles de procédure et au Règlement, ainsi qu'aux résolutions du Congrès mondial de la nature, le Comité de la gouvernance donne des avis au Conseil sur les questions suivantes :

- (a) Améliorer les principes de bonnes gouvernance de l'UICN, notamment, mais de façon non limitative :
 - (i) en évaluant les mécanismes actuels de gouvernance de l'UICN ;
 - (ii) en demandant leur avis aux membres sur l'adéquation et l'efficacité des mécanismes utilisés ;
 - (iii) en explorant les systèmes de gouvernance d'autres organisations pertinentes en tant que de besoin ; et
 - (iv) en faisant des recommandations au Conseil pour d'éventuelles révisions des mécanismes de gouvernance.

- (b) Identifier les principales questions de gouvernance et leur donner des priorités en tenant compte des recommandations du précédent Groupe de travail sur la gouvernance et du Comité de la gouvernance du congrès de Barcelone, notamment, mais de façon non limitative :
 - (i) par la réforme du processus des motions (nombre d'organisations soutenant une motion, manière de voter, nombre de motions, motions présentées par le Conseil, rapports faits aux membres de l'UICN, rapports par les membres de l'UICN, etc.) ;

- (ii) par une réforme visant à introduire les autorités locales et régionales dans la structure de l'UICN
 - (iii) par la modification des régions statutaires de l'UICN ;
 - (iv) par le développement et la mise en oeuvre d'une stratégie de communication portant sur les processus de réforme de la gouvernance ; et
 - (v) grâce à des recommandations très claires sur les questions d'éligibilité à l'élection au Conseil.
- (c) Travailler en relation étroite avec les membres de l'UICN, les Commissions et le Secrétariat pour être sûr que les décisions relatives à la gouvernance prises au congrès de Barcelone sont mises en œuvre selon le calendrier proposé dans les décisions ou au plus tard d'ici le congrès de 2012.
- (d) Préparer le travail du Comité de la gouvernance du congrès si un tel comité est instauré.

Comité du Programme et des politiques du Conseil

CAHIER DES CHARGES

(Adopté à la 72e Réunion du Conseil, le 4 février 2009)

1. Préambule

Le Comité du Programme et des politiques est instauré par le Conseil pour l'aider à assurer un suivi stratégique dans le cadre de la politique générale de l'Union définie par le Congrès mondial de la nature. Le Comité suit les questions scientifiques et les tendances mondiales ayant des incidences sur les objectifs, la mission et le travail de l'Union ; il donne des avis sur les stratégies susceptibles de promouvoir le Programme et les politiques de l'Union. Il travaille en étroite collaboration avec le Comité de la gouvernance et celui des finances et audits afin d'assurer une coordination de leurs fonctions. Il encourage, en tant que de besoin, la concertation avec les membres sur la mise en œuvre du Programme.

Le Comité du Programme et des politiques se réunit lors de chaque réunion ordinaire du Conseil et entre temps si nécessaire.

Le Comité participe à la promotion du concept du « Programme unique ».

2. Fonctions

Conformément au Programme de l'UICN pour 2009-2012 et aux résolutions et recommandations du Congrès mondial de la nature, le Comité du Programme et des politiques donne des avis au Conseil sur :

(a) Suivi stratégique de la mise en oeuvre du Programme et des politiques

- (i) Établir des priorités et reconnaître les secteurs où le Programme de l'UICN peut assurer un leadership mondial ;
- (ii) Revoir la coopération entre les Commissions et la participation des membres afin de faire avancer les différents éléments du Programme ;
- (iii) Donner son accord sur le contenu et l'approche du plan de travail annuel ou bisannuel proposé par le Directeur général
- (iv) Promouvoir et surveiller les relations et accords de partenariat entre l'Union et d'autres organisations professionnelles ;
- (v) Faire des recommandations au Conseil sur les questions programmatiques, scientifiques et politiques devant être traitées dans le cadre de la planification stratégique continue ;
- (vi) Proposer des orientations stratégiques en vue de la mise en oeuvre de la politique générale de l'Union, y compris sur les questions scientifiques et techniques à traiter, sur les instances susceptibles de les faire avancer et sur le rôle de plaidoirie de l'UICN dans ces domaines ;
- (vii) À la demande du Directeur général, le conseiller sur les lignes directrices et les décisions portant sur les politiques générales définies par le Congrès ;

- (viii) Examiner les politiques de l'Union en fonction des besoins et donner des avis sur d'éventuelles insuffisances ou mises à jour nécessaires ;
- (ix) Faire la liaison si besoin est avec d'autres comités du Conseil pour s'assurer que la mise en œuvre du Programme reste dans la limite des ressources disponibles ; et
- (x) Surveiller d'un point de vue stratégique le suivi et l'évaluation de l'application des résolutions du Congrès mondial de la nature.

(b) Contrôle du suivi et évaluation du Programme de l'UICN

Dans le cadre général de l'évaluation du travail de l'Union, de la promotion d'une culture de l'apprentissage pour l'Union et afin de faire des recommandations pour des améliorations, le Comité du Programme et des politiques veille à la mise en œuvre de normes de pertinence, d'effectivité, d'efficacité, et d'impact du Programme et du travail politique de l'Union. Par ailleurs, il peut à l'occasion demander des évaluations ou des études sur des thèmes choisis dans le cadre du Programme.

Le rôle du Comité en matière de suivi et d'évaluation porte sur les points suivants :

- (i) il reçoit, pour approbation, un plan annuel d'évaluation comportant les évaluations prévues pour l'Union pendant cette période. Il doit pouvoir approuver ou amender ce plan s'il y a lieu ;
- (ii) il reçoit les conclusions des évaluations prévues axées spécifiquement sur le Programme, et soumet des recommandations au Conseil sur la base de l'examen de ces conclusions ;
- (iii) il demande au Conseil de commanditer des évaluations ou des examens complémentaires ou spécifiques, selon les besoins, qu'ils soient externes ou internes, afin de s'acquitter effectivement de son rôle de suivi et d'évaluation du Programme de l'Union ;
- (iv) il examine les évaluations organisationnelles et élabore des recommandations dans la mesure où elles ont des incidences sur l'exécution du Programme de l'Union ; et
- (v) il revoit et discute le rapport sur « L'évaluation des progrès » de l'année précédente.

L'objectif ou le type d'évaluations, ainsi que les critères pour leur mise en œuvre, sont définis par la politique d'évaluation de l'UICN.

(c) Aide à la préparation du Congrès mondial de la nature et des autres congrès de l'UICN

En relation avec la préparation du Congrès mondial de la nature, le Comité du Programme et des politiques :

- (i) donne un avis au Conseil sur les mandats et les cahiers des charges devant être proposés avant chaque Congrès mondial de la nature en accord avec l'article 74 des Statuts ;
- (ii) participe à la mise en place de critères et de procédures, y compris les procédures de consultation des membres, selon lesquelles le projet de Programme pour la période intersessions suivante devra être présenté ; et

- (iii) dans le but de renforcer le corpus des politiques de l'Union, il sélectionne les sujets pouvant faire l'objet de motions qui seront présentées par le Conseil, et participe à leur mise en forme pour soumission au Congrès mondial de la nature.

Le Comité a également la responsabilité du suivi stratégique des autres congrès de l'UICN.

ANNEXE II

Règles de procédure du Conseil applicables aux motions

Les Règles du Conseil applicables aux motions sont les suivants :

- (a) Chaque motion est présentée par le Président (ou par le président d'un comité du Conseil, selon le cas).
- (b) À la demande du Président, chaque motion est PRÉSENTÉE et APPUYÉE avant de pouvoir être discutée.
- (c) Une motion qui n'est pas appuyée ne peut être présentée au Conseil ni discutée, et le Conseil poursuit ses travaux.
- (d) Lorsque la motion est appuyée, le Président ouvre la discussion:
 - (i) Le Président donne la parole à tous les participants qui l'ont demandé, dans la mesure du possible.
 - (ii) Le Président décide de l'ordre dans lequel les orateurs interviennent, qui est, dans la mesure du possible, celui des demandes de parole.
 - (iii) Le Président peut, s'il y a lieu, appeler, à tour de rôle, les orateurs pour et contre la motion.
 - (iv) Le Président peut, s'il y a lieu, pour chaque motion, imposer une limite de temps de parole et/ou une limite du nombre d'interventions.
 - (v) Le Président peut rappeler un orateur à l'ordre si son intervention est hors de propos.
 - (vi) Le Président entend, dans l'ordre suivant:
 - Un point d'ordre;
 - Une demande d'ajournement temporaire ou de reprise du débat ; et
 - Une demande de clôture du débat et de mise aux voix de la motion principale.
 - (vii) Seuls les participants auxquels le Président donne la parole peuvent la prendre.
 - (viii) Un orateur ne peut être interrompu par un autre participant sauf si ce dernier :
 - Soulève un point d'ordre ou une question de procédure;
 - Contesté une décision du Président; ou
 - Retire une motion.

