



Convention sur la diversité biologique

Distr. : générale
19 décembre 2025

Français
Original : anglais

Organe subsidiaire chargé de l'application

Sixième réunion

Rome, 16-19 février 2026

Point 10 de l'ordre du jour provisoire*

Questions administratives et budgétaires : examen fonctionnel du secrétariat

Examen fonctionnel du secrétariat

Note du secrétariat

I. Contexte

1. Suite aux demandes formulées par la Conférence des Parties au paragraphe 35 de la décision [15/34](#) et au paragraphe 11 de la décision [16/28](#), le secrétariat a organisé un examen fonctionnel externe approfondi de sa structure, en consultation avec la Directrice exécutive du Programme des Nations Unies pour l'environnement, en tenant compte du rapport sur la délimitation du champ d'application figurant au document [CBD/COP/16/4/Add.2-CBD/CP/MOP/11/5/Add.2-CBD/NP/MOP/5/5/Add.2](#).

2. L'examen fonctionnel a été réalisé par l'équipe de conseil en gestion du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)¹, qui s'est attachée à déterminer si le secrétariat était correctement structuré et disposait des ressources nécessaires pour s'acquitter efficacement de ses fonctions², en particulier pour assurer le service des réunions tenues au titre de la Convention et de ses Protocoles et appuyer la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, et, dans le cas contraire, déterminer quels changements étaient nécessaires pour y parvenir. Le Bureau de la Conférence des Parties a été tenu informé des progrès accomplis au cours de l'examen, notamment grâce à la communication d'informations actualisées et à une enquête en ligne menée auprès des membres du Bureau par l'équipe de conseil en gestion du PNUD.

3. Le résumé du rapport de l'examen fonctionnel établi par l'équipe de conseil en gestion du PNUD est joint en annexe I à la présente note, tel qu'il a été reçu par le secrétariat, aux fins d'examen

* [CBD/SBI/6/1](#).

¹ L'équipe de conseil en gestion est un groupe de praticiens internes du PNUD basé à New York, spécialisé dans l'amélioration des performances stratégiques et opérationnelles. Elle fournit des services de conseil et d'analyse pour la transformation des activités et la gestion du changement.

² Conformément à l'article 24 de la Convention sur la diversité biologique.

par l'Organe subsidiaire chargé de l'application, tandis que le texte intégral du rapport sera publié sous la cote [CBD/SBI/6/INF/12](#)³.

II. Marche à suivre

4. La Secrétaire exécutive se félicite de l'analyse présentée par l'équipe de conseil en gestion du PNUD et exprime sa gratitude aux Parties pour avoir permis la réalisation de l'examen fonctionnel, qui constitue une base importante pour améliorer l'efficacité et l'efficience du fonctionnement du secrétariat, en tant qu'entité adaptée à sa mission, conformément à l'article 24 de la Convention, l'article 31 du Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques et l'article 28 du Protocole de Nagoya sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation, en particulier pour assurer le service des réunions tenues au titre de la Convention et de ses Protocoles et pour soutenir la mise en œuvre du Cadre.

5. Le secrétariat entamera la mise en œuvre de mesures à court et moyen terme qui sont réalisables et essentielles pour améliorer la manière dont il assure le service des réunions tenues au titre de la Convention et de ses Protocoles et appuie la mise en œuvre du Cadre. Dans un premier temps, la Secrétaire exécutive lancera une consultation auprès de l'ensemble du personnel sur les mises à jour proposées concernant la structure organisationnelle du secrétariat, conformément aux recommandations émanant de l'examen fonctionnel.

6. Sur la base de la structure organisationnelle actualisée, et conformément au paragraphe 35 de la décision [15/34](#) et au paragraphe 11 de la décision [16/28](#), la Secrétaire exécutive actualisera ou élaborera, selon le cas, les descriptions de poste, y compris la classification, des postes existants et supplémentaires, respectivement, afin de mettre en œuvre l'alignement structurel et stratégique avec les fonctions essentielles et les priorités stratégiques du secrétariat proposées dans les recommandations de l'examen fonctionnel.

7. Le cas échéant, et sur la base des fonctions et des descriptions de poste actualisées, une analyse des implications en termes de personnel et de coûts de l'alignement structurel et stratégique à long terme proposé dans les recommandations de l'examen fonctionnel sera effectuée, en vertu du statut et du règlement du personnel des Nations Unies, aux fins d'examen par la Conférence des Parties à sa dix-septième réunion.

8. À la dix-septième réunion de la Conférence des Parties, le secrétariat soumettra aux fins d'examen un rapport de situation sur la mise en œuvre initiale et les analyses connexes (voir paragraphes 6 et 7 ci-dessus) ainsi qu'une proposition d'aménagements, le cas échéant, à la description et à la classification des postes existants, ainsi qu'aux postes supplémentaires requis.

III. Recommandation

9. L'Organe subsidiaire chargé de l'application pourrait souhaiter adopter une recommandation⁴ dont le libellé serait le suivant :

L'Organe subsidiaire chargé de l'application

1. *Prend note* du rapport de synthèse de l'examen fonctionnel du secrétariat élaboré par une équipe de conseil externe, tel qu'il figure à l'annexe I du document [CBD/SBI/6/10](#), y compris les

³ Compte tenu de la date limite fixée pour la publication des documents de travail pour la présente réunion, le personnel du secrétariat, qui participait pleinement à l'analyse des fonctions et des processus opérationnels du secrétariat, n'a eu que peu de possibilités de contribuer à la finalisation du texte intégral du rapport en décembre 2025. Un examen interne mené par le secrétariat se poursuivra donc en janvier 2026 afin de passer en revue et d'analyser les recommandations formulées dans le rapport final soumis par l'équipe de conseil en gestion.

