

# ***The ICES Strategic Plan***

*page 1*

# ***Plan stratégique du CIEM***

*page 15*

**International Council for the Exploration of the Sea**

---

**Conseil International pour l'Exploration de la Mer**

Palægade 2-4    DK-1261 Copenhagen K    Denmark

February 2002



**International Council for the Exploration of the Sea**

---

***The ICES Strategic Plan***

**Adopted by the national Delegates of ICES on 1 October 2001**



## ***A vision worth sharing***

***An international scientific community that is relevant, responsive, sound, and credible, concerning marine ecosystems and their relation to humanity***

The subject of the ICES Vision—marine ecosystems and their relation to humanity—is broad and complex, which reflects the evolution in societal needs for scientific information. However, it is not so broad as to include all marine science. The international scientific community envisaged is one that extends beyond ICES itself: it is a community made up of many scientists and scientific organisations linked by cooperative endeavour at the international level. It embodies the characteristics of a community that scientists are proud to be a part of and that users of scientific information want.

## ***Introduction***

The International Council for the Exploration of the Sea (ICES) was founded one hundred years ago. Since then, the world has changed enormously. We have learned a tremendous amount about marine ecosystems, and advances in technology promise to provide new perspectives on the oceans which were not imaginable when ICES was established. The societal context in which ICES functions has become more complex. Since ICES was founded, many other scientific organisations with overlapping or related interests have been established.

The rapid pace of change has motivated ICES to evaluate the kinds of challenges and opportunities it faces, and to consider future directions as the 21st century begins. ICES has reviewed its organisational structure in the light of changing circumstances and the need to foster interdisciplinary collaborative science. A plan to restructure the organisation was adopted in 1996. Beginning in 1998, ICES embarked upon a strategic planning process.

The strategic planning process has engaged a broad cross-section of the ICES community, as well as many interested parties that are not routine participants in ICES. Broad consultations were held with officials of Member Countries, potential scientific partners, fishery and environmental commissions which seek scientific advice from ICES, and stakeholders from the fishing industry and environmental community. This “ICES Strategic Plan” takes account of a wide range of constructive input received during the strategic planning process.

The Strategic Plan is divided into sections. The first section describes the Evolution of ICES from the beginning to the present-day position. A Mission statement is then provided which gives more detail on how the Vision (stated above) will be achieved. The Mission is followed by a Strategy with goals backed up by activities that illustrate ways to accomplish the Vision.

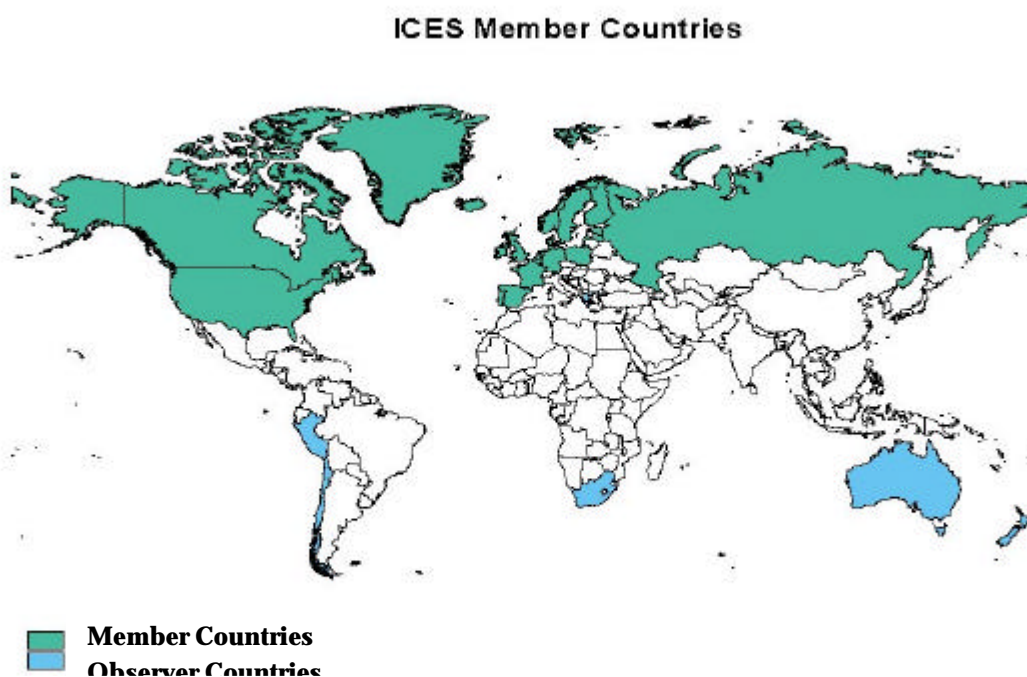
## ***Evolution of ICES***

## ***The past and present***

ICES was established in 1902 as an intergovernmental organisation. The ICES Convention outlines the fundamental purposes of ICES, which are:

*to promote and encourage research and investigations for the study of the sea particularly related to the living resources thereof;*

## **World map showing ICES Member Countries and Observer Countries**



**The 19 ICES Member Countries are: Belgium, Canada, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Iceland, Ireland, Latvia, The Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Russia, Spain, Sweden, the United Kingdom, and the United States of America. The six ICES Observer Countries are: Australia, Chile, Greece, New Zealand, Peru, and South Africa.**

*to draw up programmes required for this purpose and to organise, in agreement with the Contracting Parties, such research and investigations as may appear necessary;*

*to publish or otherwise disseminate the results of research and investigations carried out under its auspices or to encourage the publication thereof.*

Under the Convention, ICES is concerned with the Atlantic Ocean and adjacent seas, primarily the North Atlantic.

For decades, ICES has led the way in the design and coordination of international marine research, and it has provided scientific advice. Its programmes have been carried out mainly at national expense. Throughout ICES' long history, its members have unselfishly

supported the research programmes designed through ICES, because in reality, the members are ICES and the programmes of ICES are theirs. The past success of ICES has benefited very much from the ownership Member Countries feel for ICES and its programmes, which will also be critically important in the future. ICES has increasingly provided scientific advice based on its research programme. Today, ICES provides the scientific underpinning for most of the regulatory commissions concerned with fisheries and the environment in the Northeast Atlantic and the Baltic Sea.

ICES has grown from a small body of like-minded researchers to a complex organisation involving about 1600 scientists, with 19 Member Countries as well as several Observer Countries and non-governmental organisations. ICES fulfils its functions through an Annual Science Conference, about a dozen committees, close to 100 working and study groups, several symposia annually, and a wide range of publications. Its ultimate governing body is the Council, consisting of Delegates appointed by the Member Countries. The Bureau is the executive committee of the Council, which has been delegated broad authority. There is a Secretariat, which currently has about 35 full-time professional and support staff, located in Copenhagen.

It is the scientists who participate in ICES activities who generate ICES products. The main products are **scientific information** based on research conducted in the Member Countries and **scientific advice** containing information provided in a format that can be used by policy-makers.

*Responsibility for overseeing the production of **scientific information** rests with the **Consultative Committee**, which coordinates and sets priorities for the work of the seven Science Committees (Oceanography, Marine Habitat, Living Marine Resources, Resource Management, Fisheries Technology, Mariculture, and the Baltic).*

*Responsibility for overseeing the production of **scientific advice** rests with the **Management Committee for the Advisory Process**. It assigns advisory tasks to the Advisory Committee on Fishery Management, the Advisory Committee on the Marine Environment, or the Advisory Committee on Ecosystems.*

Since production of scientific information and scientific advice are closely linked, there is an overlap in membership of these Committees.

