



## Convention sur la diversité biologique

Distr. : générale  
19 septembre 2024  
Français  
Original : anglais

### **Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique**

#### **Seizième réunion**

Cali, Colombie, 21 octobre-  
1<sup>er</sup> novembre 2024

Point 7 de l'ordre du jour  
provisoire\*

#### **Administration de la Convention et budget des fonds d'affectation spéciale**

### **Conférence des Parties**

#### **à la Convention sur la diversité biologique siégeant en tant que réunion des Parties au Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques**

#### **Onzième réunion**

Cali, Colombie, 21 octobre-  
1<sup>er</sup> novembre 2024

Point 6 de l'ordre du jour  
provisoire\*

#### **Administration du Protocole et budget des fonds d'affectation spéciale**

### **Conférence des Parties à la**

#### **Convention sur la diversité biologique siégeant en tant que réunion des Parties au Protocole de Nagoya sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation**

#### **Cinquième réunion**

Cali, Colombie, 21 octobre-  
1<sup>er</sup> novembre 2024

Point 6 de l'ordre du jour provisoire\*

#### **Administration du Protocole et budget des fonds d'affectation spéciale**

## **Examen fonctionnel du Secrétariat**

### **Note du Secrétariat**

1. Au paragraphe 35 de la décision [15/34](#), la Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique a prié la Secrétaire exécutive d'entreprendre un examen fonctionnel externe approfondi de la structure du Secrétariat, en consultation avec la Directrice exécutive du Programme des Nations Unies pour l'environnement, et de la mise en œuvre du programme de travail du Secrétariat, en tenant compte du cadre de budgétisation axé sur les résultats et de l'évaluation préliminaire des risques figurant dans le document CBD/COP/15/7/Add.1, des recommandations du rapport d'audit du Bureau des services de contrôle interne et des risques identifiés, en vue d'actualiser sa structure et le classement des postes à la lumière du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et en mettant l'accent sur la mise en œuvre par les Parties, aux fins d'examen et de décision par la Conférence des Parties à sa seizième réunion.

2. La réalisation d'un examen fonctionnel complet est un exercice complexe et chronophage qui exige la participation active de tout le personnel d'une organisation ainsi que le leadership engagé et la vision stratégique de son dirigeant. En conséquence, en 2023, le Secrétariat a organisé une retraite pour l'ensemble du personnel, qui a fourni des contributions précieuses pour la préparation du rapport de cadrage et le lancement de l'examen fonctionnel. En raison de la longueur du processus de nomination de la nouvelle Secrétaire exécutive, au cours duquel le Secrétaire exécutif adjoint a assumé le rôle de Secrétaire exécutif par intérim en plus de ses fonctions d'adjoint, et du fait que d'autres postes de direction étaient également en cours de recrutement, et compte tenu des ressources en personnel déjà très sollicitées dans l'ensemble du Secrétariat, aucune mesure n'a pu être prise pour lancer l'examen fonctionnel avant la réunion en cours.

\* CBD/COP/16/1, CBD/CP/MOP/11/1 et CBD/NP/MOP/5/1, respectivement.

3. Avec l'arrivée de la nouvelle Secrétaire exécutive en juillet 2024, le Secrétariat a demandé à des consultants d'établir un rapport de cadrage pour aider au lancement de l'examen fonctionnel, qui peut maintenant être entrepris après la réunion en cours. Le rapport de cadrage a été établi en vue de :

- a) Examiner le contexte dans lequel l'examen fonctionnel aura lieu;
- b) Proposer des domaines d'intérêt éventuels pour une analyse et une évaluation dans le cadre de l'examen fonctionnel;
- c) Fournir quelques indications concernant l'approche globale de l'examen fonctionnel;
- d) Formuler des observations initiales sur les risques opérationnels critiques pour les activités du Secrétariat qui nécessitent une attention immédiate lors de la réunion en cours.

4. Le rapport de cadrage pour l'examen fonctionnel tel qu'établi par les consultants figure en annexe à la présente note, tel qu'il a été reçu par le Secrétariat.

# Rapport de cadrage pour un examen fonctionnel du Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique<sup>1</sup>

## I. Résumé analytique

Le présent rapport a été établi à la demande du Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique pour faciliter le lancement d'un examen fonctionnel externe, demandé par la Conférence des Parties à la Convention à sa quinzième réunion.

L'objectif principal du présent rapport est d'aider à préparer le terrain pour un examen fonctionnel complet, en donnant une idée de la portée et des éléments éventuels de ce processus. Il n'a pas vocation à anticiper les éléments ou les résultats du processus d'examen complet.

À la lumière de l'évolution de la Convention et de ses Protocoles et des travaux concomitants confiés au Secrétariat au fil du temps, le présent rapport examine les obstacles et les difficultés rencontrés par le Secrétariat pour fournir un appui efficace et efficient aux Parties. Dans ce contexte, le rapport suggère des domaines d'intérêt éventuels pour une analyse et une évaluation dans le cadre de l'examen fonctionnel et fournit quelques indications concernant l'approche globale de ce processus, y compris des éléments pour le projet de mandat de l'examen fonctionnel.

Dans le contexte des premiers résultats d'une évaluation des risques opérationnels effectuée par le Secrétariat, ainsi que des observations émises par le Bureau des services de contrôle interne et du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies, le présent rapport contient également des observations initiales sur les risques opérationnels critiques pour les activités du Secrétariat qui devraient faire l'objet d'une attention immédiate à la seizième réunion de la Conférence des Parties.

## II. Contexte

1. À sa quinzième réunion tenue en décembre 2022, la Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique a adopté le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et a décidé que ce Cadre « devrait être utilisé comme plan stratégique pour l'application de la Convention et de ses Protocoles, pour ses organes et pour son Secrétariat au cours de la période 2022-2030 et que, à cet égard, le Cadre devrait être utilisé pour mieux aligner et orienter les travaux des différents organes de la Convention et de ses Protocoles, de son Secrétariat et de son budget, conformément aux objectifs et aux cibles du Cadre »<sup>2</sup>. Dans le même temps, à sa dixième réunion, la Conférence des Parties siégeant en tant que réunion des Parties au Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques a adopté le Plan de mise en œuvre du Protocole de Cartagena, comme suite au Plan stratégique pour la période 2011-2020. Le nouveau Plan de mise en œuvre « se fonde sur » le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et « est complémentaire » de celui-ci<sup>3</sup>.

2. Dans ce contexte, la Conférence des Parties, à cette même réunion, a prié la Secrétaire exécutive d'entreprendre « un examen fonctionnel externe approfondi de la structure du Secrétariat (...) et de la mise en œuvre du programme de travail du Secrétariat (...), en vue d'actualiser sa structure et le classement des postes à la lumière du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et en mettant l'accent sur la mise en œuvre par les Parties, qui sera présenté aux fins d'examen et de décision par la Conférence des Parties à sa seizième

<sup>1</sup> Préparé par Andreas Engler et Cyrie Nikuze Sendashonga (consultants).

<sup>2</sup> CBD/COP/DEC/15/4, par. 8.

<sup>3</sup> CBD/CP/MOP/DEC/10/3.

réunion ». Cet examen fonctionnel doit être entrepris en consultation avec la Directrice exécutive du Programme des Nations Unies pour l'environnement, « compte tenu du cadre de budgétisation axé sur les résultats et de l'évaluation préliminaire des risques figurant dans le document CBD/COP/15/7/Add.1, des recommandations du rapport d'audit du Bureau des services de contrôle interne et des risques identifiés »<sup>4</sup>.