⁴ L'estimation des besoins en ressources extrabudgétaires pour les activités décrites dans le projet de recommandation est présentée à l'annexe II de ce document.

recommandations relatives aux mesures à court, moyen et long terme que devrait prendre le secrétariat ;

2. *Prend note* des consultations en cours au sein du secrétariat à propos de ces recommandations ;

3. *Prend note* avec satisfaction des activités de suivi entreprises ou à entreprendre par la Secrétaire exécutive, comme proposé dans les recommandations de l'examen fonctionnel, à savoir :

a) Lancer la mise en œuvre de mesures à court et moyen terme, y compris une structure organisationnelle actualisée ;

b) Procéder à la mise à jour ou à l'élaboration des descriptions de poste, y compris la classification, des postes existants et supplémentaires, respectivement, nécessaires pour mettre en œuvre un alignement structurel et stratégique avec les fonctions essentielles et les priorités stratégiques du secrétariat ;

c) Réaliser, sur la base des fonctions et des descriptions de poste actualisées, une analyse des implications en termes de personnel et de coûts de l'alignement structurel et stratégique à long terme ;

4. *Prie* la Secrétaire exécutive de transmettre le rapport de synthèse de l'examen fonctionnel externe approfondi du secrétariat à la Conférence des Parties à sa dix-septième réunion et de présenter un rapport de situation sur les activités énumérées ci-dessus, accompagné de propositions d'aménagements dans la classification des postes et, le cas échéant, de créations de postes supplémentaires, à la Conférence des Parties aux fins d'examen à sa dix-septième réunion.

5. *Recommande* que la Conférence des Parties, à sa dix-septième réunion, adopte une décision dont le libellé serait le suivant :

La Conférence des Parties

1. *Prend note* du résumé du rapport sur l'examen fonctionnel externe approfondi du secrétariat de la Convention sur la diversité biologique⁵, tel qu'il figure à l'annexe I du document CBD/SBI/6/10 ;

2. *Prend note* des résultats de l'examen fonctionnel et se félicite de la nouvelle structure du secrétariat, qui devrait permettre d'améliorer les synergies et l'efficacité au sein du secrétariat ;

3. *Prend note avec satisfaction* des mesures de suivi prises par la Secrétaire exécutive⁶, à savoir :

a) Le lancement de la mise en œuvre des mesures à court et moyen terme proposées dans les recommandations de l'examen fonctionnel, y compris une structure organisationnelle actualisée ;

b) La mise à jour ou l'élaboration des descriptions de poste, y compris la classification, des postes existants et supplémentaires, respectivement, nécessaires pour mettre en œuvre un alignement structurel et stratégique avec les fonctions essentielles et les priorités stratégiques du secrétariat ;

c) L'analyse des implications en termes de personnel et de coûts de l'alignement structurel et stratégique à long terme ;

4. *Prie* la Secrétaire exécutive, sous réserve des ressources disponibles, de :

a) Poursuivre la mise en œuvre des mesures à court et moyen terme restantes, ainsi que des mesures à long terme, recommandées dans l'examen fonctionnel, conformément aux

⁵ Nations Unies, *Recueil des Traités*, vol. 1760, n° 30619.

⁶ Voir CBD/COP/17/xx.

besoins approuvés en matière de personnel du secrétariat financés par les budgets de base de la Convention et de ses Protocoles pour la période 2027-2028 ;

b) Veiller à ce que les principales fonctions du secrétariat, telles qu'énoncées à l'article 24 de la Convention, à l'article 31 du Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques⁷ et l'article 28 du Protocole de Nagoya sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation⁸, restent fermement au cœur des activités du secrétariat lors de la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen fonctionnel ;

c) Tenir le Bureau de la Conférence des Parties informé des progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures restantes recommandées dans l'examen fonctionnel.

10. L'Organe subsidiaire chargé de l'application pourrait également recommander que la Conférence des Parties siégeant en tant que réunion des Parties au Protocole de Cartagena, à sa douzième réunion, et la Conférence des Parties siégeant en tant que réunion des Parties au Protocole de Nagoya, à sa sixième réunion, prennent note de la décision adoptée par la Conférence des Parties à la Convention sur la question.

⁷ Nations Unies, *Recueil des Traités*, vol. 2226, n° 30619.

⁸ Ibid., vol. 3008, n° 30619.

Annexe I

Résumé du rapport sur l'examen fonctionnel externe approfondi du secrétariat de la Convention sur la diversité biologique