## ***The future***

ICES will face many challenges in the future. Worldwide there are increasing pressures on marine ecosystems, including living resources. The North Atlantic, including the North Sea and the Baltic Sea, is no exception. Several international instruments have been agreed as a foundation to redress these problems, such as: the United Nations Convention on the Law of the Sea; the Agreement relating to the Conservation and Management of Straddling Fish Stocks and Highly Migratory Fish Stocks; the Code of Conduct for Responsible Fisheries; as well as several international plans of action. The success of these international instruments, which contain commitments to apply the precautionary approach, depends heavily on the quality of the scientific advice that ICES and other scientific bodies are expected to provide. Decision-makers need advice that is unbiased, sound, and credible. The need for scientific advice to manage marine living resources in an ecosystem context to ensure sustainability has never been greater, and this advice will require a stronger and more comprehensive scientific foundation than ever before. Further, scientists need to describe the reliability and robustness of their advice.

ICES also recognises that there will be an increasing demand for a greater involvement by, and transparency to, interested groups. In recent years, the precarious state of an increas-

ing number of fish stocks and ecosystems means that the scientific information and advice ICES provides also needs to be more accessible to groups with direct and indirect interests and to the broader public.

## ***The ICES Mission***

### ***To advance the scientific capacity to give advice on human activities affecting, and affected by, marine ecosystems***

The Mission focuses attention on the role of ICES in making the Vision a reality. It clearly embraces the need for advice as the ultimate driving force behind ICES, while at the same time it recognises that advancing scientific capability is the key to fulfilling this need. Sound and credible scientific advice depends on scientific information. Scientific information without a vehicle for translating it into advice will lose the focus it needs to be relevant and responsive.

Over the years, the strength of ICES has been built on the twin pillars of scientific information and scientific advice, and this should not change in the future. This combination of scientific information and scientific advice is rare. So too is ICES' close partnership with management organisations, while still maintaining its integrity and credibility as an independent and authoritative scientific organisation.

The ICES Mission calls for:

*Establishing effective arrangements to provide scientific advice;*

*Informing interested parties and the public objectively and effectively about marine ecosystem issues;*

*Coordinating and enhancing physical, chemical, biological, and interdisciplinary research;*

*Fostering partnerships with other organisations that share a common interest;*

*Developing and maintaining accessible marine databases.*

In reality, it is not ICES that produces the scientific information and scientific advice. It is the scientists, from government, academia, and other sectors from ICES Member Countries and elsewhere, who are the producers. To fulfil the Mission, ICES must continue to add value to these scientific efforts by being a leader in mobilising scientific resources to collect and manage data, conduct experiments, perform analyses, build models, and disseminate information.

The Mission statement is noteworthy in terms of the evolution of ICES. Marine ecosystems are inclusive of fisheries, but much broader and more complex. The emphasis on marine ecosystems does not diminish the priority that ICES will give to fisheries. Advice on fisheries will continue to be a prominent part of the ICES programme, with an increased application of the precautionary approach and within a wider ecosystem context. Also, the Mission recognises that ICES needs to build on its success as the premier scientific organisation relative to fisheries, in order to keep pace with evolving societal needs.

## **The ICES Strategy**

Ultimately, ICES wants to be the most attractive scientific organisation it can be for scientists, and the most helpful scientific organisation it can be for the users of scientific advice. In response to this challenge, ICES designed its Strategy to address five critical themes: **Building a foundation of science, Producing the scientific advice decision-makers need, Fostering partnerships, The added value of ICES,** and **Informing the public.** For each theme, the Strategic Plan states one or more overarching goals, and activities to accomplish the goals. The list of activities is not exhaustive, and there is some overlap between goals. The intent is to illustrate the future orientation of ICES without being overly prescriptive.

### ***Building a foundation of science***

The critical question concerns the type of science required to fulfil the ICES Mission. In ICES' early years, the emerging scientific disciplines dealing with fisheries and oceans flourished together. Indeed, ICES played a key role in the early development of both. However, over the years, fisheries science and the mainstream of marine science have grown apart. Today, they tend to be practised by different groups of scientists, with most fisheries scientists residing in government fisheries institutes. The advice that is needed today is broader than that which can be provided by fisheries scientists on their own, because of the requirement to take account of the non-fish components of the marine ecosystem. In order to fulfil the Mission, the scientific foundation of ICES must integrate fisheries science within the wider framework of marine science, and seek to overcome divergences that may have arisen owing to the institutional structures within which many scientists work.

#### ***Goal 1. Understand the physical, chemical, and biological functioning of marine ecosystems***

The world's oceans play a crucial role in the functioning of the global environment. They contain ecosystems driven by physical and chemical processes that shape the development of plants and animals. Their dependent biological communities influence these in turn. Humans are among the many species that play a part in this process; understanding the physical and biological functioning of marine ecosystems is fundamental to interpreting human dependence and influence on them.

The activities listed below are illustrative of the strategy for this goal:

*Describe, understand, and quantify the state and variability of the marine environment in terms of its physical, chemical, and biological processes;*

*Understand and quantify the role of climate variability and its implications for marine ecosystems;*

*Characterise biological diversity, and its importance in the functioning of marine ecosystems;*

*Increase knowledge of the life history, stock structure, dynamics, and trophic relationships of living marine resources;*

*Develop a classification system and map marine habitats;*

*Modernise technologies and sampling designs for collecting, measuring, and enumerating marine organisms, and improve the precision and accuracy of resource surveys.*

## **Goal 2. Understand and quantify human impacts on marine ecosystems, including living marine resources**

Human activities on land and sea have an impact on marine ecosystems. The effects can be direct, as when, for example, a fishing boat catches fish, or they can be indirect, as when, for instance, a farmer puts fertiliser on his land which then runs off into the sea and causes nutrient enrichment. Understanding the effects of human activities on marine ecosystems is essential if scientists are to provide advice that will help to improve the way in which human activities that affect the sea are managed.

The following activities are illustrative of the strategy for this goal:

*Evaluate the ecosystem effects of fishing, and of mariculture;*

*Evaluate the ecosystem consequences of contaminants and eutrophication;*

*Evaluate the consequences of physical habitat change on the marine ecosystem;*

*Evaluate the potential impacts of intentional and accidental introductions of non-native species, including genetically modified organisms, on marine ecosystems.*

## **Goal 3. Evaluate options for sustainable marine-related industries, particularly fishing and mariculture**

Marine-related industries, such as fishing and mariculture, provide many benefits to society, including food, recreation, employment, and cultural satisfaction. However, marine-related industries affect marine ecosystems, and they are also affected by natural changes in the marine environment. For fisheries and mariculture, sustainability is usually a prerequisite for a high level of benefits without undue adverse impact on marine ecosystems.

Evaluating the performance (benefits, costs, ecosystem impacts) of alternative ways of conducting marine-related industries is a challenging scientific endeavour. For example, fisheries exist within complex ecosystems with many elements of uncertainty. New exploitation strategies that take account of complexity (such as trophic interactions) and uncertainty (such as effects of natural variability and climate change) need to be evaluated. Research to advance mariculture techniques in an environmentally sound manner, is also a challenge. All human activities that depend on, and affect, marine ecosystems, have social and economic consequences that need to be better understood.

The following activities are illustrative of the strategy for this goal:

*Design robust exploitation strategies for living marine resources, taking into account ecosystem complexity and uncertainty;*

*Design and test harvesting technology that is more selective and more environmentally benign;*

*Demonstrate ways of working with, and using the knowledge of, stakeholders (such as the fishing industry) as part of a programme of research on living marine resources and marine ecosystems;*

*Develop environmentally sound mariculture methods;*

*Develop indicators of sustainability for fisheries;*

*Collaborate on research methods for assessing the social and economic aspects of human interactions with marine ecosystems.*

## ***Producing the scientific advice decision-makers need***

ICES is well established as a source of scientific advice on fishery management. The demand for fishery management advice is increasing, and ICES acknowledges the importance of continuing to deliver this type of advice. However, the advice needed goes far beyond traditional assessments of the status of fish and fisheries. These are demanding enough, but today's complex issues require integration of both fisheries and environmental information into useful advice.

To fulfil the ICES Mission successfully, the Strategy must ensure that production of the scientific advice that users depend on today is not jeopardised. At the same time, the recent initiative on preparation of advice on emerging ecosystem issues must be nurtured and expanded. The goal is to develop protocols for preparing advice and the institutional arrangements for delivering advice.