- (e) Un membre du Conseil peut proposer un amendement à la motion. Cet amendement doit être appuyé AVANT de pouvoir être discuté.
 - (i) Si l'amendement est appuyé, il a priorité, dans le débat, sur la motion originale.
 - (ii) Si l'amendement est accepté (voir paragraphe (f) (ci-après), la motion amendée devient la motion examinée.
 - (iii) Si l'amendement est rejeté, le débat porte de nouveau sur la motion telle qu'elle était avant que l'amendement ne soit proposé.
- (f) Lorsque le Président décide que la motion a été suffisamment débattue, il appelle à voter dans l'ordre suivant :
 - (i) Pour
 - (ii) Contre
 - (iii) Abstentions
- (g) Si les résultats du vote sont serrés, le Secrétariat compte toutes les voix.
- (h) Lorsque le Conseil a voté une motion particulière, le débat ne peut être repris sur cette question.
- (i) Le Conseiller juridique de l'Union agit en tant que spécialiste des questions de procédure et conseille le Président à ce sujet. En l'absence du Conseiller juridique, le Conseil peut désigner un remplaçant. Si des questions surgissent qui ne sont pas couvertes par des dispositions pertinentes continues dans les Statuts, le Règlement ou les présentes Règles applicables aux motions, le Conseiller juridique peut se reporter, à sa discrétion, à tout autre document juridique de référence.

Annexe III

Politique de remboursement des frais de déplacement des Conseillers de l'UICN

(adoptée par le Conseil à sa 41^e réunion, mai 1995, révisée lors de la 57^e réunion du Conseil, 9-11 décembre 2002)

Principes

- Dans le cadre du budget annuel adopté par le Conseil, les Conseillers ont la possibilité de demander le remboursement des frais encourus dans le cadre de leurs déplacements pour assister aux réunions du Conseil de l'UICN, de son bureau et des comités, et au Congrès.
- Afin de faire le meilleur usage des fonds alloués pour les activités de conservation, il est recommandé aux Conseillers de chercher à obtenir d'autres sources de remboursement, total ou partiel, de leurs frais.
- Afin d'assurer l'égalité de traitement, les mêmes règles que celles qui sont appliquées au personnel de l'UICN seront utilisées pour le remboursement des frais de déplacement et d'hébergement.

Les frais de déplacement

Il est demandé aux Conseillers :

- de prévoir leurs déplacements suffisamment à l'avance afin de pouvoir profiter de billets à prix réduits. Le Secrétariat de l'UICN s'efforcera de trouver des vols à prix raisonnables et de les proposer aux Conseillers. S'il n'a pas été possible de profiter d'une telle offre en raison du retard pris par un Conseiller pour y répondre, l'UICN pourrait ne rembourser que le prix qui aurait été celui du billet si la réservation avait été faite à l'avance ;
- d'acheter leurs billets dans leur pays pour être remboursés ensuite par l'UICN par transfert bancaire, si cette opération s'avérait plus économique.

Frais d'hébergement et dépenses supplémentaires pour les repas

- Selon la politique en vigueur, une indemnité journalière est accordée dont le montant est revu tous les six mois. Il s'appuie sur les tarifs des Nations Unies. L'indemnité journalière dépend du nombre de nuits passées au lieu la réunion. Dans certaines

localités, le chef du bureau du Secrétariat pourrait proposer au Directeur général de modifier son montant en fonction des conditions locales.

- Dans le cas où les repas, les rafraîchissements et les transports locaux sont offerts, l'indemnité journalière officielle peut être modifiée.
- Si, au cours de son voyage pour venir à une réunion du Conseil ou en repartir, un Conseiller est amené à payer lui-même certains frais, ceux-ci pourront être remboursés sur présentation des justificatifs, à la discrétion du Directeur général.
- Les réservations d'hôtel sont généralement faites par le Secrétariat. Il peut arriver, s'il n'a pas été possible de faire de réservations, que des membres du Conseil soient dans l'obligation de loger dans un hôtel dont les tarifs sont plus élevés que ceux normalement couverts par l'indemnité journalière. Dans ce cas le Directeur général peut accepter de payer une indemnité journalière réévaluée afin de couvrir le coût plus élevé de la chambre, et ceci à la demande du Conseiller, dans la mesure où celui-ci estime que le montant de l'indemnité journalière est insuffisant pour couvrir ses frais.

L'UICN ne peut rembourser les dépenses suivantes ni en être considérée responsable :

- les journées supplémentaires passées sur le lieu des réunions du Conseil (en général au siège de l'UICN) ou du Congrès, avant ou après les réunions, sauf si les activités de l'UICN l'exigent et après approbation du Directeur général ;
- les frais supplémentaires qui pourraient être encourus si le Conseiller se déplaçait à partir d'un autre lieu que celui de sa résidence habituelle ;
- les dépenses supplémentaires pouvant dépasser l'allocation attribuée pour couvrir les frais de déplacement et d'hébergement tels qu'ils ont été décrits ci-dessus ;
- les frais d'assurance santé et accidents, ni ceux couvrant les effets personnels. Ces frais relèvent de la responsabilité personnelle de chaque Conseiller.

Dans le cas où un Conseiller n'est pas en mesure de contracter une assurance dans son propre pays, il pourra se faire aider par le Groupe de gestion des ressources humaines. La prime de l'assurance contractée par le Groupe de gestion des ressources humaines au nom du Conseiller relèvera de la responsabilité personnelle du Conseiller. Des exceptions peuvent être faites avec l'approbation du Directeur général. Il est demandé aux Conseillers de vérifier qu'ils bénéficient d'une assurance suffisante avant d'entreprendre tout déplacement dans le cadre des activités de l'UICN.

Annexe IV

Mandat et règles de procédure du Bureau du Conseil

Mandat du Bureau

1. Le Conseil établit un Bureau qui agit au nom du Conseil et sous son autorité, entre les sessions du Conseil (article 49 des Statuts).
2. Conformément au paragraphe 57 du Règlement, le Bureau agit au nom du Conseil : pour toute question que le Conseil lui confie, et pour toute question urgente pouvant surgir au titre de l'article 46 (b) à (p) des Statuts.
3. Le but premier du Bureau consiste à agir comme un instrument du Conseil et de permettre de prendre des décisions de gouvernance dans l'intérêt du bon fonctionnement de l'Union sans devoir attendre la session suivante du Conseil. Il peut s'agir de questions urgentes nécessitant un débat et un examen appropriés et étant de ce fait inaptes à être réglées par un vote par correspondance du Conseil, ou de questions urgentes d'une nature plus administrative ou transactionnelle, de façon à libérer du temps dans l'ordre du jour des sessions ordinaires du Conseil, lui permettant ainsi d'examiner des sujets à caractère plus stratégique pour l'Union.

Composition du Bureau

4. Le Bureau comprend le Président, qui le préside, deux Vice-présidents, le Trésorier, un Président de Commission, deux Conseillers régionaux et les Présidents du Comité du Programme et des politiques, du Comité des finances et audit, du Comité institutionnel et du Comité de la gouvernance. Les deux Vice-présidents et les deux Conseillers régionaux siègent pendant la première moitié du mandat; pendant la deuxième moitié, ils sont remplacés par des Conseillers originaires d'autres régions et par les deux autres Vice-présidents.

Convocation et préparation des réunions

5. Le Bureau est convoqué par le Président. Le Président convoque aussi le Bureau lorsqu'un tiers au moins des membres du Bureau en font la demande.
6. Avec l'accord du Président, le Directeur général ou les membres du personnel désignés par lui, font parvenir aux membres du Conseil un projet d'ordre du jour pour commentaires et ajouts éventuels, au plus tard quatre semaines avant la réunion du Bureau, sauf circonstances exceptionnelles justifiant des délais plus brefs.
7. Un ordre du jour provisoire annoté est distribué aux membres du Bureau, accompagné s'il y a lieu par des documents relatifs aux points de l'ordre du jour, si possible deux semaines avant la réunion du Bureau.

8. L'ordre du jour provisoire annoté et tous les documents du Bureau sont également envoyés à tous les membres du Conseil en même temps qu'aux membres du Bureau. Tout commentaire ou proposition émanant de membres du Conseil qui ne sont pas membres du Bureau sera communiqué à ces derniers au plus tard pendant la réunion.
9. S'il y a lieu, les comités permanents du Conseil communiquent leurs recommandations au Bureau, si possible une semaine avant la réunion de ce dernier.

Réunions du Bureau

10. Les réunions du Bureau se tiendront normalement au téléphone ou au moyen du protocole Voice over the Internet (VoIP). Dans le cadre du budget adopté, le Secrétariat mettra à disposition les moyens techniques requis et, si besoin était, aidera les membres du Bureau à utiliser le VoIP. Afin de tirer le plus grand profit économique possible du VoIP, les membres du Bureau sont encouragés à s'en servir dans toute la mesure du possible.
11. La convocation envoyée par le Président indiquera l'heure de début de la téléconférence pour chacun des membres du Bureau. La téléconférence ne doit pas commencer avant 7h00 ni après 22h00 pour aucun membre du Bureau, quel que soit le fuseau horaire où il se trouve à l'heure de la téléconférence.
12. Les réunions du Bureau se tiennent en anglais. Si nécessaire, les membres du Bureau prennent leurs propres dispositions en matière d'interprétation.
13. Les paragraphes du Règlement relatifs au quorum, au vote et à la conduite des réunions du Conseil s'appliquent au Bureau par analogie, étant entendu qu'en l'absence de consensus, le vote s'effectue par appel nominal. Le Président lit le texte des projets de décision avant leur adoption ou les présente de telle façon que tous les participants à la réunion du Bureau puissent en prendre connaissance.
14. Les décisions du Bureau sont prises à la majorité des deux tiers des suffrages exprimés (paragraphe 58 du Règlement).