1. Ce rapport présente l'examen fonctionnel externe du secrétariat de la Convention sur la diversité biologique, réalisé par l'équipe de conseil en gestion du PNUD en application des décisions 15/34 et 16/28 de la Conférence des Parties. L'examen visait à déterminer si la structure, les fonctions et les ressources du secrétariat étaient aptes à soutenir le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et servir efficacement la Convention et ses Protocoles.
2. Mené sur une période de six mois, cet examen a combiné une analyse quantitative et qualitative de la structure, des effectifs, des budgets et des processus opérationnels, une analyse comparative avec les secrétariats des AME homologues et une large participation par le biais d'enquêtes, de groupes de discussion, d'ateliers et de consultations avec des hauts responsables et le Bureau de la Conférence des Parties. Deux axes de travail ont guidé le processus : l'orientation stratégique (clarification du mandat et des priorités) et la conception du modèle opérationnel (évaluation de la structure et de l'efficacité).
3. Cet examen a confirmé la qualité des prestations, la grande expertise technique et le haut niveau d'engagement du personnel. Il a également recensé plusieurs possibilités de renforcer la capacité du secrétariat à soutenir le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et à servir efficacement la Convention et ses Protocoles. Le renforcement des liens entre la planification et les ressources, la mise en œuvre complète et l'opérationnalisation du cadre de budgétisation axée sur les résultats et l'amélioration de la coordination entre les unités contribueraient à rendre les opérations plus cohérentes et plus efficaces. L'optimisation de la répartition de la charge de travail et le renforcement de la délégation des pouvoirs permettraient de faciliter encore davantage la prise de décisions en temps opportun et de réduire la pression exercée sur les unités. Étant donné que les effectifs ont stagné malgré un mandat élargi, il sera important de répondre aux besoins en matière de capacités afin d'alléger les pressions opérationnelles et de permettre une prestation durable.
4. Pour exploiter ces possibilités et traiter ces questions, l'examen propose un modèle opérationnel dans lequel les fonctions sont regroupées en trois divisions relevant du Bureau de la Secrétaire exécutive, à savoir la Division Politiques, capacités et suivi, la Division Partenariats stratégiques, financement et économie, et la Division Protocoles. L'examen propose également la création de trois unités, à savoir le groupe d'appui aux réunions intergouvernementales, la section d'appui administratif et opérationnel et l'unité chargée des technologies de l'information et de la transformation numérique. En outre, le Bureau de la Secrétaire exécutive comprendra les unités suivantes : l'unité d'appui au secrétariat, l'unité de documentation et services linguistiques, l'unité des affaires juridiques et intergouvernementales et l'unité de gestion des programmes.
5. Les recommandations sont présentées dans sept domaines possibles : 1) Alignement structurel et stratégique, 2) Cohérence transversale, 3) Autonomisation et responsabilité, 4) Capacités et ressources humaines, 5) Transformation des méthodes de travail, 6) Gestion des performances et des données, et 7) Transformation numérique.
6. Il est recommandé de procéder à une mise en œuvre progressive. Les mesures à court terme (zéro à trois mois) devraient se concentrer sur les étapes préparatoires à la mise en œuvre des changements structurels, l'établissement d'une gouvernance, l'identification et la sécurisation des ressources et des capacités nécessaires à la mise en œuvre des recommandations, l'instauration d'une gouvernance pour les processus opérationnels et la mise en œuvre d'une budgétisation axée sur les résultats. Les mesures à moyen terme (trois à six mois) impliquent le lancement d'un alignement structurel, mais se concentrent également sur le renforcement de la coordination, l'intégration d'une gestion axée sur les résultats et un perfectionnement amélioré du personnel. Les mesures à long terme (six mois et plus) permettront de mener à bien le réalignement structurel, d'institutionnaliser la responsabilité et de moderniser les processus et les systèmes.

7. Il est recommandé qu'un mécanisme dédié à la gestion du changement, placé sous l'autorité de la Secrétaire exécutive, supervise la mise en œuvre, suive les progrès accomplis et garantisse la transparence. Considérées dans leur ensemble, ces réformes définiraient clairement la voie à suivre pour un secrétariat adapté à ses objectifs, souple et axé sur les résultats, qui serait plus à même de remplir les mandats de la Conférence des Parties et d'aider les Parties à atteindre les objectifs et les cibles du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal.

A. But et champ d'application de l'examen

8. Au paragraphe 35 de la décision 15/34, la Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique (CDB) a prié la Secrétaire exécutive, en concertation avec la Directrice exécutive du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), d'entreprendre un examen fonctionnel externe approfondi de la structure et de la mise en œuvre du secrétariat de son programme de travail. L'examen visait à actualiser la structure organisationnelle et la classification des postes du secrétariat à la lumière du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et à renforcer sa capacité à soutenir la mise en œuvre par les Parties.

9. Au paragraphe 11 de la décision ultérieure 16/28, la Conférence des Parties a exhorté la Secrétaire exécutive à finaliser l'examen fonctionnel, en tenant compte du rapport sur la délimitation du champ d'application dont il est question dans la décision 16/4. La Conférence des Parties a souligné que l'examen devrait déterminer si le secrétariat dispose d'une structure appropriée et de ressources suffisantes pour s'acquitter efficacement de ses fonctions, en particulier pour assurer le service des réunions organisées dans le cadre de la Convention et de ses Protocoles et pour appuyer la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, et, en cas de lacunes, recenser les mesures d'aménagement nécessaires pour y remédier.

10. En application de ces mandats, le secrétariat de la Convention sur la diversité biologique a fait appel à l'équipe de conseil en gestion du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) afin de faciliter l'examen fonctionnel externe. Cet engagement, officialisé par un mémorandum d'accord signé en avril 2025, définissait les objectifs, le champ d'application, la méthodologie et les produits attendus de l'examen. L'examen fonctionnel visait à évaluer la structure, les processus opérationnels et l'affectation des ressources du secrétariat afin de garantir leur adéquation avec ses fonctions essentielles et ses priorités stratégiques telles que définies par la Conférence des Parties. Le champ d'activité portait principalement sur l'analyse et les recommandations relatives à la structure et aux fonctions des équipes du secrétariat. L'examen des postes individuels et la classification des fonctions n'ont pas été inclus, car il est proposé d'y procéder dans le cadre de la phase de mise en œuvre, après que les décisions relatives à l'orientation générale du changement auront été prises.

B. Méthodologie et approche

11. L'examen fonctionnel a été mené sur une période de six mois, selon un processus structuré et participatif conçu pour produire des conclusions fondées sur des données probantes et des recommandations élaborées conjointement. Le processus a été divisé en deux phases principales, à savoir l'analyse et la conception, mises en œuvre dans le cadre de deux axes de travail parallèles portant respectivement sur l'orientation stratégique et la conception du modèle opérationnel. Tout au long du processus, l'équipe a gardé à l'esprit les limites des données, notamment les lacunes en matière de paramètres de mesure.