### ***Goal 4. Advise on the sustainable use of living marine resources and protection of the marine environment***

Whilst scientific information is the foundation of ICES advice, the way in which the advice is prepared must meet the needs of decision-makers. ICES has been pioneering the development of protocols to meet these needs, and it is the goal of ICES to continue to do so in the future. The Council intends to provide high quality, objective, robust, and timely scientific advice. Its access to a large number of experts means it is uniquely placed to provide such advice. To achieve its goal, however, ICES must ensure that all the components of the advisory process work together effectively.

The following activities are illustrative of the strategy for this goal:

*Maintain and enhance access to the best scientific expertise relevant to advisory needs;*

*Develop quality assurance protocols to enhance confidence in scientific advice;*

*Engage in a constructive dialogue with users of advice and stakeholders to improve the relevance, quality, and timeliness of advice;*

*Further develop practical ways of applying the precautionary approach and the ecosystem approach, including the possible use of indicators of sustainability for fisheries;*

*Improve the assessment of fish stocks, and design new stock-assessment methods that incorporate environmental information;*

*Improve the basis for assessment of environmental conditions, and the status and outlook of marine ecosystems;*

*Develop procedures for integrated coastal zone management, including protocols for environmentally sound mariculture practices;*

*Communicate with interested parties, such as the fishing industry, on the nature of ICES advice and why it is important, and give due consideration to their perspective;*

*Ensure that the research conducted under Goals 1 to 3 reflects the needs of scientific advice.*

## **Fostering partnerships**

The ICES Vision goes far beyond the capacities of any single organisation. The Vision requires partnerships with national science institutes, regulatory commissions, other inter-governmental scientific organisations (IGOs), non-governmental scientific organisations (NGOs), the fishing industry, and other stakeholders that share the ICES Vision.

The strategy establishes the following goal to foster partnerships:

### **Goal 5. Enhance collaboration with organisations, scientific programmes, and stakeholders (including the fishing industry) that are relevant to the ICES goals**

ICES can accomplish more through collaboration than it can alone, particularly since there are other organisations that have more experience and expertise than ICES in some scientific disciplines (e.g., fundamental oceanographic processes, advanced technologies, social sciences) that are needed to fulfil the ICES goals.

ICES has a long history of cooperation among and between its Member Countries and international organisations. This has led to its successful implementation of regional research programmes that address issues ranging from transboundary fishery matters to large oceanographic experiments requiring substantial resources. ICES provides a forum for coordinating such work and mobilising assets to address issues of regional and potential global interest. Where appropriate, ICES will take the lead in such programmes and will play an active supporting role in others.

The following activities are illustrative of the strategy for this goal:

*Continue to establish formal arrangements, such as Memoranda of Understanding, with scientific organisations and regulatory commissions that share the ICES Vision;*

*Exchange observers with the aforementioned organisations and arrange for the exchange of scientific documents;*

*Foster collaboration with relevant international programmes to develop integrated approaches to marine science in regional seas;*

*Play an active role in the design, implementation, and execution of global and regional science programmes;*

*Increase the dialogue with, and feedback from, management bodies and Member Countries through Dialogue Meetings and other processes;*

*Make ICES expertise accessible to developing countries and countries in transition;*

*Coordinate monitoring and data management programmes that underpin ongoing ICES science programmes.*

## **The added value of ICES**

The reason for ICES' existence is to produce scientific information and scientific advice more valuable and greater than the sum of the individual contributions of its Member Countries. ICES adds value to the efforts of Member Countries and individual scientists by fostering the sharing of human and material assets, and by pooling resources to support common goals. To continue to be effective, ICES must carry out and coordinate programmes in the most economical manner practicable, maintain and further develop a modern infrastructure, set priorities to achieve goals within budget constraints, and attract additional resources to support ICES programmes.

To ensure that ICES adds value, the strategy establishes the following goals:

### **Goal 6. Maintain and further develop a modern and effective infrastructure to support ICES programmes**

To accomplish its strategy, ICES must provide many forms of support, referred to as infrastructure. Effective infrastructure takes advantage of modern technology, it applies sound administrative practices, and it invests in staff. It includes the publication of scientific information in a manner that is appealing to a broad scientific community, so that ICES can continue to attract outstanding scientists.

The following activities are illustrative of the strategy for this goal:

*Maintain and improve the motivation and productivity of the Secretariat;*

*Integrate and expand databases to support ICES programmes within a well-defined data management policy;*

*Develop a cooperative framework for the production and exchange of scientific software;*

*Invest in information technology (IT) to facilitate ICES communications and enhance production of documents and information databases;*

*Encourage the development and application of new technologies and standards;*

*Encourage the production of high-quality scientific publication by ICES.*

### **Goal 7. Keep abreast of the needs and expectations of ICES Member Countries**

First and foremost, ICES must be responsive to the scientific information needs of its members. As the needs of the Member Countries are becoming more complex, diverse, and dynamic, it is no longer prudent for ICES to assume that national Delegates alone can maintain a comprehensive and up-to-date overview of their countries' needs.

The following activities are illustrative of the strategy for this goal:

*Encourage Delegates to establish arrangements for gathering broad input (i.e., going beyond the organisations that have traditionally had an interest in ICES) for the identification of national needs and priorities;*

*Make national authorities aware of the ICES Strategic Plan and seek their advice on future refinements of it;*

*Tailor information about ICES and its accomplishments to national interests and needs.*

### **Goal 8. Broaden the diversity of the scientists who participate in ICES activities**

ICES cannot fully realise its Vision without mobilising a broader community of marine scientists. Participants in ICES activities have traditionally been from government laboratories, with relatively few academic participants. The credibility and authority of ICES is weakened if significant groups of the marine science community do not contribute to ICES activities. ICES must become more accessible and attractive to this wider community.

The following activities are illustrative of the strategy for this goal:

*Continue to widen the appeal of the ICES Annual Science Conference;*

*Broaden the scope and readership of publications;*

*Continue to develop plans for stimulating symposia;*

*Initiate new partnerships to broaden the scientific horizons of ICES and address emerging issues;*

*Modernise ICES to make it more open, on a worldwide basis, to non-governmental scientists, particularly academics;*

*Actively encourage women, and others from underrepresented groups with diverse backgrounds, to become members of the ICES community.*

### **Goal 9. Match the budget of ICES to the needs and expectations for scientific information and advice**

The high-quality scientific information and advice that ICES envisages cannot be produced without adequate financial resources. Stable funding is required to fulfil needs for increasing scientific understanding, providing scientific advice on an ongoing basis, and maintaining necessary infrastructure. Since funding will always be limited, it is essential that it be used in a cost-effective manner, and that ICES look for synergistic cooperation with other organisations to fulfil its Mission.

The following activities are illustrative of the strategy for this goal:

*Continuously review the organisation, operating procedures, business practices, and staffing to ensure efficiency;*

*Implement full cost recovery for requested scientific advice;*

*Seek additional financial support for the ICES scientific programme.*

## **Informing the public**

Issues dealing with marine ecosystems are complex and difficult to understand, even for scientists. Nevertheless, environmental, climate, and global change, as well as fisheries issues, are high on the agenda of administrators, politicians, and the media. One of the tasks of ICES is to help increase the level of public understanding of the ecosystem science behind such issues.

### **Goal 10. Make the scientific products of ICES more accessible to the public**

Ultimately, the greatest contribution made by sound scientific information may be the influence it has on public opinion. There are many organisations that use scientific information to help stress their points of view when it comes to environmental issues and living marine resources. However, their interpretation of scientific information is not always objective. The sole reason for ICES to make scientific information more accessible to a wider public is to provide an unbiased scientific basis for public opinion and policies.