Suivi des réunions du Bureau

15. Le Conseil entérine les décisions du Bureau conformément aux dispositions du paragraphe 58 du Règlement, étant entendu qu'un projet de compte-rendu résumé de la réunion du Bureau est envoyé aux Conseillers en même temps que les décisions du Bureau.
16. Une fois entérinées par le Conseil, les décisions du Bureau sont mises à la disposition des membres de l'UICN dans les langues officielles de l'Union.
17. Aussitôt que possible après les réunions, le Secrétariat fait parvenir un compte-rendu résumé aux membres du Bureau pour commentaires. Deux semaines après leur distribution, le compte-rendu résumé, incorporant les commentaires des membres du Bureau, sera considéré comme adopté, sauf pour les décisions ayant fait l'objet d'objections de la part de membres du Conseil, au titre du paragraphe 58 du Règlement,

ou de questions non réglées concernant le texte du compte-rendu ; dans ce dernier cas, le texte est envoyé au Bureau pour vote par correspondance, ou soumis à la réunion suivante du Bureau pour règlement de la question.

18. Le compte-rendu adopté de la réunion du Bureau est envoyé à tous les Conseillers.

Annexe V

Éligibilité des membres du Conseil et du Secrétariat pour être proposés comme candidats à un poste de membre du Conseil

(approuvé par décision C/76/40 de la 76^e session du Conseil de l'UICN, mai 2011)

(pages 60-61 en cours de traduction)

A. Introduction

Eu égard à des questions qui se sont posées pendant la période quadriennale ayant pris fin avec le Congrès de Barcelone en 2008, et afin d'y répondre et d'améliorer l'intégrité, l'efficacité et l'efficience de la procédure de présentation de candidatures et d'élections (« la procédure ou le processus électoral » ou « le processus »), la procédure suivante a été mise au point aux fins de son approbation par le Conseil. Elle s'adresse à différentes personnes et fonctions impliquées dans ce processus, notamment :

- Le Comité des candidatures du Conseil
- Les candidats potentiels et déclarés
- La Directrice générale
- Tous les candidats pendant le processus électoral

B. Éligibilité au Conseil

1. Éligibilité au Conseil des membres du Secrétariat :

- a. Un membre du personnel de l'UICN souhaitant présenter sa candidature au Conseil devra notifier la Directrice générale de son intention [le délai de notification sera établi ultérieurement, mais la notification doit avoir lieu avant la date statutaire limite de présentation des candidatures]. Cette notification doit comporter la démission de son poste au sein du Secrétariat, pour le cas où il/elle serait élu/e.
- b. La Directrice générale devra communiquer dès que possible au Comité des candidatures la notification de l'intention de l'employé(e) de présenter sa candidature au Conseil, en y joignant son éventuelle démission à son poste du Secrétariat. La Directrice générale fixera dans cette communication les conditions d'emploi proposées pour la personne concernée pendant la période allant jusqu'à la date effective de démission. Ces conditions auront fait l'objet d'un accord provisoire entre la Directrice générale, la personne concernée et d'autres collaborateurs du Secrétariat également concernés. La Directrice générale les incorporera dans sa communication au Comité des candidatures.
- c. La date effective de démission sera fixée dès que possible par le Comité des candidatures en accord avec la Directrice générale, prenant en considération tous les faits et circonstances pertinents.

2. Éligibilité des membres du Conseil (autres que le Président actuel) à la Présidence

a. Un membre du Conseil qui souhaite présenter sa candidature à la Présidence devra notifier son intention par écrit au Comité des candidatures avant de la communiquer à tout autre membre, Conseiller ou membre du Secrétariat, et ceci au plus tard lors de la réunion du Conseil de l'UICN visée à l'article 30 du Règlement, qui décide des candidatures devant être soumises au Congrès (pour la présente période intersessions, il s'agit de la 78^e session du Conseil, qui se tiendra en février 2012). Le membre du Conseil en question devra également:

- i. Communiquer au Comité des candidatures du Congrès tout éventuel conflit d'intérêts, avéré ou potentiel, pouvant découler de sa candidature.
- ii. Éviter de tirer indûment avantage des fonctions et des activités qu'il/elle mène à bien au nom du Conseil ou de toute autre composante de l'UICN, y compris s'abstenir d'utiliser des ressources mises à sa disposition pour la mise en œuvre de ces fonctions ou activités, directement dans le but d'améliorer ses chances d'être élu(e).

C. Lignes directrices de conduite pour les candidats pendant le processus de présentation des candidatures et de campagne électorale

L'Annexe A comporte des lignes directrices devant guider la conduite des candidats pendant tout le processus électoral. Ce document fera partie du dossier de candidature et devra être signé obligatoirement par chaque candidat aux fins de la validation de sa candidature.

Lignes directrices du Conseil de l'UICN pour les candidats aux élections de 2012

(approuvées lors de la 76^e session du Conseil de l'UICN, 22-25 mai 2011)

L'UICN cherche à attirer des candidats avec les compétences, le profil et les capacités nécessaires pour représenter les intérêts de l'Union, afin d'assurer une bonne gouvernance entre les sessions du Congrès mondial de la nature.

Les membres du Conseil ont l'obligation essentielle de servir l'UICN avec diligence et intégrité. Cette obligation doit s'étendre aux candidats aux élections à des fonctions de direction, afin d'établir des pratiques de bonne gouvernance lors du processus électoral. Les orientations ci-dessous ont été élaborées à cet effet.

1. Les candidats doivent mener les activités de leur campagne électorale avec intégrité, ainsi qu'avec respect et équité envers les autres candidats et leurs collègues.
2. Lors de leur campagne électorale, les candidats sont encouragés à utiliser leurs ressources avec modération et à les employer principalement à des fins de conservation. Ils devraient utiliser des moyens électroniques plutôt que des supports imprimés et des envois postaux. Ils devraient également veiller à ne pas abuser des boîtes à lettres de leurs correspondants.
3. Lors de leur campagne électorale, les candidats doivent s'abstenir de faire des déclarations trompeuses sur leurs qualifications à l'égard du mandat recherché, et/ou sur celles de leurs adversaires.
4. Les candidats doivent éviter de tirer directement profit des événements, cérémonies, missions et activités auxquelles ils ou elles participent au nom de l'UICN, pour améliorer leurs chances d'être élu(e)s. Cette considération s'applique plus particulièrement aux membres du Conseil en exercice ou à des membres du personnel candidats à un siège au Conseil, pour ce qui est de l'utilisation des ressources mises à leur disposition pour mettre en œuvre ces activités ou ces événements.
5. Toutes les activités de campagne doivent prendre fin à la date et à l'heure que le Comité directeur du Congrès établira et annoncera pendant le Congrès 2012, afin de permettre le bon déroulement et le caractère équitable des élections, ainsi que l'absence de manipulations, réelles ou perçues. En particulier, les candidats devront s'abstenir d'organiser ou de permettre la diffusion en leur nom de dépliants ou de tout autre support ou matériel de campagne après la date et l'heure de clôture des activités de la campagne électorale.²

² Date à déterminer, compte tenu que la campagne électorale (a) doit pouvoir se poursuivre quelque temps pendant le Congrès, afin que les candidats aient la possibilité de rencontrer les Membres et de se faire connaître, mais (b) doit prendre fin au plus tard la veille des élections – par ex. à minuit –, pour permettre le bon déroulement et le caractère équitable des élections, exemptes de toute activité qui puisse s'avérer inéquitable vis-à-vis d'autres candidats ou être perçue comme telle.

6. Tout membre du Conseil ayant l'intention de présenter sa candidature à la Présidence de l'Union devra informer le Conseil au plus tard pendant la session du Conseil de l'UICN mentionnée dans l'article 30 du Règlement, qui examinera les candidatures. (Lors de la période intersessions 2009-2012, il s'agira de la 78e session du Conseil, en février 2012).
7. Les candidats qui sont membres du personnel de l'UICN devront notifier la Directrice générale de leur intention de présenter leur candidature au Conseil avant la date limite de présentation des candidatures³. Étant donné qu'un siège au Conseil de l'UICN est incompatible avec un poste au Secrétariat, la notification du membre du personnel devra comporter la démission à son poste du Secrétariat, au cas où il/elle serait élu/e. La date effective de fin de son contrat sera fixée par le Comité des candidatures du Conseil en consultation avec la Directrice générale.
8. Les candidats s'engagent à procéder de façon libre et équitable lors de leur participation à toutes les étapes des procédures de présentation des candidatures et d'élections.
9. Ces Lignes directrices sont établies et doivent être interprétées en conformité avec les règles du Conseil en matière d'« éligibilité aux candidatures au Conseil pour les membres du Conseil et les membres du personnel du Secrétariat ».

DÉCLARATION DU CANDIDAT:

Je soussigné(e), [nom complet du candidat] m'engage par la présente à respecter et à observer les principes et la conduite établis par ces Lignes directrices.

Signature: _____

Date: _____

³Les membres du personnel doivent se rapporter au Règlement du personnel pour des dispositions plus détaillées.

OUTIL 1

Lignes directrices pour la présentation de candidatures au Conseil de l'UICN

(Ce document doit être lu par toutes les personnes acceptant de se porter candidates au Conseil de l'UICN.)

Les procédures d'élection des membres du Conseil devraient avoir pour but d'attirer des personnalités de grande qualité représentant les meilleures candidatures disponibles et de s'assurer que les candidats savent à quoi ils s'engagent. Elles devraient également contribuer à préserver, dans ses grandes lignes, l'équilibre du Conseil pour ce qui est de ses composantes : (i) gouvernementale et non gouvernementale, (ii) pays en développement / développés, (iii) parité entre les sexes et (iv) représentation du secteur privé.

Les critères et conditions qui suivent sont proposés en vue de la présentation de candidatures au Conseil.