12. La phase d'analyse s'est concentrée sur le développement d'une compréhension globale de la structure actuelle, des fonctions et de l'affectation des ressources du secrétariat (état actuel). Elle comprenait un examen des mandats, des organigrammes, de la composition du personnel, des sources de financement et des principaux processus opérationnels intergouvernementaux, tels que les organes directeurs et subsidiaires. En cas de lacunes dans les données ou de problèmes de qualité, l'examen reposait sur toutes les informations disponibles tout en tenant compte de ces limites.

13. La phase de conception s'est appuyée sur les conclusions de l'analyse pour élaborer des recommandations orientées vers l'avenir visant à mettre en place une structure et un modèle opérationnel adaptés à l'objectif visé (état souhaité). Cette phase a mis l'accent sur l'harmonisation fonctionnelle, la clarté des rôles, l'intégration de toutes les divisions et la cohérence avec la vision stratégique du secrétariat et les décisions de la Conférence des Parties.

14. Les deux axes de travail ont été mis en œuvre comme suit : a) Orientation stratégique : examen du mandat, des priorités et du positionnement du secrétariat afin de garantir la conformité avec le Cadre mondial de Kunming-Montréal pour la biodiversité et les attentes évolutives des Parties. Cet axe comprenait des consultations internes, des ateliers et des séances de réflexion visant à définir clairement l'état futur souhaité du secrétariat ; et b) la conception d'un modèle opérationnel : évaluation des principaux processus opérationnels, des fonctions et de l'affectation des ressources afin d'identifier les domaines à améliorer. L'équipe a analysé les flux de travail, les lignes hiérarchiques et les interdépendances entre les divisions, et a animé des ateliers destinés au personnel afin d'identifier les goulots d'étranglement et de proposer des solutions propres à améliorer la cohérence et l'efficacité.

15. L'examen s'est appuyé sur des méthodes analytiques mixtes, combinant l'analyse de données quantitatives (indicateurs de performance, tableaux d'effectifs, budgets, plans de travail, affectation des ressources) avec des informations qualitatives (entretiens avec le personnel, groupes de discussion et examen de documents). Une évaluation comparative a été réalisée par rapport à certains secrétariats d'accords multilatéraux sur l'environnement (AME) afin d'identifier les pratiques en matière de structure, de gouvernance et de gestion des ressources dans des organisations similaires.

16. L'engagement du personnel était au cœur de l'examen. Au cours de cette mission, l'équipe de conseil en gestion du PNUD a mené des consultations avec les hauts responsables, organisé des groupes de discussion au niveau des unités avec l'ensemble du personnel, animé des ateliers à l'échelle du secrétariat et lancé une enquête auprès de l'ensemble du personnel afin de recueillir des avis sur la structure, les fonctions et les méthodes de travail. Ces activités ont permis de garantir que l'examen reflète les points de vue du personnel et favorise l'appropriation du processus.

17. La consultation et la validation continues ont été assurées par l'équipe de travail interne chargée de l'examen fonctionnel et l'équipe chargée de la participation, qui ont fourni un soutien technique et spécialisé tout au long du processus, favorisant ainsi une prise de décision éclairée. Les conclusions préliminaires ont été examinées avec l'équipe de direction du secrétariat de la Convention sur la diversité biologique et présentées au Bureau de la Conférence des Parties à des étapes clés afin d'obtenir des commentaires et des orientations stratégiques. Cette validation itérative a permis d'atténuer l'impact de l'insuffisance des données en fondant les conclusions sur des connaissances collectives et l'avis d'experts.

18. Les principaux résultats du processus comprennent : a) une analyse diagnostique de la structure, des fonctions et des ressources du secrétariat ; b) les résultats de l'enquête réalisée auprès du personnel et la synthèse des contributions des groupes de discussion ; c) une cartographie des processus opérationnels de gestion des conférences, un projet de procédure opérationnelle standard et des recommandations d'amélioration ; d) des rapports d'atelier sur l'alignement stratégique, la vision et la conception du modèle opérationnel ; e) une analyse des indicateurs de performance ; f) une analyse du travail entrepris par les unités en fonction des objectifs du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal ; et g) un projet de proposition pour une structure et un modèle opérationnel adaptés à l'objectif visé, accompagné de considérations relatives à la mise en œuvre et à la gestion du changement.

19. Ensemble, ces résultats constituent la base de l'analyse des recommandations issues de l'examen fonctionnel, qui visent à renforcer la capacité du secrétariat à servir efficacement les organes directeurs, à s'acquitter de ses mandats et à appuyer les Parties dans la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal.

C. Vue d'ensemble des principales conclusions

20. L'examen fonctionnel a permis d'identifier une série de points forts et de défis institutionnels dans la structure, les ressources, les processus opérationnels et les mécanismes de coordination du secrétariat. L'examen fonctionnel a confirmé que le secrétariat a continué d'afficher d'excellents résultats malgré d'importantes contraintes opérationnelles et financières. Il bénéficie d'un personnel dévoué et techniquement compétent, d'une culture collaborative et d'une capacité constante à répondre aux attentes des Parties dans des conditions exigeantes. Parallèlement, l'analyse a permis de recenser plusieurs domaines institutionnels dans lesquels une plus grande cohérence, davantage de clarté et une meilleure intégration permettraient de renforcer encore les performances et la pérennité du secrétariat.

21. Les principaux résultats de l'examen fonctionnel se présentent comme suit :

Alignement structurel et stratégique

22. Le secrétariat a accompli des progrès significatifs dans l'appui aux objectifs et cibles du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, notamment grâce à ses contributions importantes à la mise en œuvre, à l'intégration et au renforcement des capacités. La cartographie des axes de travail du secrétariat montre une adéquation claire avec les priorités du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal. Parallèlement, la structure actuelle permet de renforcer la cohérence et de mieux équilibrer les fonctions à tous les niveaux du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal. Améliorer la coordination, clarifier les responsabilités institutionnelles et renforcer la planification stratégique contribuerait à garantir que les décisions, la budgétisation et la mobilisation des ressources soient mieux alignées sur les priorités stratégiques.