3. Après la quinzième réunion de la Conférence des Parties, en février 2023, la Secrétaire exécutive de l'époque, Mme Elizabeth Maruma Mrema, a quitté le Secrétariat, et le Secrétaire général des Nations Unies a désigné M. David Cooper comme Secrétaire exécutif par intérim, un rôle qu'il a occupé jusqu'en juillet 2024, lorsque Mme Astrid Schomaker a rejoint le Secrétariat en tant que nouvelle Secrétaire exécutive.

4. La réalisation d'un examen fonctionnel complet est un exercice complexe et chronophage qui exige la participation active de tout le personnel d'une organisation, ainsi que le leadership engagé et la vision stratégique du Secrétaire exécutif. En raison de la longue période de nomination de la nouvelle Secrétaire exécutive, au cours de laquelle le Secrétaire exécutif adjoint a assumé le rôle de Secrétaire exécutif par intérim, en plus de ses fonctions d'adjoint, et compte tenu des ressources en personnel limitées dans l'ensemble du Secrétariat, aucune mesure n'a pu être prise pour lancer l'examen fonctionnel avant la seizième réunion de la Conférence des Parties.

5. Bien que ce retard dans la réalisation d'un examen fonctionnel n'ait été ni envisagé ni prévu, il peut être considéré comme ayant ses avantages puisque le Secrétariat, au moment d'effectuer un examen fonctionnel après la seizième réunion de la Conférence des Parties, bénéficiera de deux années d'expérience dans l'appui à la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, ce qui aidera à évaluer l'efficacité et l'efficience de la structure actuelle et des fonctions programmatiques et opérationnelles, à la lumière des besoins d'assistance au titre du Cadre. En outre, l'examen pourra tenir compte des décisions qui seront prises à la seizième réunion de la Conférence des Parties, y compris le nouveau programme de travail sur l'article 8 j), l'information de séquençage numérique sur les ressources génétiques, ou les nouveaux domaines de travail pour répondre aux besoins scientifiques et techniques dans la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, qui peuvent avoir des incidences importantes sur les programmes de travail au titre de la Convention et sur l'assistance requise par le Secrétariat. L'examen fonctionnel qui doit maintenant être entrepris après la seizième réunion de la Conférence des Parties sera donc pleinement en mesure de refléter ces nouveaux développements.

### **III. But et éléments du présent rapport**

6. Le présent rapport a été commandé par le Secrétariat pour faciliter le lancement de l'examen fonctionnel qui sera entrepris après la seizième réunion de la Conférence des Parties :

- a. En examinant le contexte dans lequel l'examen aura lieu;
- b. En proposant des domaines d'intérêt éventuels pour l'analyse et l'évaluation;
- c. En fournissant des indications concernant l'approche globale de l'examen fonctionnel;
- d. En formulant des observations initiales concernant les risques opérationnels critiques pour les activités du Secrétariat, qui nécessitent une attention immédiate à la seizième réunion de la Conférence des Parties.

7. L'évaluation fournie dans le présent rapport est fondée sur un examen documentaire des documents pertinents, y compris les documents officiels, les analyses supplémentaires et les données statistiques mises à disposition par le Secrétariat, et sur la contribution préliminaire du personnel du Secrétariat à une série de questions d'examen visant à aider à comprendre les principales préoccupations et les principaux points de difficulté. Il est important de noter que la recherche d'une telle contribution du personnel du Secrétariat ne vise en aucun cas à anticiper un

---

<sup>4</sup> CBD/COP/DEC/15/34, par. 35.

processus d'engagement systématique du personnel et de parties prenantes externes dans le cadre de l'examen fonctionnel qui sera entrepris après la seizième réunion de la Conférence des Parties.

#### IV. Contexte de l'examen fonctionnel<sup>5</sup>

##### 1) Évolution de la Convention et tâches assignées au Secrétariat

8. Le Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique fonctionne dans un environnement dynamique, compte tenu de l'urgence croissante des menaces mondiales pesant sur la biodiversité ces dernières années et de la prise de conscience croissante, au sein des gouvernements, de la société civile et des membres du public, que la biodiversité se détériore partout dans le monde à un rythme sans précédent dans l'histoire de l'humanité. L'adoption du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal est la plus récente expression de la reconnaissance de l'urgence de mettre fin aux facteurs d'érosion de la biodiversité.

9. La prise de conscience croissante de la nécessité d'une action coordonnée à l'échelle mondiale en faveur de la biodiversité s'est traduite par une expansion des travaux menés au titre de la Convention et des besoins d'assistance concomitants par le biais de son Secrétariat. À mesure que la Convention a mûri, ses programmes de travail et les travaux du Secrétariat se sont étendus, notamment par l'ajout de deux accords supplémentaires, le Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques (adopté le 29 janvier 2000 et entré en vigueur le 11 septembre 2003) et le Protocole de Nagoya sur l'accès aux ressources génétiques et le partage des avantages découlant de leur utilisation (adopté le 29 octobre 2010 et entré en vigueur le 12 octobre 2014). L'entrée en vigueur de ces deux Protocoles a également donné lieu à la création d'un Comité chargé du respect des obligations au titre de chaque Protocole. En outre, deux nouveaux groupes de travail ou organes subsidiaires ont été ajoutés, à savoir, le Groupe de travail spécial à composition non limitée sur l'article 8 j) et les dispositions connexes de la Convention sur la diversité biologique, créé en mai 1998, et le Groupe de travail spécial à composition non limitée sur l'examen de l'application de la Convention, créé en février 2004 et remplacé par l'Organe subsidiaire chargé de l'application en octobre 2014.

10. D'autres étapes importantes dans l'histoire de la Convention comprennent l'adoption du Plan stratégique pour la diversité biologique 2011-2020 et ses Objectifs d'Aichi pour la biodiversité, lors de la dixième réunion de la Conférence des Parties. De plus, le Protocole additionnel de Nagoya-Kuala Lumpur sur la responsabilité et la réparation a été adopté le 15 octobre 2010 en tant que Protocole additionnel relatif au Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques, et est entré en vigueur le 5 mars 2018.

11. L'expansion des travaux menés au titre de la Convention et de ses Protocoles au fil des ans a entraîné une augmentation constante des besoins d'assistance du Secrétariat, comme en témoignent un certain nombre d'indicateurs. À titre d'exemple, le nombre de réunions à organiser par le Secrétariat a considérablement augmenté et comprend désormais, par exemple, les réunions de plusieurs organes consultatifs, tels que le Groupe consultatif informel sur la mobilisation des ressources, le Groupe de travail spécial à composition non limitée sur le partage des avantages découlant de l'utilisation de l'information de séquençage numérique sur les ressources génétiques, et le Groupe d'experts techniques sur l'établissement de rapports financiers.

12. En ce qui concerne les réunions intergouvernementales<sup>6</sup>, le Secrétariat s'est occupé de l'organisation de neuf réunions en 2023 et 2024, contre cinq réunions sur n'importe quelle période de deux ans avant l'adoption du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal. De plus, le nombre moyen de participants aux réunions des organes subsidiaires est passé d'environ 700 participants avant l'adoption du Cadre, à 860 participants en 2023, puis à 2 300 participants uniquement entre janvier et août 2024. Le nombre de réunions organisées par l'Unité des services

<sup>5</sup> La présente partie du rapport s'appuie sur les analyses et les chiffres fournis dans le document CBD/COP/15/7/Add.1, y compris les chiffres actualisés fournis par le Secrétariat ainsi que les observations issues de l'audit.