Critères

- Des personnalités de premier plan, faisant l'objet d'une considération générale
- Ayant une expérience internationale
- Ayant la possibilité de piloter la mise au point des politiques de l'Union entre les sessions du Congrès mondial de la nature
- Capables de contribuer à piloter l'action de l'UICN et à définir ses priorités
- Ayant une expérience de gouvernance dans de grandes organisations
- Dotées d'une vision globale de l'Union
- Connaissant le développement durable
- Engagées en faveur de la conservation, l'équité et la justice
- Capables de travailler en anglais

Conditions

- Éviter des situations conduisant à des conflits d'intérêts
- S'acquitter de la charge de Conseiller à titre personnel et non en tant que représentant d'une organisation membre ou de groupes d'intérêt
- S'engager à consacrer du temps à cette charge (au moins une session du Conseil par an, préparation et participation possible au Bureau et/ou à des comités ou à des groupes de travail, soit trois semaines au minimum de travail par an)

Éléments souhaitables

- Appui institutionnel ou sur le lieu de travail
- Expérience d'actions internationales en réseaux
- Capacité de travailler dans deux langues de travail
- Compétences de communication interpersonnelle
- Implication préalable dans des activités de l'UICN

Si les régions ne présentent pas de candidatures aux postes de Conseillers régionaux dans les délais établis, le Conseil nouvellement élu nommera des candidats pour la ou des régions concernées.

Outil 2

Code de conduite pour les Conseillers de l'UICN

(Adopté à la 68^e réunion du Conseil le 20 novembre 2007 et amendé à la 73^e réunion du Conseil le 25 novembre 2009 et à la 75^e réunion du Conseil le 20 novembre 2010)

TABLE DES MATIÈRES

I^{ère} PARTIE

Définitions	64
-------------	----

II^e PARTIE

Préambule	65
-----------	----

III^e PARTIE

Devoirs des membres du Conseil	
a. Diligence raisonnable	66
b. Loyauté	66
c. Respect	66
d. Transparence	66
e. Confidentialité	66

IV^e PARTIE

Conduite des membres du Conseil	
a. Divulcation des intérêts	67
b. Conflit d'intérêt	67
c. Consensus	68
d. Fiabilité	68
e. Utilisation des ressources	68
f. Conduite au sein de l'Union	68
g. Déclarations publiques	68
h. Cadeaux	69
i. Compensation	70
j. Procédures de communication	70

V^e PARTIE

Mise en œuvre du Code de conduite

a. Le Comité d'éthique du Conseil	71
b. Application	71
c. Adhésion au Code et signature	72
d. Révision du Code	73
e. Mise en œuvre	73
f. L'information et ses sources	73

ANNEXE 1

Procédure de traitement des questions soumises au Comité d'éthique pour examen et décision	74
--	----

I^{ère} PARTIE

Définitions

Dans le présent Code, à moins que le contexte ne le laisse raisonnablement supposer autrement :

On entend par « *Conflit d'intérêt* » une situation dans laquelle un membre du Conseil occupe un poste ou assume un rôle ou entretient une relation avec un tiers, dans un contexte autre que celui de son rôle et de ses responsabilités de membre auprès de l'UICN, qui entrave ou réduit, ou qui semble entraver ou réduire, la capacité de ce membre d'agir dans le meilleur intérêt de l'UICN.

On entend par « *Manuel du Conseil* » le manuel intitulé *Le Manuel du Conseil et Outils de performance*, publié par le Groupe d'étude sur la gouvernance de l'UICN, accepté par le Conseil de l'UICN à sa 58^e réunion, le 4 juin 2003 et adopté au titre du paragraphe 48*bis* du Règlement.

On entend par « *membre du Conseil* » tout membre du Conseil de l'UICN élu ou nommé comme prévu à l'article 38 des Statuts.

On entend par « *formulaire de divulgation* », le formulaire normalisé que chaque membre du Conseil a l'obligation de remplir et de soumettre chaque année au Président du Comité d'éthique du Conseil de l'UICN, à une date précisée et proposée par le Comité d'éthique et acceptée par le Conseil.

Le « *Comité d'éthique* » se compose des Vice-présidents et a pour mandat de superviser et d'administrer l'interprétation et l'application du présent Code.

On entend par « *expulsion* », le fait d'exclure un membre du Conseil de son poste au Conseil de l'UICN après suspension, conformément à l'article 65 des Statuts.

On entend par « *cadeaux* », des objets, services et/ou autres avantages offerts à un membre du Conseil et dont la valeur, estimée par un évaluateur indépendant, est supérieure à deux cents (200) francs suisses.

On entend par « *honoraires* », une rémunération offerte à un membre du Conseil pour une tâche entreprise en sa capacité de membre du Conseil de l'UICN.

On entend par « *mise en disponibilité* », l'autorisation, pour un membre du Conseil, de prendre congé de ses obligations vis-à-vis du Conseil pour une période de temps donnée ou pour une ou plusieurs réunion(s) du Conseil sans que son poste soit déclaré vacant, sur demande soumise par le membre du Conseil concerné et approuvée par le Conseil (voir article 64 des Statuts).

On entend par « *Règlement* », le Règlement de l'UICN adopté par le Congrès mondial et modifié de temps en temps par le Conseil.

On entend par « *Statuts* », les Statuts de l'UICN adoptés, révisés et/ou modifiés de temps en temps par le Congrès mondial.

On entend par « *suspension* », le fait de relever temporaire un membre du Conseil de ses obligations, en attendant une décision finale d'expulsion, conformément à l'article 65 des Statuts.

On entend par « *menacé* », lorsqu'on se réfère à des animaux et des plantes qui font intégralement ou partiellement partie d'un cadeau offert à un membre du Conseil, des animaux et des plantes inscrits dans une des catégories -- en danger critique d'extinction, en danger et vulnérable -- de la Liste rouge de l'UICN en vigueur au moment où le cadeau est offert au membre du Conseil concerné.

On entend par « *vacance au sein du Conseil* », la vacance automatique de la charge d'un membre du Conseil conformément à l'article 64 des Statuts.

II^e PARTIE

Préambule

Depuis 1948, l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN) (ci-après dénommée « UICN » ou « Union ») préside à l'expansion des connaissances dans le domaine de la conservation et rassemble les gouvernements, les organisations non gouvernementales, les scientifiques, les entreprises et les organisations communautaires dans le but d'améliorer les décisions en matière de conservation de la nature et de développement.

Les membres du Conseil de l'UICN, élus ou nommés par l'Union, ont la responsabilité importante de veiller à ce que l'UICN exécute son mandat comme prescrit dans les Statuts et le Règlement.

En acceptant de siéger au Conseil, les membres du Conseil s'engagent à s'acquitter de leurs responsabilités conformément aux plus hautes normes d'éthique, comme l'exigent les articles 59 et 60 des Statuts ainsi que d'autres dispositions applicables des Statuts et du Règlement.

Le Conseil a, en conséquence, adopté le présent Code de conduite qui énonce les normes et critères éthiques auxquels les membres sont priés d'adhérer lorsqu'ils s'acquittent de leurs responsabilités vis-à-vis de l'UICN.

Le Conseil, sous l'autorité du Congrès mondial de la nature, est chargé de la supervision et du contrôle général de toutes les affaires de l'UICN. La composition, les fonctions, les règles et procédures du Conseil sont énoncées dans les Statuts, le Règlement et les résolutions de l'UICN. Par ailleurs, le Conseil trouve d'autres orientations dans le Manuel du Conseil.

III^e PARTIE

Devoirs des membres du Conseil

a. Diligence raisonnable

Le devoir de diligence raisonnable décrit le niveau d'attention et de compétence attendu d'un membre du Conseil. Pour remplir cette obligation, les membres du Conseil doivent exercer la même diligence qu'une personne ordinaire prudente exercerait dans la conduite de ses affaires personnelles, dans une position semblable et dans des circonstances analogues. L'exercice d'une diligence raisonnable suppose que l'on prépare les réunions, que l'on y assiste et que l'on participe aux discussions en posant des questions et en offrant des avis ainsi qu'en acceptant et exécutant des tâches et responsabilités additionnelles selon demande raisonnable ou si nécessaire.

b. Loyauté

Le devoir de loyauté exige un niveau élevé de fidélité envers l'organisation. Cette responsabilité fondamentale consiste, pour un membre du Conseil, à s'engager sans réserve au service de l'UICN.

c. Respect

Le devoir de respect exige des membres du Conseil qu'ils soient fidèles à la Mission de l'UICN. Certes, les membres du Conseil peuvent et doivent exercer leur propre jugement raisonnable concernant la meilleure manière pour l'UICN de remplir sa Mission mais ils ont le devoir d'agir dans le respect des objectifs de l'Union. En outre, les membres du Conseil doivent comprendre les Statuts et les politiques qui régissent la gouvernance et le fonctionnement de l'UICN et agir en y adhérant strictement. Les membres du Conseil doivent également respecter l'intégrité personnelle et professionnelle des membres du Secrétariat et de leurs collègues du Conseil.

d. Transparence

Le devoir de transparence exige des membres du Conseil qu'ils exécutent leurs responsabilités dans un esprit général d'ouverture et de transparence mais le Conseil peut décider de se réunir en séance à huis clos pour discuter de questions confidentielles, conformément à l'article 58 des Statuts.

e. Confidentialité

Les membres du Conseil ont un devoir de confidentialité et doivent exercer un jugement avisé afin d'éviter de révéler à des tiers le contenu des délibérations internes du Conseil, y compris la correspondance écrite et électronique, lorsque ces révélations pourraient mettre en péril le processus décisionnel du Conseil, porter atteinte à la réputation du Conseil et/ou de certains Conseillers et/ou de membres du personnel, ou pourraient porter préjudice aux intérêts de l'UICN. Il s'agit d'une obligation absolue dans le cas d'informations ou de documents i) décrits comme confidentiels ou ii) discutés lorsque le Conseil siège en séance à huis clos. Les membres du Conseil doivent pouvoir s'exprimer librement lors des réunions du Conseil sur des questions relevant de l'UICN sans craindre d'être cités auprès de parties non autorisées.