23. Plus précisément, l'examen a donné lieu aux observations suivantes :

- a. Il existe un fort potentiel d'intégration plus poussée des axes de travail thématiques dans le renforcement des capacités, la gestion des connaissances, ainsi que le suivi, l'établissement de rapports et l'examen ;
- b. Les fonctions de mobilisation des ressources et de participation des parties prenantes gagneraient à adopter une approche plus unifiée et stratégique ;
- c. Les services de conférence pourraient être renforcés afin d'assurer un soutien durable et efficace compte tenu des contraintes en matière de ressources et de l'augmentation des besoins en services au cours des dernières années ;
- d. Les services informatiques, actuellement répartis entre plusieurs unités, offrent des possibilités d'assistance numérique plus intégrée ;
- e. Bien que déjà en place, le cadre de budgétisation axée sur les résultats pourrait être exploité davantage à l'appui de la planification, la budgétisation, la hiérarchisation des priorités et la présentation de rapports intégrés.

Cohérence transversale

24. Si la collaboration au sein des équipes est solide, la coordination entre les divisions et les unités peut encore être améliorée. Les mécanismes actuels de planification et de mise en commun de l'information au sein du secrétariat peuvent être améliorés afin de renforcer la coordination et la collaboration, de favoriser une collaboration plus intégrée entre les différents domaines fonctionnels et de permettre une utilisation plus rationnelle des ressources. En outre, l'amélioration de la communication interne et l'intégration de pratiques cohérentes en matière de gestion du changement contribueraient à renforcer l'appropriation collective et la cohérence institutionnelle.

Autonomisation et responsabilité

25. Au niveau exécutif, les pouvoirs délégués en matière d'approvisionnement sont limités et n'ont pas suivi l'inflation des prix au cours de la dernière décennie, ce qui restreint l'autorité exécutive et entraîne des processus administratifs lourds. De manière plus générale, le niveau de dépendance vis-à-vis du Programme

des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et de l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN) pour les fonctions administratives et opérationnelles peut allonger les délais de traitement et réduire la flexibilité et l'adaptabilité du secrétariat en matière de transactions administratives.

Capacité et attribution des ressources humaines

26. Comme indiqué ci-dessus, au cours de la dernière décennie, les effectifs du secrétariat ont stagné, tandis que le champ d'application et le volume du travail ont considérablement augmenté. Cette évolution a conduit à la mise en place de dispositions exceptionnelles, avec du personnel assumant des tâches supplémentaires, le recours à des contractuels à court terme pour combler les lacunes et une surcharge de travail dans certains domaines, en particulier pendant les périodes de pointe. Le manque de ressources en personnel a été en partie aggravé par des retards dans le recrutement. Il est nécessaire de garantir une dotation en personnel adéquate et des capacités en ressources humaines suffisantes afin d'améliorer le recrutement et l'intégration, ce qui favorisera une répartition plus durable de la charge de travail et permettra au secrétariat de s'acquitter des fonctions qui lui sont confiées tout en préservant le bien-être du personnel.

Indicateurs de performance

27. Si le secrétariat a mis en place des mécanismes complets de planification et de présentation de rapports pour les processus intergouvernementaux liés à la Conférence des Parties et à ses organes subsidiaires, le suivi interne des performances au sein du secrétariat pourrait être renforcé. L'absence d'un cadre de mesure des performances, d'indicateurs de performance et de données sur la qualité à l'échelle du secrétariat a constitué un défi pour l'examen fonctionnel. Elle pose également des défis permanents au secrétariat de la Convention sur la diversité biologique, notamment en matière de planification stratégique, de hiérarchisation des priorités, de responsabilité et, surtout, de fourniture de preuves à l'appui des demandes budgétaires, des ajustements en matière de personnel et des améliorations des processus. Parallèlement, plusieurs unités, telles que l'unité Rédaction et langues, DevOps, RH, Informatique, Déplacements et achats, ont mis au point des indicateurs de performance au niveau des équipes qui constituent une base solide et un point de départ utile pour l'élaboration d'un cadre de mesure de la performance plus cohérent à l'échelle du secrétariat.

Méthodes de travail

28. La Conférence des Parties détermine le budget de base selon un cycle de deux ans, et de nombreuses activités dépendent de contributions volontaires, ce qui crée des incertitudes et des difficultés dans la planification et l'exécution des travaux. Actuellement, le secrétariat ne dispose pas d'une approche globale de la planification stratégique qui intègre efficacement les considérations budgétaires à long terme et les priorités définies dans ses programmes. Cette déconnexion entrave l'alignement du travail au niveau des divisions et des unités sur les objectifs et priorités généraux du secrétariat.

D. Principales recommandations et modèle fonctionnel proposé

29. L'examen fonctionnel a donné lieu à plusieurs recommandations regroupées en sept domaines possibles interdépendants. Ensemble, ces recommandations visent à renforcer la structure, les systèmes et les méthodes de travail du secrétariat afin d'améliorer la cohérence, la responsabilité et l'alignement avec le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal.

a. Alignement structurel et stratégique

30. L'examen recommande de réorganiser les fonctions et les structures du secrétariat afin de mieux refléter les quatre objectifs et les 23 cibles du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et d'assurer une meilleure cohérence dans la mise en œuvre de la Convention et de ses Protocoles. Cela implique notamment de clarifier les liens entre les fonctions liées aux programmes et les fonctions transversales, tout en veillant à ce que les activités connexes soient organisées selon des lignes hiérarchiques cohérentes. Le renforcement de l'alignement fonctionnel améliorera la coordination, clarifiera les responsabilités et permettra au secrétariat de fournir un appui plus cohérent aux Parties dans le contexte du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal. Les changements structurels spécifiques qui sous-tendent ces recommandations, y compris la réorganisation et la réaffectation des unités, sont présentés en **annexe**.