The following activities are illustrative of the strategy for this goal:

*Establish lines of communication with national and international media outlets that are interested in scientific information on marine ecosystems and effects of human activity on them;*

*Communicate scientific information to the public in an easily understood manner;*

*Establish a distributed database of educational material;*

*Prepare documentation of important scientific accomplishments, tailored for non-scientists;*

*Maximise the use of electronic media to distribute ICES scientific products, including electronic publications and the ICES Website as a source for “living documents” that are updated as soon as new information is produced.*

## **Implementing the Strategy: next steps**

The publication of a strategic plan only marks a milestone in an effective strategic planning process. It makes a statement about the intentions of an organisation, but actions and accomplishments are what count. Also, in today’s rapidly changing world, a strategic plan needs to be a “living document”.

The next steps in the ICES strategic planning process are:

### **Step 1. Prepare multi-year action plans that relate activities and costs to the Strategic Plan**

These action plans will be the method that ICES will use to fulfil its Strategy. They will apply to the activities at all levels of ICES, including committees, working groups, study groups, the Council and Bureau, and the Secretariat. In the latter case, the action plans will need to mesh with the Workplan now used by the Secretariat to plan and manage its activities. Since all activities have a cost implication in terms of staff and resources, the action plans will be a useful way of helping to prioritise the allocation of budgets.

A key step in the preparation of the action plans will be to review relevant scientific programmes that exist, or are planned, in Member Countries, and collectively to evaluate the

priority needs for scientific advice, today and in the future. ICES also needs to become more familiar with relevant programmes conducted by other international organisations so that it can complement and build on them – without competing. A key aspect of formulating implementation plans is to engage Member Countries in the process, along with international partner organisations of ICES.

### ***Step 2. Monitor performance***

A strategic plan is not complete unless it specifies a way to evaluate its success. A series of easily checkable performance measures (things that can be measured and related to the degree of success in achieving goals) will be identified. Developing performance indicators and conducting peer reviews of ICES programmes on a regular basis will be keys to monitoring performance.

### ***Step 3. Update the ICES Strategic Plan on a regular basis***

The ICES Strategic Plan should be updated on a regular basis. In general, a five-year time horizon for strategic planning is a reasonable compromise between the need for patience in addressing scientific goals and the realisation that the setting in which ICES operates is evolving rapidly.

## ***Concluding remarks***

ICES embarked on its strategic planning process because it realised that the world is rapidly changing, it recognised that past successes and current strengths do not automatically translate into a bright future, and it is determined to be as relevant and productive in the future as it can be. Publishing the ICES Strategic Plan is an important accomplishment, but the processes of self-examination, internal and external dialogue, and critical thinking about the future are the real benefit.

Ultimately, the ICES Strategic Plan depends on the people that participate in ICES, and the future of ICES depends on its continuing ability to attract outstanding scientists. ICES is confident that its plan to help fulfil a vision of a relevant, responsive, sound, and credible international scientific community, when it comes to marine ecosystems and their relation to humanity, will attract outstanding scientists. This is the scientific community society needs, as we move into the 21st century.





# **Conseil International pour l'Exploration de la Mer**

---

## ***Plan stratégique du CIEM***

**adopté par les Délégués nationaux du CIEM le 1<sup>er</sup> octobre 2001**



## ***Une vision de l'avenir qui mérite d'être partagée***

***Une communauté scientifique internationale s'inscrivant bien dans son époque et réagissant avec compétence et crédibilité aux attentes pour ce qui concerne les écosystèmes marins et leurs rapports avec l'humanité***

La vision du CIEM concernant les écosystèmes marins et leurs rapports avec l'humanité est vaste et complexe. Elle reflète l'évolution des besoins de la société en matière d'information scientifique. Toutefois, elle n'englobe pas tous les aspects de la science marine. La communauté scientifique envisagée dépasse les seuls membres du CIEM: elle concerne beaucoup de scientifiques et d'organismes liés par une volonté de coopérer à l'échelle internationale. Elle présente les caractéristiques d'une communauté à laquelle sont fiers d'appartenir les scientifiques qui la composent et que les utilisateurs de l'information scientifique réclament.

### ***Introduction***

Le Conseil International pour l'Exploration de la Mer (CIEM) a été créé voici un siècle. Depuis, le monde a considérablement changé. Nous avons beaucoup appris sur les écosystèmes marins et les progrès techniques promettent d'ouvrir sur les océans de nouvelles perspectives qui étaient inconcevables à la création du CIEM. La société dans laquelle fonctionne le Conseil devient plus complexe. Depuis sa création, un grand nombre d'autres organismes scientifiques ont vu le jour, dont les intérêts rejoignent ceux du CIEM ou qui s'y apparentent.

La cadence rapide du changement a poussé le CIEM à évaluer les défis et les possibilités qu'il rencontre, ainsi qu'à envisager ses orientations à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle. Le CIEM a revu sa structure en fonction d'un contexte nouveau et du besoin de promouvoir une science interdisciplinaire basée sur la collaboration. Un plan de restructuration a ainsi été adopté en 1996.

Au début de 1998, le CIEM a entamé un processus de planification stratégique qui a sollicité en nombre scientifiques du CIEM et parties intéressées qui ne sont pas des habituées du Conseil. De larges consultations ont eu lieu avec des représentants des pays membres, avec d'éventuels partenaires scientifiques et des commissions de la pêche et de l'environnement qui recherchent les avis scientifiques du CIEM, sans oublier les parties prenantes des secteurs de la pêche et de l'environnement. Le « Plan stratégique du CIEM » intègre un large éventail d'éléments constructifs engendrés par ce processus de planification.

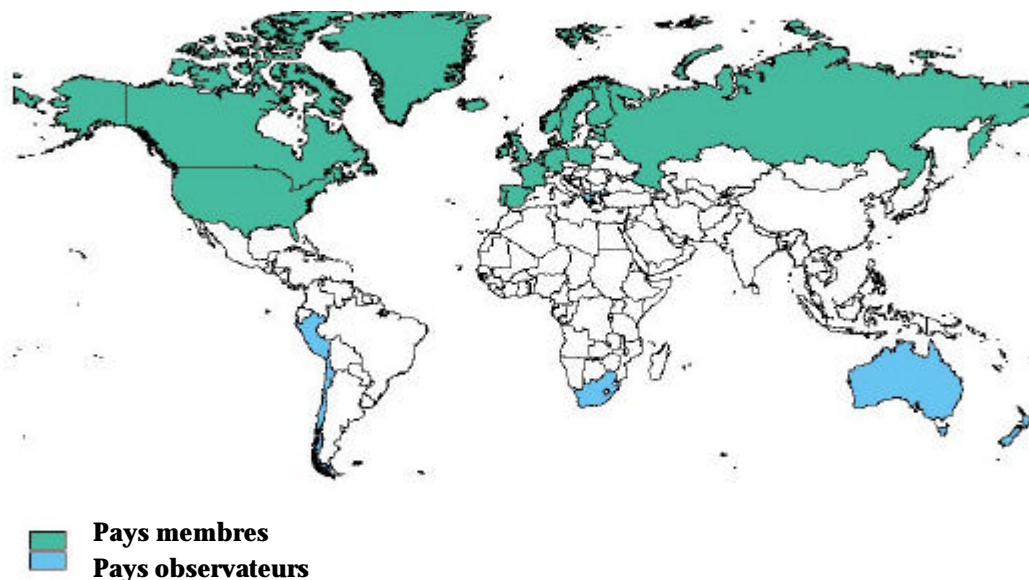
Ce plan se décompose en parties. La première décrit l'évolution du CIEM, de la fondation du Conseil à la situation d'aujourd'hui. Ensuite vient une description de sa mission qui détaille la manière de traduire dans la réalité la vision du CIEM (voir ci-dessus). Enfin, est exposée la stratégie dont les objectifs sont appuyés par des activités illustrant les moyens nécessaires à l'accomplissement de la vision.