IV^e PARTIE

Conduite des membres du Conseil

Les membres du Conseil doivent observer les plus hautes normes de conduite éthique. Dans l'exercice de leurs obligations, ils exécutent le mandat du Conseil au mieux de leur aptitude et de leur jugement.

a. Divulcation des intérêts

Chaque année, tous les membres du Conseil remplissent un formulaire de divulgation et le soumettent au Président du Comité d'éthique. Le Comité d'éthique détermine la présentation de l'information à fournir dans ce formulaire. Les formulaires de divulgation et les données contenues sont compilés par le Comité d'éthique ou toute autre personne à laquelle le Comité délègue cette responsabilité. Si un membre du Conseil omet de divulguer des intérêts éventuellement pertinents dans le formulaire de divulgation, le Comité d'éthique examine la question et, si nécessaire, fait un rapport au Conseil assorti de recommandations.

b. Conflit d'intérêt

Une situation de conflit d'intérêt peut se produire si un membre du Conseil a des intérêts professionnels ou personnels concurrents car ces derniers peuvent l'empêcher de remplir ses obligations de manière impartiale. Même s'il n'y a pas de preuve d'actions inappropriées, un conflit d'intérêt peut créer un semblant d'action inappropriée pouvant mettre en doute l'aptitude de cette personne de tenir sa charge avec l'éthique nécessaire. Un conflit d'intérêt peut se produire même si aucun acte non éthique ou inapproprié n'en résulte.

Un des principes fondamentaux est que tout avantage, notamment financier, accepté par un membre du Conseil, directement ou indirectement, ne doit en aucune façon affecter ou être perçu comme affectant l'indépendance du Conseiller en question et que ce Conseiller doit mettre et être perçu comme mettant les intérêts de l'UICN au-dessus de tous les autres.

Les membres du Conseil doivent organiser leurs affaires privées et autres affaires professionnelles de manière à empêcher des conflits d'intérêt réels, perçus ou potentiels. Chaque fois qu'un membre du Conseil se trouve dans une situation de conflit d'intérêt telle qu'elle est définie ici, ce membre du Conseil a le devoir absolu d'en faire part au Comité d'éthique.

Il relève du Comité d'éthique d'examiner tous les faits et circonstances pertinents et, sur cette base, de déterminer dans quelle mesure le membre du Conseil en question doit être invité à refuser ce rôle ou à mettre un terme à cette relation afin de pouvoir continuer de siéger en qualité de membre du Conseil.

Les membres du Conseil ont le devoir d'éviter toute situation de conflit d'intérêt où ils pourraient être impliqués, à titre individuel ou directement, de même que leurs parents proches. Au cas où un tel conflit se produirait, les membres du Conseil concernés doivent rapidement en informer le Comité d'éthique du Conseil (et, si nécessaire, le Président de la réunion où le conflit s'est produit) et ne pas participer aux décisions concernant cette question. Si le conflit est apparent ou potentiel plutôt que réel, les membres du Conseil doivent demander l'avis du Comité d'éthique du Conseil pour savoir s'ils doivent se récuser, dans une situation créant un conflit apparent ou potentiel.

c. Consensus

Les membres du Conseil ont le devoir de participer activement aux délibérations et au processus décisionnel du Conseil. Dès qu'une décision définitive a été prise sur une question présentée au Conseil, les membres du Conseil ont également le devoir de soutenir cette décision.

d. Fiabilité

Les membres du Conseil ont le devoir d'assister à toutes les réunions du Conseil.

Lorsqu'un membre n'assiste pas, sans autorisation, à deux (2) réunions consécutives du Conseil, le Service de la gouvernance contacte le membre pour lui envoyer un avertissement et lui rappeler les dispositions de l'article 64.

Les membres du Conseil sont également fortement encouragés, dans la mesure du possible, à assister aux réunions des Comités nationaux et régionaux de leurs régions respectives.

e. Utilisation des ressources

Les membres du Conseil ont le devoir d'utiliser avec prudence toutes les ressources, financières ou autres, procurées par l'UICN pour les aider dans l'exécution de leurs tâches. Les ressources de l'UICN ne doivent être utilisées que pour exécuter les tâches et les engagements des membres du Conseil.

f. Conduite au sein de l'Union

Les membres du Conseil ont le devoir de traiter leurs collègues et le personnel de l'UICN avec courtoisie et respect sans harcèlement et sans abus physique ou verbal.

Les membres du Conseil ont le devoir d'exercer un contrôle et une supervision sur les questions dont ils sont individuellement responsables.

g. Déclarations publiques

Lorsqu'ils font des déclarations publiques, verbalement ou par écrit, en leur qualité de membres du Conseil, ces derniers doivent indiquer clairement s'ils communiquent à titre personnel (c.-à-d. en donnant leur opinion personnelle et non celle de l'UICN) ou au nom de l'UICN (c.-à-d. en donnant l'opinion officielle/institutionnelle de l'UICN). Si les membres du Conseil s'expriment au nom de l'UICN, ils doivent indiquer clairement à quel titre et en vertu de quelle autorité, en tenant dûment compte du Système politique révisé adopté par le Conseil dans sa décision C/56/17. Dans une déclaration publique, les membres du Conseil ne peuvent représenter, simultanément, d'autre organisation que l'UICN, sauf si l'UICN et l'organisation concernée ont préalablement et explicitement autorisé cette représentation.

Avant que les membres du Conseil ne se permettent de faire des déclarations publiques, y compris de parler à la presse, il est fortement recommandé qu'ils :

- (i) vérifient si cette question est traitée ou non par le Secrétariat et obtiennent l'information pertinente du Directeur général ;
- (ii) comprennent parfaitement la question ;

- (iii) connaissent bien la politique de l'UICN énoncée dans les résolutions et recommandations de l'UICN, ainsi que les plans d'application de cette politique établis par le Conseil ;
- (iv) aient parfaitement conscience de toute question sensible concernant des sujets ou des thèmes en rapport, parmi les membres de l'UICN ; et
- (v) aient de bonnes raisons de se considérer experts sur la question.

Si les membres du Conseil craignent un tant soit peu de ne pas remplir l'un des critères ci-dessus, ils ont le devoir de ne pas faire de déclaration publique et peuvent porter la question à d'autres membres du Conseil qui remplissent tous les critères ou encore au Directeur général.

b. Cadeaux

Les membres du Conseil sont invités à refuser des cadeaux et autres avantages (y compris mais sans en exclure d'autres, des vacances payées) de toute source extérieure à l'UICN, offerts à ces membres au titre du poste qu'ils occupent au Conseil de l'UICN. Toutefois, des cadeaux peuvent être acceptés si :

- (i) le membre du Conseil concerné estime raisonnablement que le refus offenserait ou embarrasserait le donateur ou l'UICN;
- (ii) le cadeau ne comprend ni n'inclut, à sa connaissance ou à celle de sa famille, des parties ou produits d'espèces menacées au plan mondial; et
- (iii) la valeur du cadeau ou de l'avantage ne dépasse pas deux cents (200) francs suisses.

En général, les membres du Conseil peuvent accepter des gratifications raisonnables telles que des repas ou des transports locaux, pendant qu'ils s'acquittent de leurs obligations normales vis-à-vis de l'UICN.

Si les membres du Conseil se voient offrir un cadeau ou un avantage dont la valeur est supérieure à deux cents (200) francs suisses, ils ont le devoir de refuser en expliquant la politique du Conseil de l'UICN concernant les cadeaux. Néanmoins, si les membres du Conseil doivent raisonnablement accepter le cadeau compte tenu de circonstances spéciales, par exemple, lorsque le donateur risque d'être offensé du fait du contexte culturel, les membres du Conseil doivent informer le Président du Comité d'éthique qui décide de ce qu'il convient de faire avec le cadeau.

La description des cadeaux dont la valeur est supérieure à deux cents (200) francs suisses, que les membres du Conseil acceptent en leur capacité de membres du Conseil, doit être remise au Président du Comité d'éthique sur le formulaire approprié, soixante (60) jours au plus tard après réception du cadeau. Le Comité d'éthique se saisit des cas où des cadeaux n'ont pas été déclarés selon la procédure indiquée ici pour examen, rapport et recommandation au Conseil.

Le Comité d'éthique décide soit de vendre le cadeau et de remettre les bénéfices à l'UICN, soit de conserver le cadeau au nom de l'UICN, soit d'autoriser le membre du Conseil à conserver le cadeau. S'il décide de le vendre, le bénéficiaire d'origine a, sur demande, la première option d'achat au prix établi par une évaluation indépendante.

En cas de doute, un membre doit demander l'avis du Président du Comité d'éthique ou, si cela n'est pas possible, de tout autre membre du Comité d'éthique.

i. Compensation

Les membres du Conseil siègent à titre bénévole (c.-à-d. sans recevoir de rémunération de l'UICN pour le service rendu).