31. Plus précisément, il est recommandé de procéder à des ajustements structurels en s'appuyant sur les six groupes fonctionnels suivants, en plus des fonctions globales de direction générale et d'appui à la direction générale :

- 1) Politique, capacités et suivi, une division intégrée axée sur la réalisation des objectifs et des cibles du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, englobant le soutien thématique, y compris tous les travaux liés au soutien programmatique, scientifique, technique et politique, ainsi que les travaux liés au renforcement des capacités, aux stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité (SPANB), à la coopération technique et scientifique et aux mécanismes d'échange d'informations, ainsi qu'au suivi, à l'examen et à l'établissement de rapports.
- 2) Partenariats stratégiques, financement et économie, une division intégrée axée sur les travaux liés à la mobilisation des ressources et à l'intégration économique des objectifs en matière de biodiversité, ainsi que sur la collaboration avec les acteurs non-Parties.
- 3) Protocoles dédiés au service des Conférences des Parties siégeant en tant que réunion des Parties et des comités chargés du respect des obligations pour la prévention des risques biotechnologiques et l'accès et le partage des avantages (APA).
- 4) Appui aux réunions intergouvernementales, appui aux réunions formelles et informelles du processus intergouvernemental
- 5) Appui administratif et opérationnel, y compris tout l'appui administratif aux opérations du secrétariat
- 6) Informatique et transformation numérique, y compris les solutions numériques, la gestion des infrastructures informatiques, l'assistance informatique pour les centres d'échange et la gestion des connaissances.
- 7) Fonds japonais pour la biodiversité.

32. L'examen recommande les changements spécifiques suivants concernant la structure actuelle du secrétariat :

Bureau de la Secrétaire exécutive

33. Renforcer la planification et le suivi budgétaires en transférant et en renforçant l'unité de gestion des programmes, actuellement hébergée par la division administrative, vers le bureau de la Secrétaire exécutive en appui à l'utilisation efficace du cadre de planification et de budgétisation axée sur les résultats en tant qu'outil central de gestion stratégique du secrétariat pour la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et l'alignement des ressources sur les décisions de la Conférence des Parties et des Protocoles.

Division Politiques, capacités et suivi

34. Mettre davantage l'accent sur le soutien programmatique, scientifique, technique et politique du secrétariat dans les domaines essentiels pour le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, notamment les travaux sur les programmes de travail axés sur les biomes, la réduction des menaces pesant sur la biodiversité et la promotion de l'utilisation durable et des connaissances traditionnelles, en regroupant les ressources humaines concernées au sein d'une seule division dont le noyau serait constitué par l'unité actuelle chargée de la biodiversité, de la science, des politiques et de la gouvernance.

35. Mieux exploiter les synergies à l'appui des fonctions transversales clés de mise en œuvre telles que le renforcement des capacités, les SPANB, les mécanismes de coopération scientifique et technique et de centres d'échange, ainsi que le suivi, l'examen et la communication d'informations, en regroupant les ressources humaines concernées au sein d'une seule division, avec l'expertise des unités actuelles de renforcement des capacités et de gestion des connaissances, ainsi que de l'unité de suivi, d'examen et de présentation de rapports nationaux.

Division Partenariats stratégiques, financement et économie

36. Mettre davantage l'accent sur la stratégie visant à mobiliser un large éventail d'acteurs, à intégrer la biodiversité dans tous les secteurs économiques et à tous les niveaux administratifs, et à soutenir la mobilisation des ressources, en regroupant dans une seule division les activités d'appui du secrétariat dans les domaines suivants :

- a) Appui à la participation des grands groupes et des parties prenantes
- b) Coopération avec d'autres acteurs des Nations Unies
- c) Appui fourni dans le cadre de l'article 8 j)
- d) Appui à la mobilisation des ressources (y compris le Fonds de Cali et le mécanisme de financement)
- e) Communications et sensibilisation
- f) Gestion des connaissances

37. Cela nécessiterait de regrouper les ressources actuellement réparties entre différentes unités spécialisées dans l'unité Biodiversité, transformation économique et innovation, Mobilisation des parties prenantes et coopération avec celles-ci et l'unité Populations et biodiversité, qui constituent sa compétence fondamentale, en trois unités au sein de cette division.

Division Protocoles

38. Travaux de groupe concernant l'accès et le partage des avantages, l'information de séquençage numérique (ISN) sur les ressources génétiques et la prévention des risques biotechnologiques en une seule division. La consolidation des deux unités chargées du Protocole en une seule division renforcerait la cohérence dans la mise en œuvre des Protocoles, rationaliserait l'appui apporté aux Parties et permettrait de mutualiser la planification et les savoir-faire. Cette intégration renforcerait la collaboration et l'efficacité opérationnelle, et permettrait au secrétariat de fournir des services plus cohérents, mieux coordonnés et techniquement plus solides pour les deux Protocoles.

Appui aux réunions intergouvernementales

39. Renforcer l'appui aux réunions intergouvernementales en créant une unité autonome placée sous la supervision directe du secrétaire exécutif adjoint et en instituant un poste de haut responsable chargé de superviser et d'orienter la logistique des conférences et la gestion des réunions, l'inscription des participants et leurs déplacements. En établissant un lien direct avec la direction exécutive sous laquelle ils sont placés, ces services devraient être davantage intégrés aux fonctions assumées par l'unité Documentation et services linguistiques, qui devrait désormais faire partie de la direction exécutive.