<sup>6</sup> Réunions de la Conférence des Parties, des organes subsidiaires et des groupes de travail, y compris la seizième réunion de la Conférence des Parties.

de conférence<sup>7</sup> du Secrétariat est passé de 13 réunions en 2021 à 35 réunions en 2023, pour atteindre 23 réunions uniquement au premier semestre de 2024. De même, le volume de documents traités par cette unité a augmenté, passant de 144 documents en 2021 à 481 documents en 2022, et à 227 documents uniquement au premier semestre de 2024. L'organisation de ces réunions a donc exercé une pression croissante sur le personnel chargé de l'appui programmatique et sur le personnel d'appui chargé de l'administration, des services de conférence, de la correction, de la traduction, de l'inscription et de l'organisation des voyages des participants. Dans le même temps, la réserve de personnel assurant l'organisation des réunions n'a pas augmenté au fil des ans et apparaît clairement en sous-effectif<sup>8</sup>.

13. De la même façon, les mandats découlant des décisions prises par les Parties aux réunions de la Convention et de ses Protocoles se sont progressivement élargis, notamment en raison des demandes croissantes de réalisation de différents types d'activités de renforcement des capacités, de coopération et de partenariat. L'adoption du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal en 2022 a considérablement augmenté les besoins du Secrétariat pour appuyer la mise en œuvre du Cadre et effectuer le suivi de sa mise en œuvre, et les décisions qui seront adoptées à la seizième réunion de la Conférence des Parties comprendront probablement des nouveaux mandats nécessitant des nouveaux travaux de la part du Secrétariat.

14. Compte tenu de l'évolution des programmes de travail au titre de la Convention et de ses Protocoles au cours des dernières décennies, il est frappant de constater que les besoins en termes d'appui découlant des décisions des Parties n'ont pas été étayés par une augmentation concomitante des ressources. À titre d'exemple, alors qu'entre 1996 et 2002, le nombre de postes de base du Secrétariat a doublé, passant de 28 à 56, au cours des 20 années écoulées entre 2004 et 2024, au cours desquelles deux nouveaux Protocoles et un nouvel organe subsidiaire permanent ont été adoptés et les demandes adressées au Secrétaire exécutif ont considérablement augmenté, le nombre de postes de base du Secrétariat a augmenté de 30 % (soit un taux semestriel d'environ 3,5 %), passant de 62 postes en 2004 à 82 postes aujourd'hui. On peut fournir un exemple de la réticence des Parties à augmenter les ressources de base suivant une augmentation des travaux demandés, à savoir, l'adoption du Plan stratégique pour la diversité biologique 2011-2020 à la dixième réunion de la Conférence des Parties, lequel a imposé des exigences supplémentaires au Secrétariat. Alors que le Secrétariat devait renforcer ses capacités, seulement quatre postes supplémentaires ont été approuvés, ce qui a porté le nombre total de postes financés au titre des ressources de base de 68 à 72, chiffre qui est resté inchangé jusqu'à la douzième réunion de la Conférence des Parties, lorsque six postes supplémentaires ont été approuvés, suivis de quatre postes supplémentaires approuvés à la quinzième réunion de la Conférence des Parties.

15. Le Bureau des services de contrôle interne, qui fournit des services d'audit interne à l'ONU, a également relevé l'incohérence apparente entre les tâches prescrites et les ressources mises à la disposition du Secrétariat. Ainsi, en 2019, le Bureau des services de contrôle interne a indiqué que, bien que le projet de budget présenté aux Parties pour l'exercice biennal 2019-2020 demandait 9 postes supplémentaires en prévision d'un volume de travail accru découlant du cadre mondial de la biodiversité pour l'après-2020 qui serait adopté à la quinzième réunion de la Conférence des Parties, les Parties n'ont pas approuvé l'augmentation proposée des postes, bien qu'elles aient décidé de créer le Groupe de travail à composition non limitée sur le cadre mondial de la biodiversité pour l'après-2020 qui, comme l'a noté le Bureau des services de contrôle interne, « a généré un nombre considérable de réunions supplémentaires à préparer par le Secrétariat, alourdissant ainsi la charge de travail existante. D'autre part, le budget alloué aux travaux de consultants (qui aurait pu aider le Secrétariat à obtenir un appui temporaire pour faire face à la charge de travail supplémentaire) a également été réduit par les Parties. »<sup>9</sup>

16. De même, en 2019, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, lors de l'examen des principales activités entreprises par le Secrétariat en application des décisions de la

<sup>7</sup> Ces statistiques comprennent les réunions qui ont nécessité la préparation de documents.

<sup>8</sup> À titre d'exemple, l'unité des services de conférence ne comprend que trois administrateurs chargés des services linguistiques et deux administrateurs (intégrés dans la partie Administration) chargés de la logistique des réunions.

<sup>9</sup> Rapport 2019/095 du Bureau des services de contrôle interne, par. 65.

dernière Conférence des Parties, ainsi que de la disponibilité des ressources et des fonds supplémentaires nécessaires pour réaliser ces activités, a noté que « sur un total de 82 activités, 47 d'entre elles ne disposaient pas de ressources suffisantes pour s'acquitter de toutes les demandes énoncées dans les décisions [...], ce qui représente 57 % des activités découlant de ces décisions. Le Comité a noté que le Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique avait besoin de 6 539 000 dollars de ressources supplémentaires pour réaliser ces activités. De telles ressources permettraient de financer des services de conseil et d'experts, des ateliers, des réunions et de nouveaux recrutements. »<sup>10</sup> Dans sa recommandation relative à cette observation, le Comité des commissaires aux comptes a noté le besoin général « d'ajuster le programme de travail et la présentation du budget, dans le but d'évaluer et de mettre en œuvre un plan de travail plus réaliste pour le Secrétariat en fonction des ressources disponibles ». À cet égard, le Secrétariat a fourni, dans le document CBD/COP/15/7/Add.1, son analyse de l'alignement nécessaire entre les mandats confiés au Secrétariat et les ressources requises pour accomplir ces mandats.

17. Si, à la quinzième réunion de la Conférence des Parties, les Parties ont accepté d'ajouter quatre postes au budget de base par rapport à l'exercice biennal précédent, le Secrétariat continue de souffrir d'un manque de ressources, notamment pour la fourniture de services de base au titre de l'article 24 de la Convention, à savoir, la préparation et l'organisation des réunions de la Conférence des Parties à la Convention, des Conférences des Parties siégeant en tant que réunion des Parties aux différents Protocoles, des organes subsidiaires, des groupes de travail spéciaux, des comités consultatifs et d'autres réunions et ateliers d'experts, ainsi que pour les travaux programmatiques. Il convient de noter qu'en plus du fait que les ressources disponibles ne suivent pas l'augmentation des travaux requis, il peut y avoir des problèmes structurels sous-jacents qui contribuent à l'inadéquation des ressources et des travaux prescrits. Il s'agit notamment de l'accumulation des mandats énoncés au cours des dernières décennies, sans mécanisme permettant aux Parties d'examiner la pertinence de ces mandats au fil du temps et, le cas échéant, de supprimer les mandats qui ont été remplacés ou intégrés dans les travaux du Secrétariat dans le cadre de mandats plus récents.

18. Au cours des dernières années, des facteurs imprévus, tels que la pandémie mondiale de COVID-19, ont eu pour effet d'augmenter rapidement le nombre et la fréquence des réunions officielles et des processus d'experts connexes en ligne. Bien que la pandémie ait diminué, le format des réunions et des processus en ligne est resté un héritage durable, souvent non pas en remplacement des réunions en personne, lesquelles dans de nombreux cas restent nécessaires, mais pour compléter ces réunions en personne. Cela a créé une pression supplémentaire sur le personnel technique et le personnel d'appui (par exemple dans l'administration, les services de conférence, la correction/traduction et l'enregistrement).