### ***Evolution du CIEM***

## ***Le passé et le présent***

Le CIEM a été créé en 1902. Il a le statut d'une organisation intergouvernementale. La Convention du Conseil définit les objectifs fondamentaux, à savoir:

### **Mappemonde avec les pays membres du CIEM et les pays observateurs**



**Les dix-neuf pays membres du CIEM sont: l'Allemagne, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les Etats-Unis, la Finlande, la France, l'Irlande, l'Islande, la Lettonie, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, le Royaume-Uni, la Russie et la Suède. Les six pays observateurs sont: l'Australie, le Chili, la Grèce, la Nouvelle-Zélande, le Pérou et l'Afrique du Sud.**

*promouvoir et encourager la recherche et les enquêtes relatives à l'étude de la mer, notamment de ses ressources vivantes;*

*établir des programmes à cette fin et organiser, en accord avec les parties contractantes, les recherches et les enquêtes qui s'imposent;*

*publier ou diffuser les résultats des recherches et enquêtes menées sous les auspices du Conseil ou encourager la publication de ces dernières.*

En vertu de la Convention, la zone de compétence du CIEM couvre l'océan Atlantique et ses mers contiguës, à commencer par l'Atlantique Nord.

Pendant des décennies, le CIEM a donné le ton en matière d'élaboration et de coordination de la recherche marine internationale et a émis des avis scientifiques. Ses programmes ont été essentiellement financés sur les budgets nationaux. Tout au long de son histoire, les membres ont appuyé généreusement les programmes de recherche qu'il a conçus, parce qu'ils sont le CIEM et que ces programmes sont les leurs. Le succès passé du Conseil s'explique surtout par le sentiment d'appartenance que les pays membres éprouvent à

l'égard du CIEM et de ses programmes, ce qui sera également un élément décisif pour l'avenir. Le CIEM a fourni de plus en plus d'avis scientifiques fondés sur ses programmes de recherche. Aujourd'hui, le Conseil assure la base scientifique de la majorité des commissions réglementaires qui s'occupent de pêche et d'environnement dans l'Atlantique du Nord-est et dans la Baltique.

Le CIEM est né d'un petit groupe de chercheurs éclairés, axés sur les mêmes objectifs, pour devenir une organisation complexe réunissant quelque 1600 scientifiques, dix-neuf pays membres, plusieurs pays observateurs et des organisations non gouvernementales. Il remplit ses fonctions en s'appuyant sur une Conférence scientifique annuelle, une douzaine de comités, près d'une centaine de groupes de travail et d'étude, plusieurs colloques annuels ainsi qu'un large éventail de publications. Son organe directeur suprême est le Conseil, composé de Délégués nommés par les pays membres. Le Bureau, doté de pouvoirs étendus, est le comité exécutif du Conseil. Enfin, le Secrétariat, dont le siège est à Copenhague, compte à l'heure actuelle quelque trente-cinq professionnels et du personnel auxiliaire à plein temps.

Ce sont les scientifiques participant aux activités du CIEM qui élaborent les produits du Conseil. Parmi ceux-ci, il faut citer **l'information scientifique** basée sur la recherche menée dans les pays membres, et **les avis scientifiques** délivrant l'information sous une forme utilisable par les décideurs politiques.

*La responsabilité en matière d'élaboration de **l'information scientifique** revient au **Comité consultatif** qui coordonne et fixe les priorités de travail des sept comités scientifiques (océanographie, habitat marin, ressources marines vivantes, gestion des ressources, technologie de la pêche, mariculture et Baltique).*

*La responsabilité en matière d'élaboration des **avis scientifiques** relève du **Comité de gestion des avis**. Ce comité fixe les tâches du Comité d'avis sur la gestion de la pêche, du Comité d'avis sur l'environnement marin et du Comité d'avis sur les écosystèmes.*

Parce que la production de l'information scientifique et celle des avis scientifiques sont des activités connexes, on peut retrouver les mêmes membres dans plusieurs comités.

## **L'avenir**

A l'avenir, le CIEM aura à faire face à de nombreux défis. Dans le monde entier, la pression sur les écosystèmes marins s'accroît, notamment sur les ressources vivantes. L'Atlantique Nord, dont la mer du Nord et la Baltique, ne fait pas exception à cette règle. Plusieurs instruments internationaux ont été approuvés pour résoudre les problèmes qui se posent, à savoir: la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer, l'Accord relatif à la conservation et à la gestion des stocks chevauchants et des stocks de poissons grands migrateurs, le Code de conduite pour une pêche responsable, ainsi que plusieurs plans d'action internationaux. Le succès de ces instruments par lesquels les parties s'engagent à appliquer l'approche de précaution, est très dépendant de la qualité des avis scientifiques que le CIEM et d'autres organes scientifiques sont censés fournir. Les décideurs ont besoin d'avis impartiaux, bien fondés et crédibles. Il n'a jamais été plus nécessaire qu'aujourd'hui de disposer d'avis scientifiques pour gérer les ressources marine vivantes de façon à préserver la viabilité des écosystèmes. Et ces avis doivent être encore plus solidement ancrés dans une recherche scientifique globale et fondamentale qu'ils ne l'étaient jusque-là. De plus les scientifiques devront démontrer la fiabilité et la robustesse de leurs avis.

Le CIEM reconnaît aussi que les parties intéressées s'impliqueront davantage et qu'elles devront bénéficier d'une plus grande transparence. Ces dernières années, l'état précaire

d'un nombre croissant de stocks halieutiques et d'écosystèmes prouve que l'information et les avis scientifiques que procure le CIEM, doivent être accessibles à des groupes s'intéressant de près ou de loin à ces questions, ainsi qu'à un public plus large.

## ***La mission du CIEM***

### ***Faire avancer la capacité scientifique à donner des avis sur les interactions entre activités humaines et écosystèmes marins***

La mission fait ressortir le rôle du CIEM dans la mise en oeuvre de sa vision de l'avenir. La véritable force motrice du CIEM est le besoin en avis scientifiques mais parallèlement il est reconnu que l'augmentation de ses capacités scientifiques est la clé de sa réussite en ce domaine. Un avis scientifique bien fondé et crédible est fonction de l'information scientifique, mais celle-ci dénuée du support qui la traduise en avis, perdra l'assise qu'il lui faut pour être pertinente et répondre aux attentes.

Au fil des ans, la force du CIEM s'est construite sur les deux piliers que représentent l'information et l'avis scientifique, caractéristique qui ne saurait changer à l'avenir. Cette combinaison de l'information et des avis scientifiques est rare. Rare est aussi la coopération étroite que le CIEM entretient avec les organismes de gestion, tout en maintenant son intégrité et sa crédibilité en tant qu'institut indépendant qui fait autorité dans le monde scientifique.

La mission du CIEM prévoit:

*la mise en place d'instruments efficaces destinés à fournir des avis scientifiques;*

*la diffusion active auprès des parties intéressées et du grand public d'une information objective sur les questions intéressant les écosystèmes marins;*

*la coordination et la valorisation des recherches disciplinaires en physique, chimie, biologie et interdisciplinaires;*

*la promotion de partenariats avec d'autres organismes qui partagent les mêmes intérêts;*

*la création et le maintien de bases de données accessibles dédiées à la recherche marine.*

En réalité, ce n'est pas le CIEM qui produit l'information et les avis scientifiques. Ce sont les chercheurs travaillant dans des structures gouvernementales, dans les universités ou dans d'autres structures des pays membres du CIEM et d'ailleurs qui le font. Pour remplir sa mission, le CIEM doit continuer d'apporter une valeur ajoutée à ces efforts scientifiques en étant à l'avant-scène de la mobilisation des ressources scientifiques pour recueillir et gérer les données, réaliser des expériences, faire des analyses, construire des modèles et diffuser l'information.