Section Appui administratif et opérationnel

40. Renforcer la structure administrative du secrétariat en concentrant les travaux de la division sur les services essentiels suivants :

- a) Ressources humaines
- b) Finance et budget
- c) Administration générale (y compris la gestion des installations et les achats)

Unité Informatique et transformation numérique

41. Renforcer l'orientation stratégique dans la planification et l'exécution des services informatiques en regroupant les ressources actuellement réparties entre l'unité informatique de la division Administration et la sous-unité CBKM, IT/DevOps au sein d'une unité Informatique et transformation numérique unifiée afin d'améliorer l'efficacité, la coordination et l'appui à l'innovation numérique. Cette unité se concentrerait sur trois domaines d'activité : i) fournir des outils et des solutions à l'usage des Parties et d'autres parties prenantes externes (par exemple, outils de connaissances, Centre d'échange, site Web), ii) diriger la transformation numérique interne afin d'améliorer les processus et les flux de travail internes, la coordination, la gestion des connaissances, ainsi que la gestion des performances et des données, iii) appuyer l'administration des équipements, des infrastructures et des systèmes informatiques.

Fonds japonais pour la biodiversité

42. Le Fonds œuvre conformément à son mandat et continue d'apporter un soutien significatif au secrétariat en matière de renforcement des capacités et d'aide à la mise en œuvre. L'examen met en évidence la possibilité de renforcer la coordination entre le Fonds japonais pour la biodiversité et les fonctions plus larges du mécanisme de financement du secrétariat afin de garantir une approche plus globale et stratégiquement intégrée du financement. Une coordination renforcée favoriserait une plus grande cohérence dans les efforts de mobilisation des ressources et améliorerait la mise en adéquation avec les besoins prioritaires des Parties en matière de mise en œuvre.

b. Cohérence transversale

43. L'examen a mis en évidence les possibilités de renforcer l'intégration et la coordination entre les processus et les cadres à l'échelle du secrétariat. Des modalités de gouvernance plus cohérentes et des flux de travail rationalisés amélioreraient l'efficacité, la cohérence et l'apprentissage institutionnel. A cet effet, l'examen recommande de désigner des responsables des processus opérationnels pour les fonctions transversales clés. Les consultations avec les unités du secrétariat ont souligné qu'une répartition plus claire des responsabilités fonctionnelles et une définition précise des points de responsabilité faciliteraient une collaboration plus étroite, réduiraient les chevauchements et permettraient une exécution plus cohérente et mieux coordonnée entre les divisions.

44. Les responsables des processus opérationnels fourniraient des conseils et des services techniques dans leurs domaines d'expertise respectifs, veilleraient à l'application cohérente des normes à l'échelle du secrétariat et seraient chargés d'intégrer les enseignements tirés dans les politiques et procédures internes. Cette approche renforcerait la cohérence interfonctionnelle, favoriserait l'apprentissage institutionnel et contribuerait à ancrer des normes et des pratiques communes dans l'ensemble du secrétariat. Suite à l'examen et aux consultations, les responsables des processus opérationnels suivants sont proposés :

- Communications : Unité Communications et sensibilisation
- Mobilisation des ressources : Unité Mobilisation des ressources et financement stratégique
- Mobilisation des parties prenantes : Unité Mobilisation des parties prenantes et coopération avec celles-ci
- Renforcement des capacités : Unité Renforcement des capacités et présentation de rapports
- Gestion des connaissances : Unité Renforcement des capacités, suivi et présentation de rapports
- Gestion des conférences : Unité Service des conférences

c. Autonomisation et responsabilité

45. Il est essentiel de renforcer l'autonomisation et la responsabilisation au sein du secrétariat afin de garantir une prise de décision rapide et efficace. L'examen recommande que, dans la mesure du possible, les pouvoirs soient délégués aux responsables de division dans des domaines tels que la gestion budgétaire et les achats, conformément aux règles et réglementations des Nations Unies. En particulier, l'augmentation des limites de délégation de pouvoirs du PNUE pour les achats de faible valeur contribuerait à réduire les retards et à améliorer l'efficacité opérationnelle, étant donné que la valeur des achats de faible valeur est de 10 000 dollars des États-Unis depuis plus de dix ans.

46. Une plus grande délégation de pouvoirs doit s'accompagner de cadres de responsabilité clairs et de mécanismes de contrôle des performances. Renforcer l'autonomisation des cadres permettrait une meilleure responsabilisation des dirigeants en matière de résultats, encouragerait l'esprit d'initiative au niveau intermédiaire de la hiérarchie et contribuerait à rendre le secrétariat plus souple et réactif.

d. Capacité des ressources humaines et mise à disposition des effectifs

47. L'examen a révélé que le manque d'effectifs et la charge de travail élevée et inégale nuisent au rendement du secrétariat et au bien-être du personnel. De plus, les organigrammes et les descriptions de poste sont obsolètes. Pour relever ces défis, l'examen recommande de renforcer l'équipe des ressources

humaines et d'entreprendre un examen interne des processus de recrutement afin de garantir le pourvoi rapide des postes vacants, en coordination avec le PNUE et l'ONUN, et de mettre à jour et publier les descriptions individuelles de poste et les structures des équipes afin de refléter les fonctions actuelles.

48. Les mesures supplémentaires devraient inclure : la mise en place d'un processus régulier pour examiner et mettre à jour les descriptions de poste et les données relatives au personnel du secrétariat, l'amélioration de la coordination avec le PNUE et l'ONUN en matière de recrutement, et l'exploration des possibilités d'améliorer l'efficacité administrative grâce à des économies d'échelle dans les contrats et les services partagés. Une meilleure planification des effectifs, notamment une meilleure utilisation des capacités temporaires, permettra de garantir que le secrétariat soit mieux doté en personnel pour répondre aux besoins opérationnels.