## 2) Efforts déployés pour améliorer la planification et le fonctionnement du Secrétariat

19. L'adoption du Plan stratégique pour la diversité biologique 2011-2020 à la dixième réunion de la Conférence des Parties a été accompagnée d'un total de 294 demandes adressées au Secrétaire exécutif, soit le nombre le plus élevé de demandes dans l'histoire du Secrétariat. Les fonctions du Secrétariat « ont été élargies pour mettre davantage l'accent sur une stimulation de l'action en faisant participer un nombre croissant de parties prenantes internationales, régionales et nationales les mieux placées pour aider les Parties à appliquer la Convention »<sup>11</sup>.

20. En 2012, la onzième réunion de la Conférence des Parties a demandé qu'un examen fonctionnel approfondi du Secrétariat soit entrepris « en vue d'actualiser sa structure et le classement des postes en fonction de l'accent mis par le Plan stratégique sur une mise en œuvre par les Parties »<sup>12</sup>. L'examen fonctionnel a été entrepris entre 2014 et 2016 et, en dehors des ajustements structurels, a donné lieu à des efforts importants pour améliorer la planification et le suivi des activités du Secrétariat.

<sup>10</sup> A/75/5/Add.7, par. 215 et 216.

<sup>11</sup> CBD/COP/15/7/Add.1, par. 16.

<sup>12</sup> UNEP/CBD/COP/DEC/XI/31, par. 25.

21. Plus précisément, dans le cadre de cet examen fonctionnel, le Secrétariat a entrepris un processus de planification exhaustif des travaux biennaux après la douzième réunion de la Conférence des Parties tenue en 2014. Cet exercice de planification, auquel a participé tout le personnel du Secrétariat, a permis de recenser « les mandats respectifs des Parties pour leurs travaux, b) les résultats escomptés, et c) les contributions spécifiques du personnel au programme de travail général du Secrétariat, sur la base du Plan stratégique pour la diversité biologique 2011-2020, du Plan stratégique du Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques 2011-2020, des décisions émanant de la douzième réunion de la Conférence des Parties à la Convention, de la septième réunion de la Conférence des Parties siégeant en tant que réunion des Parties au Protocole de Cartagena, de la première réunion de la Conférence des Parties siégeant en tant que réunion des Parties au Protocole de Nagoya, et de tout mandat continu issu de réunions précédentes ». Cet exercice a permis de recenser les domaines dans lesquels le Secrétariat dispose d'un avantage comparatif et où, compte tenu de ses capacités, il peut le mieux aider les Parties et faciliter leurs travaux dans le cadre de leur mission stratégique à long terme pour atteindre les buts du Plan stratégique pour la diversité biologique 2011-2020 et du Plan stratégique pour la prévention des risques biotechnologiques, et pour réaliser les Objectifs d'Aichi<sup>13</sup>.

22. L'exercice de planification a utilisé le nouveau cadre de gestion axé sur les résultats pour l'exercice biennal 2015-2016. Ce cadre de gestion a été adopté « pour permettre au Secrétariat d'assurer une cohérence dans une approche intégrée à l'échelle du Secrétariat concernant les décisions des Parties, de mesurer la performance et de garantir la transparence dans la communication des résultats »<sup>14</sup>. Il devait également faciliter la prise de décisions au sein du Secrétariat, harmoniser la planification des travaux du personnel dans l'ensemble du Secrétariat, faciliter une meilleure gestion, un apprentissage, une responsabilisation et l'utilisation optimale des ressources pour aider à améliorer l'efficacité au sein du Secrétariat. En réponse à l'observation d'audit du Bureau des services de contrôle interne émise en 2019, le Secrétariat, s'appuyant sur l'expérience initiale acquise avec le cadre de gestion axé sur les résultats, a redoublé d'efforts pour intégrer une approche axée sur les résultats dans sa programmation des travaux et sa budgétisation pour l'exercice biennal 2021-2022.

23. Bien que l'introduction du cadre de gestion axé sur les résultats et de l'outil de budgétisation axé sur les résultats présente potentiellement de multiples avantages en ce qui concerne la planification, la budgétisation et le suivi plus efficaces des activités du Secrétariat, elle a posé des difficultés au Secrétariat, qui sont en partie dues à des contraintes en matière de ressources. Comme l'a noté la Secrétaire exécutive dans une évaluation en 2022<sup>15</sup>, « le cadre doit être optimisé et mis à jour [...] pour s'assurer que la planification est alignée et ajustée sur les décisions réelles de la Conférence des Parties à la Convention et des Conférences des Parties siégeant en tant que réunions des Parties aux Protocoles ». En outre, la Secrétaire exécutive a noté les points importants suivants :

- a. « L'exercice a révélé que les fonctions importantes nécessaires à la bonne exécution des travaux du Secrétariat disposaient de ressources insuffisantes ou n'avaient aucune ressource. Il s'agit notamment de l'appui organisationnel au suivi et à l'évaluation, de la fonction de gestion des projets et des programmes et de la prestation de services de conférence essentiels »;
- b. « Il est également apparu clairement que, bien que des mandats aient continuellement été ajoutés, la Conférence des Parties n'a pas mis en place de mécanisme analogue pour déterminer quels mandats plus anciens devaient être développés davantage, ou pouvaient être annulés, remplacés ou supprimés progressivement. Il en résulte une

<sup>13</sup> UNEP/CBD/COP/13/7/Add.2, par. 9 à 11.

<sup>14</sup> Ibid., par. 12 et 13.

<sup>15</sup> CBD/COP/15/7/Add.1, par. 46.

accumulation de flux de travail qui manquent de ressources et dont la pertinence n'a pas été contrôlée de manière systématique »<sup>16</sup>;

- c. Enfin, l'exercice a montré clairement que les incidences sur les ressources à l'échelle du Secrétariat ne sont souvent pas prises en compte lors de l'adoption des décisions (et inversement). Par exemple, une décision qui demande au Secrétaire exécutif d'entreprendre une activité sur un thème spécifique, mise en œuvre par l'une des divisions organiques du Secrétariat, peut nécessiter des ressources et l'appui d'autres divisions, unités ou de l'administration du Secrétariat, qui ne sont pas pris en considération au moment de la prise de décision, et/ou des décisions budgétaires sont prises sans tenir pleinement compte des décisions négociées ».

24. « Pour aller de l'avant », a conclu la Secrétaire exécutive à l'époque, « un bilan comparatif peut être utilisé pour anticiper ces incidences sur les ressources et déterminer leur faisabilité, plutôt que de simplement mentionner que la décision doit être mise en œuvre « dans la limite des ressources disponibles » - une pratique qui « a conduit à ce que certaines des demandes adressées au Secrétaire exécutif ne soient pas mises en œuvre, un fait qui a également été observé lors des audits du Bureau des services de contrôle interne et du Comité des commissaires aux comptes »<sup>17</sup>.