Les membres du Conseil peuvent demander le remboursement de leurs frais de voyage et de subsistance (dans la section intitulée « Frais ») pour les réunions du Conseil, conformément à la Politique approuvée par le Conseil sur le remboursement des frais de voyage aux membres du Conseil pour leur permettre d'assister aux réunions du Conseil ou lorsqu'ils conduisent des missions spéciales au nom de l'Union, selon décision ou autorisation préalable, dans le contexte du Programme d'action de l'Union.

Lorsqu'un membre du Conseil accepte un engagement au nom de l'UICN pour lequel l'UICN verse des frais de voyage ou de subsistance conformément à ses politiques, tout remboursement de frais ou honoraire offert peut être accepté et remis à l'UICN. Si un membre du Conseil accepte un engagement au nom de l'UICN pour lequel l'UICN ne verse pas de frais de voyage ou de subsistance, le membre du Conseil peut conserver les honoraires et le remboursement de frais offerts, dont le montant total est autorisé conformément à la politique approuvée par le Conseil, tout solde devant être remis à l'UICN.

j. Procédures de communication

Les membres du Conseil doivent :

1. Être axés essentiellement sur leur rôle de membres du Conseil mondial d'une organisation mondiale :
 - fournir des orientations politiques au Directeur général et aux Commissions, notamment sur des questions de fond ou de gouvernance;
 - promouvoir la cohérence entre les différentes composantes de l'Union ; elle est nécessaire afin de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d' « un seul Programme » ;
 - s'acquitter de leurs responsabilités statutaires et de supervision des affaires de l'Union, y compris l'adoption du budget et du plan de travail de l'UICN;
 - suivre et évaluer les performances du Directeur général ; ce dernier rend compte au Conseil des performances du Secrétariat et de la mise en œuvre du Programme.
2. Faire des commentaires uniquement sur les questions ayant un intérêt direct pour eux ou relevant de leurs fonctions au sein du Conseil et éviter de surcharger les collègues, ainsi que les canaux de communication, de commentaires qui ne sont pas utiles au débat.
3. Mettre d'autres destinataires en copie uniquement lorsque ces derniers ont besoin d'informations ou souhaitent les connaître, et ne pas saturer les boîtes aux lettres de Conseillers qui ne sont pas ou ne souhaitent pas être sur ces circuits d'information.
4. Mettre en copie les membres du Secrétariat des échanges entre Conseillers qu'ils doivent connaître afin d'assurer des services adaptés, cohérents et en connaissance de cause au Conseil.

5. Pour des questions sensibles, employer des canaux plus efficaces que des courriels à large diffusion ; par exemple, s'adresser aux Comités nationaux et régionaux de l'UICN afin de traiter des questions nationales ou régionales avec la Direction générale.
6. S'abstenir de participer à des débats publics (c'est-à-dire en dehors des réunions du Conseil) sur des questions relatives au personnel ou d'autres décisions qui sont des prérogatives du Directeur général. Si nécessaire, ces questions doivent être abordées directement, en face à face avec le Directeur général. S'il n'est pas possible d'éviter de copier des courriels à ce sujet, les copies doivent être adressées **UNIQUEMENT** aux parties directement concernées par la question.
7. Mettre en œuvre de bonnes pratiques en tant qu'organe directeur de l'UICN, afin de donner le ton dans notre communication réciproque, ainsi qu'avec le Directeur général et le Secrétariat, et d'établir un niveau approprié d'implication du Conseil.
8. Informer les membres de l'UICN, les Comités nationaux et régionaux et les Forums régionaux et recueillir leurs commentaires et leurs réactions au sujet de l'ordre du jour provisoire des réunions futures du Conseil et des résultats des réunions précédentes communiqués aux membres de l'UICN. Le rôle des Conseillers consiste à donner des explications sur l'ordre du jour, à encourager les membres à faire entendre leur opinion en vue de la prise de décisions à l'échelle de l'ensemble de l'Union et à promouvoir les décisions du Conseil, en présentant des commentaires au Directeur général avant les réunions du Conseil.

V^e PARTIE

Mise en œuvre du Code de conduite

a. Le Comité d'éthique du Conseil

Les Vice-présidents forment le Comité d'éthique, conformément aux paragraphes 48 (b) (i) et (iv) du Règlement. Le Comité est responsable de l'examen et de l'administration de toutes les questions relatives au présent Code et chargé d'aider le Conseil à mettre en œuvre les dispositions de l'article 65 des Statuts de l'UICN et toute autre disposition statutaire relevant de la conduite éthique des membres du Conseil.

Les Vice-présidents élisent un président en leur sein dans le but d'appliquer le Code de conduite. Si la conduite éthique d'un membre du Comité est portée à l'examen du Comité, ce membre est *ipso facto* exclu des délibérations du Comité sur cette question et peut être exclu des délibérations du Comité sur toute autre question en rapport, sur décision unanime des autres membres du Comité.

Le Comité d'éthique tient un rapport permanent et sécurisé de ses travaux, écrit et/ou électronique, de la manière qu'il détermine lui-même.

La présence aux réunions du Comité d'éthique est limitée aux membres du Conseil dont le Comité juge que la participation est nécessaire ou bénéfique à ses délibérations.

Le Comité d'éthique examine tout écart de conduite supposé d'un membre du Conseil, toute question de conflit d'intérêt et toute autre question portée à son attention qui serait en rapport ou qui relèverait des dispositions du présent Code de conduite. Le membre du Conseil concerné a, dans tous les cas, la possibilité de répondre à toute allégation devant le Comité.

Si une majorité des membres du Comité d'éthique ayant le droit de vote sur la question concernée détermine qu'il y a eu écart de conduite, en tenant compte de la nature et de la gravité de cet écart de conduite, des circonstances particulières et de la conduite à ce jour du membre en question, le Comité présente des recommandations au Conseil sur les mesures pertinentes à prendre. Ces recommandations peuvent comprendre :

- (i) ne prendre aucune nouvelle mesure et clore la question;
- (ii) émettre un avertissement au membre du Conseil;
- (iii) émettre un avertissement au membre du Conseil et verser une déclaration au compte rendu;
- (iv) suspendre ou expulser le membre du Conseil.

Si une majorité des membres du Comité d'éthique ayant le droit de vote sur cette question détermine qu'il n'y a pas eu écart de conduite, le membre du Conseil concerné en est informé et aucune recommandation ou autre communication n'est faite au Conseil sauf si le Comité et le membre concerné décident qu'une communication conjointe est souhaitable.

Sur réception des recommandations du Comité d'éthique excluant une suspension et/ou une expulsion possible, le Conseil examine la question. Si le Conseil ne peut trouver d'accord par consensus sur les mesures à prendre, un vote au scrutin secret a lieu et la décision est prise à la majorité simple.

Au cas où une recommandation du Comité d'éthique au Conseil suppose ou comprend une suspension et/ou une expulsion possible, les dispositions de l'article 65 des Statuts s'appliquent.

b. Application

Les dispositions du présent Code s'appliquent à tous les membres élus et nommés du Conseil.

c. Adhésion au Code et signature

Une copie du Code de conduite en vigueur doit être jointe au formulaire de candidature de toute personne sollicitant ou acceptant d'être candidat à l'élection ou à la nomination à un poste du Conseil.

En signant le formulaire de candidature en vue de l'élection ou de la nomination en tant que membre du Conseil, le candidat accepte de se soumettre aux dispositions du Code de conduite durant, et le cas échéant (c.-à-d. du point de vue de la confidentialité, du respect, etc.), après son mandat.

Afin de garantir que tous les membres du Conseil comprennent bien l'importance de respecter le Code, leur responsabilité à cet égard et les incidences, ils sont priés de signer deux originaux du Code lors de la première réunion plénière du Conseil, au Siège, après le Congrès mondial de la nature. Pour les membres éventuellement absents à cette réunion, deux originaux leur seront envoyés par courrier pour signature : le membre du Conseil conserve un original signé et retourne l'autre au Comité d'éthique, soixante (60) jours au plus tard après la réunion du Conseil en question.

Un membre qui ne signerait pas le Code comme indiqué ci-dessus est considéré comme contrevenant gravement à ses devoirs. Dans ce cas, les dispositions de l'article 65 des Statuts sont appliquées.

d. Révision du Code

Tout membre du Conseil peut chercher à obtenir une révision du Code ou un amendement d'une section particulière du Code en soumettant une demande officielle au Président du Comité d'éthique qui porte la question à l'ordre du jour du Comité pour examen à la première occasion après réception de cette demande écrite. Si le Comité accepte, la révision ou l'amendement proposé est soumis au Conseil pour approbation.

e. Mise en œuvre

À moins qu'il en soit décidé autrement par le Conseil ou que cela ne soit expressément prévu dans le Code, toutes les questions concernant les violations et l'application du Code sont du ressort du Comité d'éthique. Tout membre du Conseil peut soumettre une description d'une telle violation au Président du Comité d'éthique qui met la question à l'ordre du jour pour examen à la première réunion du Comité d'éthique après réception de la plainte. Le Comité d'éthique entreprend de traiter la question le plus rapidement et le plus objectivement possible.

Sauf instruction contraire du Conseil, le Comité d'éthique étudie toute allégation qui lui est soumise et, au besoin, fait un rapport au Conseil assorti des recommandations appropriées.

f. L'information et ses sources

Toute information relative aux questions qui relèvent de ce Code doit être rapportée au Comité d'éthique avec des preuves à l'appui.

Le Comité d'éthique entreprend les enquêtes qu'il juge nécessaires. Dans la mesure du possible, il entreprend tous ses travaux dans le respect des principes de la justice naturelle. Simultanément, le Comité a le devoir de protéger l'information reçue et sa source lorsque la divulgation pourrait, de l'avis du Comité, porter préjudice à ses travaux ou aux intérêts de la personne (des personnes) qui a (ont) fourni l'information.