La déclaration de mission est décisive pour l'évolution du CIEM. Les écosystèmes marins incluent la pêche mais concernent des ensembles beaucoup plus vastes et complexes. L'importance donnée aux écosystèmes marins ne réduit nullement la priorité que le Conseil accorde à la pêche. Les avis relatifs à la pêche continueront de jouer un rôle de premier plan dans le programme du CIEM avec l'application croissante de l'approche de précaution et la prise en considération du contexte écosystémique. Ainsi, la mission reconnaît que le CIEM a besoin d'asseoir sa réputation de premier organisme scientifique en matière de pêche, afin de suivre le rythme d'une société dont les besoins sont en mutation.

## ***La stratégie du CIEM***

En définitive, le CIEM veut être l'organisme scientifique le plus attrayant possible pour les scientifiques, et le plus utile possible pour les utilisateurs des avis scientifiques. Relevant ce défi, le Conseil a élaboré sa stratégie en reprenant cinq thèmes importants: **Etablir les fondements de la science; produire les avis scientifiques dont les décideurs ont besoin; promouvoir les partenariats; apporter la valeur ajoutée du CIEM et informer le public.** Pour chaque thème, le Plan stratégique énonce un ou plusieurs objectifs généraux et des activités permettant d'atteindre ces objectifs. La liste des activités n'est pas exhaustive et les objectifs se recoupent parfois. L'intention est d'illustrer l'orientation future du CIEM sans être par trop normatif.

### ***Etablir les fondements de la science***

La question critique concerne la nature de la science requise pour remplir la mission du CIEM. Dans les premières années qui ont suivi la création du Conseil, les disciplines émergentes en recherches marines et halieutiques se sont développées simultanément et le CIEM a joué un rôle clé dans les premiers stades de leur évolution. Cependant, au fil des années, ces domaines scientifiques ont évolué séparément. Aujourd'hui, ils ont tendance à être pratiqués par différents groupes de scientifiques, les spécialistes de la recherche halieutique relevant des instituts nationaux. L'avis dont on a besoin aujourd'hui va au-delà de la seule compétence de ces spécialistes car il s'agit de tenir compte dans l'écosystème marin de composantes autres que les poissons. Pour remplir sa mission, le CIEM doit intégrer la recherche halieutique dans le cadre plus large de la science marine et doit chercher à surmonter les divergences qui ont pu apparaître à cause de la nature institutionnelle des structures dans lesquelles travaillent beaucoup de scientifiques.

#### ***Objectif n° 1. Comprendre le fonctionnement physique, chimique et biologique des écosystèmes marins***

Les océans jouent un rôle crucial dans le fonctionnement de l'environnement de la planète. Ils contiennent des écosystèmes régis par des processus chimiques et physiques qui conditionnent le développement de la flore et de la faune. Les communautés biologiques qui en dépendent, les influencent à leur tour. Les humains appartiennent aux nombreuses espèces qui interviennent dans ce processus; comprendre le fonctionnement physique et biologique des écosystèmes marins est fondamental pour interpréter la dépendance et l'influence de l'homme sur ces écosystèmes.

Les activités suivantes illustrent la stratégie retenue pour atteindre cet objectif:

*Décrire, comprendre et quantifier l'état et la variabilité de l'environnement du point de vue de ses processus physiques, chimiques et biologiques;*

*Comprendre et quantifier le rôle de la variabilité climatique et ses conséquences pour les écosystèmes marins;*

*Décrire la diversité biologique et son importance dans le fonctionnement des écosystèmes marins;*

*Améliorer les connaissances sur l'histoire, la structure, la dynamique et les rapports trophiques des ressources marines vivantes;*

*Elaborer un système de classification et dresser la carte des habitats marins;*

*Moderniser les technologies et les modèles d'échantillonnage pour recueillir, mesurer et dénombrer les organismes marins, et améliorer la précision et l'exactitude des enquêtes.*

## **Objectif n° 2. Comprendre et quantifier l'influence de l'homme sur les écosystèmes marins, notamment sur les ressources marines vivantes**

Les activités humaines sur terre et en mer ont des répercussions sur les écosystèmes marins. Les effets peuvent être directs, par exemple, quand un bateau de pêche capture des poissons, ou indirects, quand un agriculteur utilise des engrais qui s'écoulent ensuite par ruissellement dans la mer et enrichissent les nutriments. La compréhension de l'influence des activités humaines sur les écosystèmes marins est essentielle si les scientifiques doivent donner des avis pour améliorer la façon dont sont gérées les activités humaines affectant la mer.

Les activités suivantes illustrent la stratégie retenue pour atteindre cet objectif:

*Evaluer les effets qu'exercent la pêche et la mariculture sur l'écosystème;*

*Evaluer les effets des contaminants et de l'eutrophisation sur l'écosystème;*

*Evaluer les conséquences du changement de l'habitat physique sur l'écosystème marin;*

*Evaluer les effets potentiels sur les écosystèmes marins des introductions intentionnelles et accidentelles d'espèces non indigènes, notamment d'organismes génétiquement modifiés.*

## **Objectif n° 3. Evaluer les options assurant la pérennité des secteurs d'activités liées à la mer, en particulier la pêche et la mariculture**

Ces secteurs d'activités génèrent beaucoup d'effets bénéfiques à la société dans des domaines tels que l'alimentation, les loisirs, l'emploi et la culture. Toutefois, les industries qui leur sont rattachées ont des répercussions sur les écosystèmes marins et sont aussi affectées par les changements naturels du milieu marin. S'agissant de la pêche et de la mariculture, leur pérennité est généralement une condition préalable nécessaire à l'obtention d'un niveau élevé de bénéfices sans risquer de nuire de manière excessive aux écosystèmes marins.

L'évaluation des performances (en termes de bénéfices, de coûts et d'effets sur les écosystèmes) de différents types d'industries liées à l'exploitation de la mer est une gageure scientifique de taille. Ainsi, la pêche se pratique dans des écosystèmes complexes caractérisés par de nombreux éléments d'incertitude. Il convient d'évaluer de nouvelles stratégies d'exploitation qui tiennent compte de cette complexité (comme les interactions trophiques) et des incertitudes (comme les effets de la variabilité naturelle et des changements climatiques). La recherche destinée à faire avancer les techniques de la mariculture sans nuire à l'environnement, constitue aussi un défi. Toutes les activités humaines qui dépendent des écosystèmes marins tout en les affectant, ont des conséquences économiques et sociales qui doivent être mieux comprises.

Les activités suivantes illustrent la stratégie adoptée pour atteindre cet objectif:

*Elaborer de solides stratégies d'exploitation des ressources marines vivantes, en tenant compte de la complexité et des incertitudes de l'écosystème;*

*Elaborer et tester des techniques d'exploitation qui soient plus sélectives et bénignes pour l'environnement;*

*Trouver les moyens de travailler avec les parties prenantes (telles que le secteur de la pêche) en utilisant leurs connaissances dans le cadre d'un programme de recherche sur les ressources marines vivantes et les écosystèmes marins;*

*Définir des méthodes de mariculture respectueuses de l'environnement;*

*Définir des indicateurs de viabilité pour la pêche;*

*Collaborer à des méthodes de recherche pour évaluer les aspects économiques et sociaux des interactions entre l'homme et les écosystèmes marins.*

## ***Produire les avis scientifiques dont les décideurs ont besoin***

Le CIEM est reconnu comme source d'avis scientifiques sur la gestion de la pêche. La demande pour ce genre d'avis est en augmentation et le CIEM reconnaît qu'il se doit de continuer de les fournir. Toutefois, les avis requis vont bien au-delà des évaluations classiques de l'état des pêcheries et des stocks halieutiques. Ces évaluations sont déjà difficiles mais les questions complexes d'aujourd'hui exigent que l'on incorpore les informations relatives tant à la pêche qu'à l'environnement en des avis utiles.

Pour remplir avec succès sa mission, la stratégie du CIEM doit veiller à ce que ne soit pas compromise la production des avis scientifiques dont dépendent aujourd'hui les utilisateurs. Parallèlement, l'initiative récente relative à l'élaboration d'avis sur les nouvelles questions intéressant les écosystèmes doit être poursuivie et développée. Il s'agit ici de mettre au point des protocoles destinés à élaborer des avis d'une part et des dispositions institutionnelles pour fournir ces mêmes avis d'autre part.