25. D'autres éléments importants de l'examen fonctionnel entrepris en 2013 et en partie reportés sont les suivants :

- a. La mise à l'essai d'une approche matricielle des travaux à l'échelle du Secrétariat, conçue pour favoriser la collaboration et la coordination entre les divisions, qui devrait se traduire par « une prestation de services plus coordonnée, plus efficace et plus efficiente auprès des Parties et d'autres parties prenantes, tout en optimisant l'utilisation des ressources humaines et matérielles disponibles au sein du Secrétariat »<sup>18</sup>, ainsi que par une meilleure planification et une meilleure budgétisation préalables. Les résultats et les enseignements tirés sont inclus dans le rapport sur l'examen fonctionnel, et ils devraient être examinés dans le contexte de l'examen fonctionnel à venir, afin d'en évaluer les avantages et les inconvénients pour aller de l'avant;
- b. La mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques opérationnels. À partir de ce cadre, le Secrétariat a procédé à une évaluation des risques en utilisant les quatre catégories suivantes : 1) Ressources humaines; 2) Planification et préparation des documents, et gestion de l'information; 3) Gestion des projets et des programmes; 4) Services d'appui. Les conclusions de cette évaluation figurent dans le document CBD/COP/15/7/Add.1<sup>19</sup> et constituent un guide préliminaire utile pour identifier les principaux risques et les stratégies d'atténuation connexes, y compris une hiérarchisation des demandes de ressources supplémentaires;
- c. Ajustements apportés à la structure de l'organisation et réorientation et/ou reconception de fonctions spécifiques.

### 3) Difficultés et obstacles persistants à la fourniture d'un appui efficace et efficient aux Parties

26. Si les efforts déployés au cours des dix dernières années ont permis d'améliorer le fonctionnement du Secrétariat, il semble que l'organisation fonctionne en mode « survie » depuis un certain temps déjà. Alors que la pandémie de COVID-19 a clairement exacerbé la situation, entraînant, entre autres, un manque dramatique de financement pour les fonctions administratives<sup>20</sup>, le Secrétariat a souffert de dispositifs d'appui ponctuels et non viables pour les Parties avant même la pandémie. L'image qui se présente est celle d'une organisation qui semble

<sup>16</sup> Un outil de suivi des décisions est en cours d'élaboration au Secrétariat, afin de permettre un suivi efficace des décisions.

<sup>17</sup> Ibid., par. 47.

<sup>18</sup> UNEP/CBD/COP/13/7/Add.2, par. 53; voir par. 19 à 55 pour le compte rendu complet de la phase pilote de l'approche matricielle.

<sup>19</sup> Par. 35 à 45 et annexe IV.

<sup>20</sup> Voir CBD/COP/15/7/Add.1, par. 34 pour plus de détails.

être prise dans un cercle vicieux : le manque persistant de personnel programmatique de base et la dépendance excessive à l'égard du personnel chargé de projets à court terme, de consultants et de stagiaires pour appuyer les fonctions essentielles du Secrétariat ont eu un impact négatif sur la capacité du Secrétariat à élaborer une approche plus stratégique pour ses dispositifs d'appui. Cette absence d'approche plus stratégique a, à son tour, exacerbé les dispositifs d'appui ponctuels, empêchant le Secrétariat de fournir pleinement l'appui nécessaire aux Parties et, de façon de plus en plus préoccupante, affectant la santé et le moral du personnel. En outre, le manque de capacités du Secrétariat pour pouvoir se concentrer sur ses orientations stratégiques l'a également empêché de tirer pleinement parti des améliorations proposées et lancées dans le cadre du dernier examen fonctionnel, car il n'y a pas eu de gestion efficace et durable du changement.

27. En raison d'un manque chronique de ressources durables suffisantes et des lacunes dans l'élaboration d'une approche stratégique intégrée de ses travaux, les éléments ci-après représentent des difficultés et des obstacles permanents à l'efficacité et à l'efficience du fonctionnement du Secrétariat et au bon état de l'organisation.

28. L'administration, les finances et la mobilisation des ressources, ainsi que les services de conférence (gestion des documents, inscription et assistance fournie aux participants aux réunions) sont des services essentiels du Secrétariat. Or, la manière dont ces services sont actuellement financés, dotés en personnel et organisés au sein du Secrétariat n'est pas viable. Plus précisément :

- a. Le financement des services administratifs, effectué uniquement à partir des dépenses d'appui aux programmes, ne semble plus refléter les besoins réels en matière d'appui. Comme l'a fait observer le Comité des commissaires aux comptes à la fin de 2012, le Secrétariat avait alors enregistré des dépassements de dépenses au titre des dépenses d'appui aux programmes au cours des quatre dernières années, en notant que « le déficit de financement s'explique par l'insuffisance des fonds alloués aux activités opérationnelles par la Division de l'administration, ce qui peut avoir une incidence sur la continuité et l'efficacité des travaux menés par la Division, compte tenu en particulier du fait que plus de 80 % des postes ont été financés au moyen des dépenses d'appui aux programmes et que le recrutement a été gelé en date du 31 décembre 2021 »<sup>21</sup>;
- b. Les fonctions essentielles à l'organisation de réunions intergouvernementales sont assurées « par des équipes de membres du personnel organisées de manière informelle, qui s'acquittent de ces tâches en fonction des besoins, en plus de leur travail habituel »<sup>22</sup>. Si, d'une manière générale, une approche qui couvre les charges de travail de pointe dans des domaines de travail spécifiques, en utilisant les capacités disponibles dans l'ensemble du Secrétariat, peut être un outil utile et adéquat, il semble qu'elle soit utilisée au Secrétariat pour couvrir les pénuries chroniques de personnel de base, au détriment de la qualité du travail et de la santé du personnel. Compte tenu de l'importance des besoins en matière d'appui aux réunions ces dernières années, il n'est plus possible de faire appel à des « volontaires » provenant de différentes parties du Secrétariat pour couvrir ce travail;
- c. Il existe une lacune dans les fonctions de gestion des programmes et des projets qui appuient le cadre de gestion axé sur les résultats du Secrétariat (y compris le suivi et la présentation des rapports sur les programmes à l'échelle du Secrétariat, la gestion et le suivi des projets, la gestion des fonds, les relations avec les donateurs, etc.). Cet écart se traduit par une prolongation répétée des projets, une sous-utilisation des fonds, une mauvaise communication des résultats, ainsi que des coûts de transaction élevés et des recettes sous-optimales pour l'appui aux programmes;

<sup>21</sup> A/77/5/Add.7, par. 58. Depuis 2023, il y a eu une certaine amélioration des recettes pour l'appui aux programmes, de sorte que les déficits accumulés au cours des années précédentes sont progressivement absorbés et les postes gelés pourvus. Toutefois, le financement semble toujours insuffisant pour gérer l'augmentation prévue des activités du Secrétariat, en raison du soutien nécessaire pour la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal.

<sup>22</sup> Voir CBD/COP/15/7/Add.1, par. 41 à 42 pour plus de détails.

- d. La collecte de fonds pour les projets n'est pas centralisée, ce qui fait que les unités/programmes individuels du Secrétariat collectent des fonds pour mettre en oeuvre les demandes respectives de la Conférence des Parties de manière ponctuelle et souvent insuffisamment coordonnée, ce qui se traduit par des niveaux de financement inégaux pour les différents domaines de programme et un financement sous-optimal pour le Secrétariat dans son ensemble;
- e. Il semble nécessaire de centraliser la communication et la coopération avec l'Unité des finances du Secrétariat par l'intermédiaire de gestionnaires de projet formés qui connaissent la gestion de projets et savent comment les données et les informations relatives aux projets sont liées aux chiffres financiers du système comptable du Secrétariat de l'ONU.