Annexe 1

Procédure de traitement des questions soumises au Comité d'éthique pour examen et décision

(Adopté à la 75^e réunion du Conseil le 20 novembre 2010)

Lors de l'examen de toute question dont il est saisi, le Comité d'éthique (« le Comité ») applique la présente procédure, **toujours en accord et conformément aux dispositions pertinentes du Code de conduite des membres du Conseil** (« Code de conduite »):

- Le Comité d'éthique maintient une stricte confidentialité; il ne communique l'affaire qu'au Président, à la Directrice générale et à toute autre personne pouvant, de l'avis raisonnablement fondé du Comité, avoir des informations liées à l'affaire.
- Des comptes-rendus détaillés sont élaborés et archivés par le responsable de gouvernance chargé d'assurer le secrétariat du Comité.
- Le membre du Conseil à qui une faute alléguée est imputée ne sera contacté qu'après débat et accord des membres du Comité et conformément à la présente procédure.
- La décision prise et les mesures de suivi à prendre, y compris les motifs de la décision et, conformément à la Partie V du Code de conduite, (a) toute recommandation spécifique à adresser au Conseil ou (b) la communication au membre concerné du Conseil qu'aucune faute n'a été constatée, font l'objet d'un document qui est archivé.
- Le membre du Conseil à qui une faute alléguée est imputée a notamment les droits suivants : (a) le droit de connaître l'origine et la nature de l'allégation, (b) le droit d'avoir, dans la mesure du raisonnable, du temps, des informations et la possibilité de répondre aux allégations, et (c) le droit à ce que sa réponse soit prise en considération de façon équitable et objective.

Étapes de traitement et de décision à propos d'une question éthique:

1. Un document de la Directrice générale ou du Président est élaboré à travers le responsable de gouvernance chargé de l'affaire. Il comprend toutes les informations pertinentes, notamment l'exposé de l'affaire et les pièces y afférentes (dont des documents électroniques et des sorties papier), l'identité des parties concernées, les textes applicables pour examen du Comité (Statuts et Règlement de l'UICN, Manuel du Conseil, Code de conduite...), l'ensemble de ces éléments constituant et étant dénommés « le Dossier ».
2. Le Dossier est transmis au Comité, ainsi que tout autre document ou information utiles. Dans chaque cas, les vice-présidents, en recevant le Dossier, élisent un président parmi eux aux fins de la coordination du travail du Comité.
3. Si, après un premier examen du Dossier, le Comité détermine que les allégations et les pièces justificatives dont il est saisi ne peuvent raisonnablement constituer une faute, il informe le Président et/ou la Directrice générale qu'il n'y a pas de motifs pour poursuivre l'enquête, et le dossier est clos. Dans ce cas, le Comité ne communique pas l'affaire au membre du Conseil concerné, à moins que des circonstances particulières

- l'exigent (par exemple si le membre du Conseil concerné, ayant eu connaissance des allégations, s'enquiert du statut de l'affaire).
4. Si, après un premier examen du Dossier, le Comité détermine que les allégations et les pièces justificatives dont il est saisi pourraient raisonnablement constituer une faute, il procède à une enquête. À cet effet, il décide de la procédure, du calendrier et des questions logistiques (y compris le contact et une demande d'entretien avec le membre du Conseil concerné), ainsi que des personnes qui apporteront leur concours pour le traitement de l'affaire (par exemple, le conseiller juridique de l'UICN et des membres du Secrétariat, si c'est nécessaire et selon qu'il convient). Toute demande de documentation ou de collaboration du Secrétariat sera adressée à la Directrice générale, qui peut déléguer des tâches spécifiques à des collaborateurs dans chaque cas.
 5. Après enquête, le Comité détermine si une faute a été ou non commise par le membre du Conseil concerné. À partir de là, il prend l'une ou l'autre des deux mesures ci-dessous :
 - 5.1 Si le Comité détermine qu'il y a eu faute, il formule des « recommandations au Conseil », conformément aux dispositions du Code de conduite.
 - 5.2 Si le Comité détermine qu'il n'y a pas eu de faute, il informe le Président de l'UICN. Ce dernier ou le président du Comité communique la conclusion du Conseil au membre concerné. Dans ce cas, le Code de conduite stipule qu'il ne sera pas fait d'autre recommandation ni communication au Conseil, sauf si le Comité et le membre concerné s'accordent à estimer qu'une communication formulée conjointement serait souhaitable.
 6. Lors de l'examen du Dossier et des débats y afférents, le Comité établit un compte-rendu détaillé comportant:
 - son avis préliminaire sur l'affaire à la lumière des allégations;
 - les dispositions statutaires ou d'autres textes applicables et pertinents ;
 - une définition claire et complète de la nature exacte des questions soumises à examen et décision ; et
 - une décision sur les questions dont il est saisi et la marche à suivre conformément au Code de conduite, à savoir soit communiquer au membre concerné qu'aucune faute n'a été constatée, soit formuler des recommandations au Conseil sur les mesures appropriées à prendre (Code de conduite, Partie V).
 7. Le Comité n'aborde la ou les questions avec le membre du Conseil concerné que lors d'un entretien formel ; il évite les échanges en tête à tête entre l'un de ses membres et le membre du Conseil, sauf si le Comité mandate spécifiquement l'un de ses membres pour ce faire.

OUTIL 3

Engagement de performance pour les Conseillers de l'UICN

(Ce texte doit être lu par toute personne acceptant de se porter candidate au Conseil de l'UICN. Il est souscrit par tous les Conseillers, élus et désignés, lors de leur élection ou désignation.)

Contexte

Le Conseil de l'UICN a lancé une démarche d'amélioration de l'effectivité et de l'efficacité de ses mécanismes de gouvernance. La qualité des performances des membres du Conseil représente un élément crucial de la gouvernance de l'Union. Parmi les différentes mesures prises dans ce cadre, il a été décidé d'améliorer les procédures de présentation des candidatures au Conseil, afin de s'assurer que les critères et les attentes liés à la fonction de Conseiller de l'UICN soient clairement perçus lorsqu'une personne accepte de se porter candidate et que les Conseillers s'engagent à respecter ces critères.

L'engagement ci-dessous définit le niveau minimal de participation et de contribution au travail de l'Union qui est attendu de chaque Conseiller. Votre engagement en tant que conseiller de l'UICN doit être perçu dans le contexte plus vaste de la mission globale du Conseil telle qu'elle est définie dans les Statuts de l'UICN (articles 37 à 65).

Engagement de performance

En ma qualité de membre du Conseil de l'UICN dûment élu, je m'engage à faire tout ce qui est en mon pouvoir pour m'acquitter de mes devoirs de Conseiller, à savoir :

1. Participer pleinement au travail du Conseil :

- a) en participant aux sessions officielles du Conseil, selon les notifications du Secrétariat, envoyées au plus tard un mois à l'avance, notamment en m'y rendant personnellement, par vidéoconférence ou par téléconférence ;
- b) en répondant aux courriers officiels du Conseil demandant des commentaires et des contributions à propos de questions telles que des procès-verbaux, des propositions des comités et des décisions sur toute question inscrite à l'ordre du jour du Conseil ; et
- c) en participant aux sous-comités et aux groupes de travail du Conseil, que ce soit selon les affectations fixées par le Président ou en me portant moi-même volontaire.

Si, pour quelque raison que ce soit, je ne suis pas en mesure de me rendre aux sessions du Conseil selon les convocations dûment notifiées pendant une période prolongée (3 sessions consécutives) ou de participer par d'autres moyens (téléphone, courriel) à la satisfaction du Bureau du Conseil, je conviens de démissionner de la charge de Conseiller et de permettre au Conseil de procéder à mon remplacement, conformément aux dispositions de l'article 64 des Statuts.

2. **Siéger au Conseil de façon bénévole**, sans recevoir de rémunération financière pour mon travail de Conseiller autre qu'un dédommagement raisonnable pour les frais encourus dans le cadre de l'acquittement de cette fonction, conformément aux dispositions de l'article 63 des Statuts.
3. **Me conformer aux codes de conduite** et aux devoirs approuvés pour les Conseillers, et plus spécifiquement au Code de conduite des conseillers de l'UICN joint au présent engagement et qui doit être lu avec le présent texte.
4. **Me conformer à tous les statuts et règlements de l'UICN** applicables aux membres du Conseil.
5. **Respecter la confidentialité de toute information** déclarée confidentielle par le Conseil, qu'elle m'ait été transmise de façon orale, électronique ou écrite.
6. **Rendre des comptes aux éléments constitutifs de l'Union** : l'ensemble de ses membres.
7. Dans le cas où je ne serais pas en mesure de m'acquitter de ces obligations à la satisfaction du Conseil, **je reconnais au Conseil le droit de me suspendre et de m'expulser** conformément aux dispositions des articles 64 et 65 des Statuts, et de me trouver un remplacement approprié au Conseil de l'UICN.

Signature du Conseiller

Date

OUTIL 4

Rapport d'activité d'un Conseiller de l'UICN

Le Conseil de l'UICN a lancé une démarche d'amélioration de l'effectivité et de l'efficacité de ses mécanismes de gouvernance. Parmi les différentes mesures prises dans ce cadre, il a été décidé d'encourager tous les Conseillers à faire rapport au Conseil sur les activités menées dans le cadre de leur mandat, sur le plan mondial, régional et national (si applicable).