### ***Objectif n° 4. Fournir des avis sur l'utilisation viable des ressources marines vivantes et sur la protection de l'environnement marin***

Si l'information scientifique est le fondement des avis que donne le CIEM, la façon dont cet avis est préparé doit satisfaire les besoins des décideurs. Le CIEM a été le premier à élaborer des protocoles pour répondre à ces besoins et son but est de poursuivre cette tâche à l'avenir. Son intention est de fournir des avis scientifiques de grande qualité qui soient objectifs, robustes et opportuns. Le CIEM est en contact avec un grand nombre d'experts et c'est pourquoi il occupe une place privilégiée lui permettant justement de fournir ces avis. Cependant, pour atteindre son objectif, il doit veiller à ce que toutes les composantes du processus d'avis travaillent bien en harmonie.

Les activités suivantes illustrent la stratégie retenue pour atteindre cet objectif:

*Maintenir et valoriser l'accès à la meilleure compétence scientifique nécessaire pour élaborer les avis;*

*Elaborer des protocoles d'assurance de qualité pour renforcer la confiance des clients à l'égard des avis scientifiques;*

*Engager un dialogue constructif avec les utilisateurs des avis et les parties prenantes afin d'améliorer la pertinence, la qualité et l'opportunité des avis;*

*Développer davantage les moyens pratiques d'application des approches de précaution et du contexte écosystémique, y compris peut-être avec l'utilisation d'indicateurs de pérennité des pêches;*

*Améliorer l'évaluation des stocks halieutiques et concevoir de nouvelles méthodes d'évaluation qui intègrent l'information en matière d'environnement;*

*Améliorer la base de l'appréciation des conditions environnementales, ainsi que celle de l'état actuel et de l'avenir des écosystèmes marins;*

*Elaborer des procédures de gestion intégrée de la zone côtière, comprenant des protocoles relatifs à des pratiques de mariculture respectueuses de l'environnement;*

*Communiquer avec les parties intéressées, notamment dans le secteur de la pêche, pour rendre compte de la nature des avis du CIEM et rappeler leur importance, tout en tenant compte, comme il se doit, du point de vue de ces secteurs;*

*S'assurer que les travaux de recherche menés sous les objectifs 1 à 3 reflètent les besoins en avis scientifiques.*

## ***Promouvoir les partenariats***

La vision du CIEM va bien au-delà des capacités d'un seul organisme. Elle requiert des partenariats avec des instituts scientifiques nationaux, des commissions réglementaires, d'autres organisations scientifiques intergouvernementales (OIG), des organisations scientifiques non gouvernementales (ONG), le secteur de la pêche et d'autres parties prenantes qui partagent la vision du CIEM.

La stratégie définit l'objectif suivant pour encourager des partenariats:

### **Objectif n° 5. Améliorer la collaboration avec les organisations, les programmes scientifiques et les parties prenantes (dont le secteur de la pêche) correspondant aux objectifs du CIEM**

Par le biais de la collaboration le CIEM peut accomplir davantage qu'il ne le pourrait seul, et ce d'autant plus qu'il existe d'autres organismes dont l'expérience et la compétence sont supérieures aux siennes dans certaines disciplines scientifiques (telles que les processus océanographiques fondamentaux, les technologies avancées, les sciences sociales) nécessaires à la réalisation des objectifs du CIEM.

Le CIEM a une longue histoire de coopération avec et entre ses pays membres ainsi qu'avec d'autres organisations internationales. Cela s'est traduit par la mise en œuvre fructueuse de programmes régionaux de recherche qui abordent des domaines allant de questions halieutiques à grande échelle, à de vastes campagnes océanographiques mobilisant des ressources substantielles. Le CIEM est le forum où se coordonnent ces travaux et se mobilisent les fonds nécessaires pour aborder des questions d'intérêt régional, voire mondial. Le cas échéant, le CIEM peut prendre l'initiative dans la conduite de ces programmes et jouer un rôle actif de soutien dans d'autres.

Les activités suivantes illustrent la stratégie retenue pour atteindre cet objectif:

*Continuer de négocier des accords officiels, comme les protocoles d'accord, avec des organisations scientifiques et des commissions réglementaires qui partagent la vision du CIEM;*

*Echanger des observateurs avec les organisations précitées et prévoir l'échange de documents scientifiques;*

*Encourager la collaboration avec les programmes internationaux pertinents pour déterminer une démarche intégrée de la science marine à l'échelle régionale;*

*Jouer un rôle actif dans la conception, la mise en œuvre et l'exécution de programmes scientifiques mondiaux et régionaux;*

*Accroître le dialogue avec les organes de direction et les pays membres en sollicitant des réactions de leur part à travers des réunions de dialogue et d'autres mécanismes;*

*Rendre l'expertise du CIEM plus accessible aux pays en voie de développement et aux pays en transition;*

*Coordonner les programmes de suivi et de gestion des données qui au CIEM sous-tendent les programmes scientifiques en cours.*

### **La valeur ajoutée du CIEM**

La raison d'être du CIEM est la production d'information et d'avis scientifiques qui soient supérieurs à la somme des contributions de chacun de ses pays membres. Le CIEM ajoute de la valeur aux efforts des pays membres et des scientifiques en promouvant le partage des ressources humaines et matérielles ainsi qu'en rassemblant les ressources existantes afin de défendre des objectifs communs. S'il veut perpétuer son efficacité, le Conseil doit mener et coordonner les programmes de la manière la plus rentable qui soit, entretenir et développer une infrastructure moderne, fixer des priorités pour atteindre ses objectifs dans les limites de son budget, et attirer des ressources supplémentaires pour financer ses programmes.

Afin de garantir la valeur ajoutée du CIEM, la stratégie définit les objectifs suivants:

## **Objectif n° 6. Entretenir et développer une infrastructure moderne et efficace pour soutenir les programmes du CIEM**

Pour accomplir sa stratégie, le CIEM doit fournir plusieurs formes de soutien, ci-après dénommées « infrastructure ». Une infrastructure efficace utilise à bon escient la technologie moderne, applique des pratiques administratives saines et investit dans le personnel. Elle comporte la publication d'informations scientifiques attrayantes pour une large communauté scientifique afin que le CIEM puisse continuer d'attirer des spécialistes de renom.

Les activités suivantes illustrent la stratégie retenue pour atteindre cet objectif:

*Entretenir et améliorer la motivation et la productivité du Secrétariat;*

*Intégrer et développer des bases de données pour étayer les programmes du CIEM dans le cadre d'une politique de gestion des données cohérente;*

*Elaborer un cadre de coopération pour la production et l'échange de logiciels scientifiques;*

*Investir dans la technologie de l'information pour faciliter les communications du CIEM et valoriser la production de documents et de bases de données d'information;*

*Encourager le développement et l'application de nouvelles technologies et de nouvelles normes;*

*Encourager le CIEM à faire paraître des publications scientifiques de grande qualité.*

## **Objectif n° 7. Se tenir au courant des besoins et des attentes des pays membres du CIEM**

Avant tout chose, le CIEM se doit d'être à l'écoute des besoins de ses membres en matière d'information scientifique. Alors que les besoins des pays membres deviennent plus complexes, diversifiés et dynamiques, il n'est plus prudent pour le CIEM de supposer que les Délégués nationaux peuvent à eux seuls entretenir une vue complète et actualisée des besoins de leurs pays.