29. En ce qui concerne l'appui programmatique fourni aux Parties, l'évaluation interne des risques par le Secrétariat a conclu « qu'il y a un manque de personnel programmatique de base et une dépendance excessive à l'égard du personnel de projet à court terme, des consultants et des stagiaires pour appuyer les fonctions essentielles liées au programme de travail existant de la Convention et de ses Protocoles »<sup>23</sup>. D'après l'évaluation, cette question concerne un large éventail de domaines d'appui et affecte la qualité et la durabilité de l'appui fourni par le Secrétariat, de nombreux programmes n'ayant qu'un seul administrateur pour couvrir un vaste programme de travail ou des administrateurs assumant des fonctions doubles et mettant en oeuvre plusieurs programmes. L'évaluation a également révélé que pour les nouveaux domaines de travail importants, notamment l'information de séquençage numérique sur les ressources génétiques, les progrès de la biotechnologie, y compris la biologie de synthèse et les changements dans la politique de prévention des risques biotechnologiques à l'échelle mondiale, la coopération technique et scientifique, et l'interface entre les entreprises et la biodiversité, les travaux doivent être effectués par des membres du personnel chargé de projets financés à partir de ressources temporaires.

30. En outre, il convient de noter que les Protocoles (Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques et son Protocole additionnel sur la responsabilité et la réparation, et Protocole de Nagoya sur l'accès et le partage des avantages) sont des instruments juridiques et imposent des exigences particulières au Secrétariat, en fonction des décisions prises par leurs organes directeurs.

31. Compte tenu de la pénurie générale de personnel dans un certain nombre de domaines, le Secrétariat semble compter en partie sur des membres du personnel des services généraux pour s'acquitter de fonctions de nature programmatique qui vont au-delà de leurs fonctions habituelles. Il s'agit clairement d'un signe inquiétant d'une situation qui semble être devenue ingérable.

#### 4) Principales considérations pour améliorer davantage la structure et le fonctionnement du Secrétariat

32. À la suite de l'adoption par la Conférence des Parties du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal en décembre 2022 et en réponse à un mandat énoncé par les Parties<sup>24</sup>, le Secrétariat a effectué en 2023 une analyse rapide des programmes de travail mis en place au titre de la Convention en ce qui concerne les cibles du Cadre<sup>25</sup>. À la suite de cet exercice, les Parties ont demandé au Secrétariat d'entreprendre un examen et une analyse approfondis des outils et des directives scientifiques et techniques existants à l'appui de la mise en oeuvre du Cadre, y compris des recommandations pour un ajustement des travaux menés au titre de la Convention. Le Secrétariat a entrepris cet examen et mis les résultats de ses travaux à la disposition des Parties<sup>26</sup>.

33. Ainsi, au niveau des programmes, des initiatives sont en cours pour aligner le programme de travail de la Convention sur les objectifs et les cibles du Cadre mondial de la biodiversité de

<sup>23</sup> CBD/COP/15/7/Add.1, par. 39.

<sup>24</sup> Voir décision 15/4, par. 9.

<sup>25</sup> Voir CBD/SBSTTA/25/4 et CBD/SBSTTA/25/INF/1 pour les résultats de cet exercice.

<sup>26</sup> Voir CBD/SBSTTA/26/3, CBD/SBSTTA/26/INF/15 et CBD/SBSTTA/26/INF/16.

Kunming-Montréal. À l'appui de cet alignement stratégique, les Parties examineront également, à la seizième réunion de la Conférence des Parties, un programme de travail pluriannuel contenant une liste des principales questions que la Conférence des Parties devra examiner à ses futures réunions jusqu'en 2030<sup>27</sup>.

34. L'efficacité et l'efficience des travaux du Secrétariat dépendent de sa capacité à appuyer les priorités énoncées par les Parties dans le cadre de la mise en oeuvre des activités établies au titre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et d'autres décisions pertinentes à l'appui du Cadre. Cela nécessitera un alignement des activités du Secrétariat sur ces priorités, en tenant compte des considérations suivantes :

- a. Il est bien reconnu que les gouvernements du monde entier sont soumis à de graves contraintes financières et que les ressources sont limitées; il est donc nécessaire de mettre l'accent sur les domaines qui nécessitent un soutien prioritaire du Secrétariat, pour avoir le plus d'impact possible;
- b. L'établissement de priorités par le Secrétariat doit garantir l'accomplissement durable des fonctions essentielles du Secrétariat en vertu de l'article 24 de la Convention, ainsi qu'un appui ciblé à la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal par les Parties, en mettant l'accent sur les domaines dans lesquels le Secrétariat dispose d'un avantage comparatif et pour lesquels il peut fournir des services uniques que d'autres acteurs n'offrent pas;
- c. Le point qui précède nécessitera sans doute une plus grande cohérence, complémentarité et coopération entre la Convention et ses Protocoles, les autres conventions relatives à la biodiversité, les accords multilatéraux sur l'environnement pertinents, les acteurs du système des Nations unies et d'autres parties prenantes, afin d'éviter les doubles emplois et les inefficacités;
- d. L'efficacité et l'efficience du fonctionnement du Secrétariat dépendent dans une large mesure d'une bonne harmonisation des activités du Secrétariat avec les objectifs stratégiques généraux. Ces objectifs doivent être clairement communiqués en interne et intégrés dans le fonctionnement quotidien du Secrétariat, grâce à une intégration harmonieuse des orientations de la direction dans les travaux des divisions, des unités, des programmes et des personnes;
- e. En lien avec le point ci-dessus, il conviendra d'assurer un contrôle exécutif de la planification stratégique, y compris l'utilisation du cadre de gestion axé sur les résultats, permettant ainsi une hiérarchisation efficace des activités du Secrétariat en fonction de sa planification stratégique, de la gestion des ressources connexes, du contrôle efficace des résultats et des rapports présentés aux Parties;
- f. La structure organisationnelle doit être adaptée aux besoins. Il n'apparaît pas que la structure et l'organisation actuelles des fonctions du Secrétariat soutiennent de manière optimale les travaux demandés par les Parties, y compris l'appui à la réalisation des objectifs et des cibles du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal;
- g. Le renforcement des capacités du personnel devrait inclure la formation et l'autonomisation stratégiques du personnel, une communication efficace et le développement afin d'améliorer les compétences, les connaissances et les aptitudes selon que de besoin;
- h. Enfin, et ce n'est pas le moins important, l'efficacité globale du fonctionnement du Secrétariat dépend de l'efficacité des processus et des transactions individuels, ainsi que de leur intégration. Les processus doivent être aussi allégés que possible et

---

<sup>27</sup> Voir CBD/COP/DEC/15/33 et CBD/SBI/4/15.

appuyés par des systèmes et des outils qui permettent d'accroître la production en utilisant des ressources limitées.

## **V. Domaines prioritaires suggérés pour une analyse et une évaluation dans le processus d'examen fonctionnel**

35. Compte tenu de ce qui précède, il est suggéré que l'examen fonctionnel amorce un processus qui permette au Secrétariat de développer sa vision, sa mission et ses objectifs stratégiques, en tenant compte de son rôle d'appui à la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et des décisions connexes, ainsi que du programme de travail pluriannuel que les Parties examineront à la seizième réunion de la Conférence des Parties, en apportant un soutien optimal aux ambitions des Parties pour cette mise en œuvre. Un tel exercice fournirait la base nécessaire aux travaux ultérieurs effectués sur les fonctions et les arrangements structurels du Secrétariat.