L'esquisse de rapport d'activité ci-dessous représente un cadre vous permettant de résumer vos activités en tant que Conseiller de l'UICN pour la période écoulée depuis la dernière session du Conseil.

Veillez compléter le rapport d'activité à la fin de chaque période s'écoulant entre deux sessions du Conseil et le remettre au Président à l'ouverture de la session.

Nom du conseiller :

Rapport couvrant la période :

1. Activités sur le plan mondial

Par exemple, participation aux travaux des Comités et des groupes de travail du Conseil, travaux liés à des questions examinées par le Conseil et ayant une incidence à l'échelle mondiale, par exemple la contribution à des conventions internationales en tant que membre de délégations de l'UICN (CITES, CDB...).

Veillez indiquer la date de ces activités et résumer brièvement la nature et la portée de vos travaux ainsi que leur incidence pour l'UICN.

2. Activités sur le plan régional

Par exemple, des activités régionales spécifiques réalisées en votre qualité de Conseiller de l'UICN (participation à des réunions d'instances régionales de conservation, travaux de comités régionaux, instances régionales de débat et d'échange sur des questions de politique...).

Veillez indiquer la date de ces activités et résumer brièvement la nature et la portée de vos travaux ainsi que leur incidence pour l'UICN.

3. Activités sur le plan national

Par exemple, participation aux travaux des Comités nationaux de l'UICN et à d'autres activités liées à l'UICN et menées sur le plan national.

Veillez indiquer la date de ces activités et résumer brièvement la nature et la portée de vos travaux ainsi que leur incidence pour l'UICN.

4. **Autres activités**

Mentionnez toute autre activité réalisée en votre qualité de Conseiller que vous estimez importante pour l'UICN.

OUTIL 5

Auto-évaluation des Conseillers de l'UICN

1. Introduction

L'efficacité des membres du Conseil est un élément essentiel de la gouvernance de l'UICN. Il est important que ceux-ci examinent les résultats de leur action personnelle et le fonctionnement du Conseil dans son ensemble. Il est souhaitable qu'ils réfléchissent à la manière dont ils pourraient être plus efficaces dans leur rôle de membre du Conseil et dont le Conseil, en général, pourrait s'amender.

L'exercice d'autoévaluation ci-après est confidentiel et prend en compte le désir du Conseil de se discipliner et d'évaluer lui-même son efficacité. Vous voudrez bien examiner vos performances en tant que membre du Conseil depuis sa dernière réunion, compléter l'évaluation ci-dessous et la donner à Luc de Wever, responsable du soutien à la gouvernance.

Veillez indiquer la catégorie de Conseiller à laquelle vous appartenez :

Conseiller régional

Président de Commission

Conseiller supplémentaire

2. Mon rôle de Conseiller de l'UICN

Veillez indiquer, en cochant la case qui convient, dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Le rôle que je dois jouer, en qualité de Conseiller de l'UICN, entre les réunions du Conseil est clair pour moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entre la dernière réunion du Conseil et la présente réunion, vous êtes-vous fixé des objectifs à atteindre dans votre rôle de Conseiller de l'UICN ?

- Oui Non – ***Passez à la Section 3***

Quels étaient vos objectifs ?

Les avez-vous atteints ?

- Oui, tous
 Oui, certains
 Non → **Pourquoi ?**

Comment l'UICN pourrait-elle mieux tirer profit de vos compétences entre deux réunions du Conseil ?

3. Mes responsabilités de Conseiller durant la présente réunion du Conseil

Dîtes-nous, en cochant la case appropriée, dans quelle mesure vous estimez avoir rempli vos responsabilités de Conseiller (Manuel Section 2) au cours de cette réunion du Conseil. Si la responsabilité mentionnée n'est pas applicable à cette réunion, cochez la case 'N/A.'

	Tout à fait convaincu	Convaincu	Pas convaincu	Pas du tout convaincu	N/A
Guider l'UICN dans sa Mission et ses objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interpréter les politiques et lignes directrices de l'UICN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superviser les travaux du Directeur général	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superviser la gestion effective des ressources financières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superviser les politiques et questions relatives aux ressources humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiller à l'efficacité de la planification et à la fixation des priorités pour l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Surveiller et évaluer les travaux de l'UICN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantir une conduite efficace du Conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Évaluer mes performances de Conseiller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Évaluer les performances du Conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aider à mobiliser des ressources pour l'UICN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Concernant la dernière affirmation, « Aider à mobiliser des ressources pour l'UICN », veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
La stratégie de l'UICN en matière de mobilisation des ressources est claire pour moi..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le rôle que je peux jouer, en qualité de Conseiller, dans la stratégie de l'UICN en matière de mobilisation des ressources est clair pour moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avez-vous des suggestions à faire pour améliorer votre action en tant que Conseiller pendant les réunions du Conseil ?

4. Leadership et gestion du Conseil

Veuillez indiquer, en cochant la case qui convient, dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
Cette réunion du Conseil était bien organisée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'ordre du jour du Conseil était suffisamment centré sur les questions stratégiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon temps a été bien utilisé pendant les séances plénières du Conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'avais les informations suffisantes pour cette réunion du Conseil grâce aux documents fournis par le Secrétariat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les orientations particulières attendues du Conseil étaient claires pour moi à la lecture des documents d'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
Le temps prévu à l'ordre du jour pour les affaires du Conseil était judicieusement réparti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Président a géré l'ordre du jour du Conseil de manière opportune	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Président a encouragé tous les Conseillers à participer au Conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Président a facilité un processus avisé de prise de décisions par le Conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Président a résolu les conflits comme il convenait	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Secrétariat a bien préparé la réunion du Conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avez-vous des suggestions à faire pour améliorer le leadership et la gestion du Conseil ?

5. Les performances du Conseil à cette réunion

Veillez indiquer, en cochant la case qui convient, dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
Le Conseil a fait preuve de cohésion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les membres étaient bien préparés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Conseil a fait bon usage de son temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les membres ont activement participé au Conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les membres se sont traités mutuellement avec respect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je suis satisfait de la qualité des décisions prises par le Conseil à cette réunion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avez-vous des suggestions à faire pour améliorer l'efficacité du Conseil en général ?

6. Performance des Comités du Conseil

Veillez cocher la case correspondant au Comité auquel vous avez participé lors de cette réunion

- Comité de la gouvernance
- Comité institutionnel
- Comité des finances et audit
- Comité du Programme et des politiques

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes à propos du Comité auquel vous avez participé lors de cette réunion du Conseil.

COMITÉ DE LA GOUVERNANCE (ne complétez ce questionnaire que si vous êtes membre du Comité de la gouvernance)

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
Le Comité était bien dirigé/présidé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Comité a bénéficié d'un bon appui du Secrétariat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Comité a centré ses travaux sur les questions stratégiques importantes pour l'Union.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Comité a fait bon usage de son temps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les décisions du Comité apporteront une contribution importante à l'avancement de la Mission de l'UICN.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En siégeant à ce Comité j'ai fait bon usage de mon temps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Que proposez-vous pour améliorer l'efficacité du Comité de la gouvernance ?

Que proposez-vous pour renforcer votre participation au Comité de la gouvernance ?

COMITÉS INSTITUTIONNEL, DES FINANCES ET AUDIT, ET DU PROGRAMME ET DES POLITIQUES

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes à propos du Comité auquel vous avez participé lors de cette réunion du Conseil.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
Le Comité était bien dirigé/présidé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Comité a bénéficié d'un bon appui du Secrétariat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Comité a centré ses travaux sur les questions stratégiques importantes pour l'Union.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Comité a fait bon usage de son temps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les décisions du Comité apporteront une contribution importante à l'avancement de la Mission de l'UICN.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En siégeant à ce Comité j'ai fait bon usage de mon temps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Que proposez-vous pour améliorer l'efficacité des comités auxquels vous participez ?

Que proposez-vous pour renforcer votre participation aux comités du Conseil ?

7. Groupes d'étude et de travail du Conseil

Veillez cocher la case correspondant au(x) groupe(s) au(x)quel(s) vous avez participé depuis la dernière réunion du Conseil :

Groupes d'étude du Comité du Programme et des politiques

- Groupe d'étude sur le genre et la biodiversité
- Groupe d'étude sur le secteur privé
- Groupe d'étude sur l'application des résolutions
- Groupe d'étude sur les changements climatiques
- Groupe d'étude sur le GEIBSE

Autres Groupes de travail

- Groupe de travail sur les questions de l'adhésion de la Palestine
- Groupe de travail sur la visibilité et collecte de fonds

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes concernant les groupes de travail ou d'étude auxquels vous avez participé depuis la dernière réunion du Conseil.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
Le groupe d'étude/de travail était bien dirigé/présidé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le groupe d'étude/de travail a bénéficié d'un bon appui du Secrétariat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le groupe d'étude/de travail a centré ses travaux sur des questions stratégiques importantes pour l'Union.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le groupe d'étude/de travail a fait bon usage de son temps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les recommandations du groupe d'étude/de travail apportera une contribution important à l'avancement de la Mission de l'UICN.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En siégeant à ce groupe d'étude/de travail j'ai fait bon usage de mon temps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Que proposez-vous pour améliorer l'efficacité du groupe d'étude/de travail auquel vous participer ?

Que proposez-vous pour renforcer votre participation aux travaux du groupe d'étude/de travail ?

8. Autres commentaires

Quelles sont vos suggestions pour améliorer le processus d'autoévaluation du Conseil ?

Autres commentaires:

Merci de votre coopération !