Les activités suivantes illustrent la stratégie retenue pour atteindre cet objectif:

*Encourager les Délégués à mettre en place des mécanismes pour recueillir un large éventail d'informations concernant les priorités et les besoins nationaux auprès d'organisations autres que celles qui se sont traditionnellement intéressées aux travaux du CIEM;*

*Sensibiliser les autorités nationales au Plan stratégique du CIEM et rechercher leur avis sur de futures améliorations;*

*Préparer un éventail d'informations sur le CIEM et ses réalisations adaptées aux intérêts et aux besoins nationaux.*

## **Objectif n° 8. Accroître la diversité disciplinaire des scientifiques participant aux activités du CIEM**

Le CIEM ne saurait réaliser pleinement sa vision sans mobiliser une communauté plus large de scientifiques spécialisés en recherche marine. Les participants aux activités du CIEM viennent habituellement des laboratoires nationaux, les universitaires étant peu nombreux. La crédibilité et l'autorité du CIEM sont affaiblies si une fraction importante de la communauté scientifique marine ne contribue pas à ses activités. Le Conseil doit devenir plus accessible et plus attrayant pour cette communauté élargie.

Les activités suivantes illustrent la stratégie retenue pour atteindre cet objectif:

*Continuer d'élargir l'intérêt de la Conférence scientifique annuelle;*

*Accroître le champ des publications et le nombre de lecteurs;*

*Continuer d'organiser des colloques stimulants;*

*Provoquer de nouveaux partenariats pour élargir les horizons scientifiques du CIEM et aborder de nouvelles questions;*

*Moderniser le CIEM pour le rendre plus ouvert, à l'échelle mondiale, à des scientifiques non gouvernementaux, notamment des universitaires;*

*Encourager activement les femmes et d'autres personnes de groupes sous représentés ayant suivi divers itinéraires, à devenir membres de la communauté du CIEM.*

### **Objectif n° 9. Adapter le budget du CIEM aux besoins et aux anticipations en matière d'information et d'avis scientifiques**

L'information et les avis scientifiques de grande qualité qu'envisage de fournir le CIEM ne sauraient être produits sans ressources financières suffisantes. Un financement stable est requis pour répondre à la nécessité d'accroître la compréhension scientifique, pour fournir en permanence des avis scientifiques et pour entretenir l'infrastructure nécessaire. Dans la mesure où le financement sera toujours limité, il doit impérativement être utilisé de la façon la plus rentable possible et le CIEM doit rechercher une synergie avec d'autres organisations pour remplir sa mission.

Les activités suivantes illustrent la stratégie retenue pour atteindre cet objectif:

*Adapter en permanence l'organisation, ses procédures, ses pratiques et son personnel pour garantir une efficacité satisfaisante;*

*Mettre en œuvre un système de récupération de l'intégralité des coûts encourus lors de la préparation d'un avis scientifique demandé;*

*Rechercher un soutien financier supplémentaire pour le programme scientifique du CIEM.*

### **Informier le public**

Les questions intéressant les écosystèmes marins sont complexes et difficiles à comprendre, même pour les scientifiques. Néanmoins, les changements environnementaux, climatiques et mondiaux, tout comme les questions intéressant la pêche, sont prioritaires dans les agendas des administrateurs, des hommes politiques et des médias. L'une des fonctions du CIEM est de faire en sorte que le grand public comprenne mieux le contenu scientifique de toutes ces questions traitant du fonctionnement des écosystèmes.

## **Objectif n° 10. Rendre la production scientifique du CIEM plus accessible au grand public**

En définitive, le plus grand apport d'une bonne information scientifique est peut-être l'influence qu'elle exerce sur l'opinion publique. Nombreuses sont les organisations qui utilisent l'information scientifique pour étayer leur point de vue quand il est question d'environnement et de ressources marines vivantes. Toutefois, leur interprétation de l'information scientifique n'est pas toujours objective. La seule raison qui pousse le CIEM à rendre cette information scientifique plus accessible à un plus large public, est de fournir une base scientifique objective à l'opinion publique et aux gouvernants.

Les activités suivantes illustrent la stratégie retenue pour atteindre cet objectif:

*Etablir des liens avec les médias nationaux et internationaux qui s'intéressent à l'information scientifique relative aux écosystèmes marins et aux effets de l'activité humaine sur ces écosystèmes;*

*Communiquer au grand public une information scientifique vulgarisée;*

*Créer une base de données répartie dans le domaine pédagogique;*

*Préparer pour des profanes une documentation concernant les grandes réussites scientifiques;*

*Optimiser l'utilisation de supports électroniques pour diffuser les produits scientifiques du CIEM par le biais, entre autres, de publications électroniques et du site Web du CIEM comme source de « documents vivants » actualisés dès la sortie d'une information nouvelle.*

## **Mise en oeuvre de la stratégie: les prochaines étapes**

La publication d'un plan stratégique n'est qu'un jalon dans un processus de planification efficace. Elle permet de dresser un constat des intentions d'une organisation, mais ce sont les actions et les réalisations qui comptent. Par ailleurs, dans ce monde en rapide mutation, un plan stratégique doit être un « document vivant ».

Les prochaines étapes dans le processus de planification stratégique du CIEM sont:

### **Etape n° 1. Préparer des plans d'action pluriannuels qui rattachent les activités et les coûts au Plan stratégique**

Ces plans d'action constituent la méthode que retiendra le CIEM pour réaliser sa stratégie. Ils s'appliquent à tous les niveaux du CIEM, y compris les comités, les groupes de travail et d'étude, le Conseil et le Bureau, ainsi que le Secrétariat. Pour ce dernier, les plans d'action devront se combiner au plan de travail, actuellement utilisé par le Secrétariat pour planifier et gérer ses activités. Dans la mesure où toute activité entraîne des coûts de personnel et des ressources, ces plans d'action faciliteront l'établissement des priorités dans l'affectation des budgets.

L'une des phases cruciales dans la préparation des plans d'action sera l'examen des programmes scientifiques existants ou prévus dans les pays membres, et l'évaluation collective des besoins prioritaires en matière d'avis scientifiques actuels et futurs. Le CIEM doit aussi se familiariser avec les programmes pertinents menés par d'autres organisations internationales.

les afin de pouvoir les compléter et de s'en servir comme tremplin sans les concurrencer. Dans la détermination des plans de mise en oeuvre il sera nécessaire d'engager les pays membres, ainsi que les organisations internationales associées du CIEM, à participer au processus.

### ***Etape n° 2. Contrôler la performance***

Un plan stratégique est incomplet s'il ne précise pas de méthode pour évaluer son succès. On identifiera une série de mesures des performances facilement vérifiables (à savoir ce qui peut être mesuré et rattaché au degré de succès dans la réalisation d'objectifs). L'élaboration d'indicateurs de performance et la réalisation d'examen collégiaux des programmes du CIEM, à intervalles réguliers, seront les clés du contrôle continu de la performance.

### ***Etape n° 3. Actualiser régulièrement le Plan stratégique du CIEM***

Le Plan stratégique du CIEM devra être actualisé régulièrement. En général, un intervalle de cinq ans pour la planification stratégique est un compromis raisonnable entre la patience qui s'impose lorsqu'il est question d'objectifs scientifiques et le fait d'être conscient de l'évolution rapide dans lequel fonctionne le CIEM.

## ***Conclusions***

Le CIEM s'est lancé dans un processus de planification stratégique parce qu'il s'est rendu compte de la mutation rapide qui s'opère dans le monde, qu'il reconnaît que les succès passés et les atouts d'aujourd'hui ne sont pas nécessairement synonymes d'un avenir brillant et qu'il est résolu d'être à l'avenir aussi pertinent et efficace que possible. La publication du Plan stratégique du CIEM est une réalisation de taille, mais le véritable acquis réside dans le processus d'autocritique, dans le dialogue interne et externe, et dans une attitude critique face à l'avenir.

Enfin, le Plan stratégique du CIEM dépendra des personnes qui participeront au Conseil et l'avenir du CIEM dépendra à son tour de sa capacité à continuer d'attirer d'éminents scientifiques. Le CIEM ne doute pas de son aptitude à attirer des scientifiques de haut niveau grâce à sa capacité à matérialiser par son plan la vision d'une communauté scientifique internationale pertinente, dynamique et digne de confiance sur la problématique des écosystèmes marins et de leurs relations avec les activités humaines. A l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle, la société a besoin précisément de cette communauté scientifique.