36. En ce qui concerne l'analyse fonctionnelle, il semblerait utile que l'examen mette l'accent sur le recensement des fonctions essentielles du Secrétariat, à commencer par les fonctions essentielles énoncées à l'article 24 de la Convention, ainsi que les fonctions essentielles pour fournir un appui programmatique à long terme aux Parties, y compris dans le contexte de l'appui à la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, et conformément à la vision et à la mission stratégiques du Secrétariat.

37. Ce faisant, il serait utile d'évaluer la pertinence continue des mandats de longue date découlant de décisions historiques, à la lumière des orientations stratégiques fournies par le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, en vue de remédier aux chevauchements et aux double emplois éventuels et de recenser les possibilités de rationalisation des travaux du Secrétariat.

38. En outre, l'analyse fonctionnelle devrait prendre en compte le paysage plus large des acteurs dans le domaine de la biodiversité mondiale et les besoins critiques en matière de synergies, y compris d'autres accords multilatéraux sur l'environnement, des acteurs du système des Nations Unies et d'autres parties prenantes, en vue de recenser les possibilités de coopération renforcée avec ces acteurs, de combler les principales lacunes et d'éviter les doubles emplois, tout en évaluant les ressources nécessaires pour que le Secrétariat puisse maintenir et renforcer la coopération requise.

39. Le recensement des fonctions essentielles et principales du Secrétariat, sur la base d'une vision stratégique, devrait être suivi d'une évaluation systématique de la structure actuelle du Secrétariat, afin de déterminer dans quelle mesure cette structure soutient de manière optimale les travaux requis dans le cadre des fonctions recensées, en particulier dans le contexte de l'appui à la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal. Cette évaluation devrait prendre en considération les possibilités d'utiliser d'une manière souple les ressources dans l'ensemble du Secrétariat, en particulier lorsqu'il semble souhaitable d'atteindre des objectifs fonctionnels qui nécessitent une expertise dans l'ensemble du Secrétariat. À cet égard, il convient de veiller à ce que la structure à développer ne crée pas de barrières artificielles, mais qu'elle permette et encourage des travaux dans l'ensemble du Secrétariat partout où cela est nécessaire et lorsque cela optimise la taille des unités de gestion. L'expérience acquise dans le cadre de l'expérimentation d'une approche matricielle lors du précédent examen fonctionnel peut fournir des indications utiles sur ce qui n'a pas fonctionné et sur les approches qui sont prometteuses.

40. Après avoir identifié la structure la mieux à même d'atteindre les objectifs fonctionnels, il faudrait procéder à une analyse plus détaillée du mandat actuel des sous-divisions structurelles, des programmes et de chaque poste du Secrétariat.

41. Lors de l'examen des options structurelles et du mandat des divisions structurelles, des unités, des programmes et de chaque poste du Secrétariat, il est suggéré que l'examen fonctionnel

accorde une attention particulière au renforcement du contrôle exécutif du Secrétariat concernant la planification stratégique et la coordination générale des activités du Secrétariat, afin d'assurer :

- a. L'utilisation stratégique du cadre de gestion axé sur les résultats et de son processus budgétaire, y compris le suivi et la communication des répercussions des décisions prises par les Parties sur les ressources;
- b. Une hiérarchisation efficace des activités du Secrétariat, basée sur sa vision, sa mission et ses objectifs stratégiques, conformément aux exigences du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, y compris une coordination efficace entre les programmes de travail portant sur différentes cibles du Cadre;
- c. Une gestion bien coordonnée des ressources et du personnel au service des priorités stratégiques;
- d. Une supervision efficace des résultats des activités du Secrétariat, de la communication des données y afférents aux Parties, et de la communication avec les parties prenantes.

42. Un contrôle exécutif, une communication efficace et une autonomisation du personnel seront également essentiels pour assurer une gestion efficace des changements, de sorte que les résultats de l'examen fonctionnel soient appliqués tels que convenus, qu'un suivi de l'efficacité des changements apportés soit effectué au fil du temps, et que des ajustements continus soient apportés, le cas échéant.

43. Compte tenu des contraintes financières auxquelles les Parties sont soumises et qui ont une incidence sur les décisions relatives au financement des activités relevant des budgets de base et des budgets supplémentaires de la Convention, il importe que les Parties aient confiance dans l'efficacité du fonctionnement du Secrétariat. L'examen fonctionnel devrait donc également recenser les domaines d'activité dans lesquels les processus doivent être rendus plus efficaces et plus efficaces, y compris les flux de travail intra et inter-unités, la gestion des documents, les processus de prise de décisions, le contrôle exécutif et l'établissement de rapports, le bien-être du personnel, ainsi que les aspects techniques tels que l'efficacité et l'efficience des systèmes informatiques.

44. Compte tenu de l'importance de l'appui administratif pour le fonctionnement du Secrétariat dans son ensemble, y compris un appui efficace à l'organisation et à la conduite du processus intergouvernemental, il est nécessaire de placer le financement de l'appui administratif sur une base plus durable, conformément aux observations des auditeurs. Il apparaît clairement que le financement effectué uniquement par le biais des dépenses d'appui aux programmes n'est pas viable et peut entraîner des risques importants pour la continuité des activités.

45. À la lumière des points soulevés dans les parties IV et V ci-dessus, l'annexe au présent document contient des éléments d'un projet de mandat pour l'examen fonctionnel à venir, aux fins d'examen par la Secrétaire exécutive.

## **VI. Éléments de l'approche de l'examen fonctionnel**

46. L'examen fonctionnel d'une organisation est un processus complexe. Pour réussir, il faut que son personnel s'engage pleinement et en toute transparence, non seulement pendant le processus d'examen lui-même (par exemple, au moyen d'ateliers de travail, d'entretiens individuels, d'enquêtes, etc.), mais aussi, et c'est important, dans la mise en œuvre à long terme des résultats de l'examen fonctionnel (par exemple, par une évaluation de ses incidences non seulement sur le fonctionnement et la prestation des services du Secrétariat, mais aussi sur le bien-être du personnel), en particulier lorsque des changements de structure, de processus, de responsabilités et de filières hiérarchiques sont recommandés et approuvés.

47. Il est tout aussi important que les responsables exécutifs s'engagent à suivre un processus ouvert et participatif et à prendre des décisions transparentes lorsqu'ils examinent les

recommandations découlant du processus et choisissent d'autres options possibles. Un examen fonctionnel et sa mise en œuvre subséquente sont un marathon, et non un sprint; il faut un engagement soutenu et crédible de la part de la direction pour que le résultat soit couronné de succès.

48. Étant donné que le Secrétariat fournit des services aux Parties à la Convention et à ses Protocoles, il est évident que la définition des priorités du Secrétariat découle des priorités des Parties telles qu'énoncées dans leurs décisions, y compris celles qui ont trait à la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et des décisions connexes. Au cours du processus d'examen fonctionnel, les Parties, par l'intermédiaire du Bureau et, le cas échéant, par d'autres moyens tels que des enquêtes ou des demandes de contributions, souhaiteront peut-être fournir des orientations qui aideront le Secrétariat à établir les priorités de ses travaux, en s'appuyant sur son rôle tel qu'il est défini dans la Convention et ses Protocoles, ainsi que dans le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal en tant que plan stratégique pour l'application de la Convention et de ses Protocoles, ses organes et son Secrétariat au cours de la période 2022-2030, comme indiqué dans la décision CBD/COP/DEC/15/4.

49. Outre les Parties, il serait utile de solliciter les contributions d'autres parties prenantes au processus de la Convention, notamment les accords multilatéraux sur l'environnement, les principaux acteurs du système des Nations Unies, ainsi que les représentants des peuples autochtones et des communautés locales et les parties prenantes concernées, concernant les synergies qui peuvent être créées dans les interactions du Secrétariat avec ces acteurs. L'accent devrait être mis sur les possibilités de coopération ou de coordination des travaux qui aideraient le Secrétariat à tirer pleinement parti de l'avantage comparatif que lui confère son rôle spécifique, tout en permettant aux autres acteurs de s'acquitter de leur rôle.

50. Les responsables exécutifs et les divisions compétentes du PNUE devraient contribuer activement à l'identification des domaines où des améliorations pourraient être apportées à la réduction des dépenses administratives transactionnelles entre le PNUE et le Secrétariat, ainsi qu'au renforcement de la coopération pour appuyer la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal.

51. En ce qui concerne les éléments de l'examen fonctionnel qui concernent les questions structurelles ainsi que les processus internes, l'examen pourrait tirer parti, entre autres, des éléments suivants :

- a. Des bonnes pratiques de gestion reconnues qui favorisent l'autonomisation du personnel, le travail d'équipe au-delà des frontières organisationnelles, l'innovation continue des processus et des systèmes, et la capacité de reconnaître les lacunes et de chercher des améliorations de façon continue;
- b. Des exemples de conception structurelle qui se sont révélés efficaces dans des organisations comparables;
- c. Des modèles éventuels provenant d'autres organisations comparables en ce qui concerne la mobilisation efficace des ressources, les arrangements relatifs aux services administratifs et de conférence, y compris des modèles éventuels de partage de services avec d'autres organisations, ainsi que d'autres aspects institutionnels qui contribueraient à accroître l'efficacité des travaux du Secrétariat;
- d. Les pratiques, les outils, les normes et les procédures opérationnelles normalisées des Nations Unies concernant les arrangements relatifs aux services de réunion (par exemple, en ce qui concerne les processus de communication interne de documents, ou le taux de productivité des traducteurs et des correcteurs);
- e. Les enseignements tirés du précédent examen fonctionnel du Secrétariat.

## **VII. Quelques observations concernant les risques opérationnels immédiats du Secrétariat nécessitant une attention immédiate**

52. À la lumière des conclusions présentées dans le présent rapport, et compte tenu de l'évaluation interne des risques réalisée par le Secrétariat, ainsi que des observations issues de l'audit, il existe un certain nombre de domaines qui semblent particulièrement vulnérables à des perturbations potentielles ou pourraient être gravement affectés en termes de qualité des services fournis par le Secrétariat, et qui nécessitent une attention immédiate. Ceci inclut notamment :

- a. Les services de conférence : Compte tenu de l'augmentation considérable du nombre et de la dimension des réunions officielles et des processus d'experts connexes, tant en personne qu'en ligne, les services d'appui du Secrétariat en la matière sont mis à rude épreuve. Ceci inclut la gestion des documents, les services d'inscription et le soutien logistique apporté aux réunions et aux participants;
- b. L'appui programmatique : Comme le souligne l'évaluation des risques, les capacités du personnel sont insuffisantes et les administrateurs de projet sont trop sollicités pour pouvoir appuyer les fonctions programmatiques de base, notamment en ce qui concerne l'information de séquençage numérique sur les ressources génétiques, l'appui au programme de travail au titre de l'article 8 j), la coopération technique et scientifique, les stratégies et plans d'action nationaux pour la diversité biologique, la biodiversité et les entreprises, la mobilisation des ressources et l'établissement de rapports financiers, l'utilisation durable et la gestion durable des espèces sauvages, les peuples autochtones et communautés locales et les connaissances traditionnelles, et l'appui à la communication, entre autres. Lors de l'examen des besoins de renforcement des capacités dans ces domaines de programmation, il conviendra d'utiliser une approche qui garantit un soutien équilibré aux efforts déployés par les Parties pour atteindre les trois objectifs de la Convention, y compris dans le cadre de ses Protocoles;
- c. La planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets et des programmes : Le manque de capacités dans ce domaine, dû en partie au modèle de financement des services administratifs<sup>28</sup>, risque d'entraîner une mise en œuvre inefficace des activités, des projets prolongés à plusieurs reprises et des fonds sous-utilisés, ce qui entraîne, entre autres, une mauvaise communication des résultats, des coûts de transaction élevés et une production sous-optimale des recettes d'appui aux programmes. Il est également urgent de renforcer les capacités en matière de gestion et de budgétisation axées sur les résultats, afin de se conformer aux observations des auditeurs de l'ONU.

---

<sup>28</sup> Voir par. 28 a) ci-dessus.

## Annexe

### Projet d'éléments proposés pour le mandat de l'examen fonctionnel du Secrétariat

Il est proposé que l'examen fonctionnel du Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique, qui sera entrepris après la seizième réunion de la Conférence des Parties, comprenne les activités suivantes :

- 1) Entreprendre un examen complet des fonctions du Secrétariat afin de :
  - a. Fournir un aperçu des fonctions actuelles du Secrétariat sur la base des mandats en vigueur décidés par les Parties;
  - b. Évaluer la pertinence continue des mandats de longue date découlant de décisions historiques, à la lumière de l'orientation stratégique fournie par le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, en vue de remédier aux chevauchements et redondances possibles et d'identifier les possibilités de rationalisation des travaux du Secrétariat;
  - c. Recenser les fonctions principales qui sont essentielles pour que le Secrétariat puisse aider les Parties à mettre en œuvre leurs priorités basées sur les objectifs et les cibles du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et les décisions prises à l'appui, ainsi que du programme de travail pluriannuel;
  - d. Compte tenu de l'éventail élargi des acteurs dans le domaine de la biodiversité mondiale, y compris les autres accords multilatéraux sur l'environnement, les acteurs du système des Nations Unies, les peuples autochtones et les communautés locales, et les parties prenantes, recenser les possibilités de coopération renforcée avec ces acteurs, en comblant les principales lacunes et en évitant les doubles emplois.
- 2) Évaluer la structure et les méthodes de travail actuelles du Secrétariat et, le cas échéant, mettre au point des ajustements pour faire en sorte qu'elles soient « adaptées à l'objectif » et qu'elles soutiennent de manière optimale la réalisation des activités par les Parties, en tenant compte des meilleures pratiques en matière de principes et pratiques de conception organisationnelle, ainsi que des exemples de conception et de pratiques organisationnelles qui se sont avérés efficaces dans des organisations comparables.
- 3) Définir des mesures visant à renforcer le contrôle exécutif du Secrétariat, la communication efficace et l'habilitation du personnel à entreprendre une planification stratégique et une coordination générale des activités du Secrétariat, afin d'assurer : une utilisation stratégique du cadre de gestion axé sur les résultats; une mobilisation et un déploiement bien coordonnés des ressources; la présentation de rapports aux Parties; une mise en place organisationnelle et un contrôle efficaces des processus internes.
- 4) Sur la base de l'examen fonctionnel et de la hiérarchisation stratégique des activités du Secrétariat, entreprendre une analyse de la structure organisationnelle et du classement des postes.
- 5) Recenser les domaines d'activité dans lesquels les processus et systèmes du Secrétariat doivent être rendus plus efficaces et plus efficaces, notamment en ce qui concerne la fourniture de services administratifs et l'appui aux réunions intergouvernementales.
- 6) À la lumière des fonctions essentielles recensées par l'examen fonctionnel, évaluer les arrangements actuels concernant le financement des activités du Secrétariat, y compris le financement durable à long terme de l'appui administratif à l'organisation et à l'appui intergouvernemental, conformément aux observations issues de l'audit.