49. Compte tenu de l'augmentation de la charge de travail du secrétariat et des lacunes persistantes en matière de capacités identifiées dans plusieurs domaines techniques et opérationnels, le renforcement de la planification des effectifs doit également s'accompagner d'une augmentation des effectifs, en particulier dans les unités confrontées à une demande accrue. Si une utilisation plus réfléchie des capacités temporaires peut aider à faire face aux pressions à court terme, le maintien durable des fonctions essentielles nécessitera toutefois de renforcer les effectifs permanents.

e. Transformer les méthodes de travail

50. L'examen recommande que le secrétariat adopte une approche plus structurée à l'échelle du secrétariat pour la planification et la coordination des travaux, en s'appuyant sur le cadre de la budgétisation axée sur les résultats afin de mieux aligner les activités sur les rôles fonctionnels et les priorités stratégiques. Une planification renforcée des travaux contribuerait à réduire les chevauchements, notamment en ce qui concerne la participation des parties prenantes, la mobilisation des ressources et l'appui à la mise en œuvre, améliorerait la coordination entre les unités et favoriserait une répartition plus équilibrée de la charge de travail. Un processus interne plus formalisé pour la gestion du changement, la communication et la responsabilisation renforcerait encore davantage la transparence et l'engagement du personnel. Plusieurs de ces améliorations ont déjà été reconnues par la direction générale et en sont aux premières étapes de leur mise en œuvre, jetant ainsi les bases de pratiques organisationnelles plus intégrées et cohérentes pour l'avenir.

51. En outre, l'examen propose de renforcer la fonction de mobilisation des ressources afin de garantir la disponibilité de ressources suffisantes à l'appui des activités prioritaires. L'élaboration de plans semestriels de mobilisation des ressources après chaque Conférence des Parties afin de suivre la mise en œuvre des stratégies de financement et de renforcer le lien entre les décisions, l'affectation des ressources et leur utilisation. Le renforcement des processus de planification budgétaire à long terme du secrétariat serait également bénéfique. L'élaboration de projections financières pluriannuelles fondées sur les tendances historiques en matière de financement et les mandats prévus aidera le secrétariat à améliorer la prévisibilité et l'harmonisation des activités des divisions avec les priorités générales de l'organisation.

52. Considérées dans leur ensemble, ces recommandations visent à garantir que le secrétariat fonctionne de manière plus cohérente, coordonnée et orientée vers l'avenir. Ces recommandations nécessiteront le renforcement de l'unité chargée de la gestion du programme afin de soutenir ces fonctions et son élévation au rang de bureau de la Secrétaire exécutive. Leur mise en œuvre permettra au secrétariat de mieux aligner sa structure et ses ressources sur ses objectifs stratégiques, d'améliorer l'efficacité de la coordination et de renforcer sa capacité à aider les Parties à atteindre les objectifs et les cibles du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal.

f. Gestion de la performance fonctionnelle du secrétariat

53. Afin de remédier au manque d'indicateurs et de données de performance internes complets et fiables permettant d'éclairer la gestion des fonctions du secrétariat, celui-ci devrait élaborer et appliquer un ensemble d'indicateurs de performance de haut niveau à l'échelle du secrétariat, alignés sur la mise en œuvre des décisions du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et de la Conférence des Parties. Ces indicateurs visent à évaluer les performances fonctionnelles des équipes à l'échelle du secrétariat, plutôt

que les performances individuelles des membres du personnel. Le développement et la mise à jour de ces données de performance nécessiteraient des capacités supplémentaires et une expertise spécialisée en matière de collecte, d'analyse et de gestion des données. Une fois établies, les données de performance pourraient être utilisées pour préparer un tableau de bord centralisé des performances et pour soutenir la planification, la budgétisation, les demandes de ressources et l'affectation des ressources. L'unité de gestion du programme serait bien placée pour assumer la responsabilité du cadre et veiller à ce qu'il reste pertinent et applicable.

g. Transformation numérique

54. Élaborer une stratégie de transformation numérique à l'échelle du secrétariat qui définit une vision unifiée des services numériques soutenant la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, les priorités pour la modernisation des processus et des plateformes clés, le renforcement de la gouvernance, de la qualité et de l'analyse des données. Cette stratégie guidera les initiatives numériques et en matière d'IA dans l'ensemble des unités dans le but de garantir un secrétariat plus efficace et une meilleure prestation de services aux Parties. Cette recommandation nécessiterait des ressources supplémentaires, tant pour élaborer la stratégie que pour la mettre en œuvre.

E. Prochaines étapes et résultats attendus

55. La mise en œuvre réussie des recommandations issues de l'examen fonctionnel nécessitera une approche progressive et bien coordonnée, dirigée par la Secrétaire exécutive et, dans l'idéal, gérée par un responsable désigné de la mise en œuvre. Dans l'immédiat, le secrétariat devra mettre en place un mécanisme dédié à la mise en œuvre et à la gestion du changement, chargé de traduire les recommandations en mesures concrètes, d'ordonner les réformes et de suivre les progrès accomplis. La mise en œuvre de ces réformes nécessitera également des ressources supplémentaires en matière de personnel et d'expertise spécialisée afin de garantir que les changements soient correctement soutenus et pérennisés. Ce mécanisme garantira que les efforts de réforme restent transparents et inclusifs.

56. Les priorités à court terme devraient inclure :

- a) la finalisation du modèle opérationnel et de la structure proposés ;
- b) l'identification de postes et de ressources supplémentaires pour mettre en œuvre les recommandations ;
- c) le plan détaillé pour les aménagements de postes et de niveaux conformément à la structure approuvée ;
- d) l'élaboration de descriptions de postes mises à jour ou récentes ;
- e) le lancement d'une campagne de communication à l'échelle du secrétariat sur le processus de réforme ;
- f) la désignation des responsables des processus opérationnels ; et
- g) l'intégration de la budgétisation axée sur les résultats en tant que pratique de gestion standard.

57. Les mesures à moyen terme devraient être axées sur :

- a) le lancement du processus d'alignement structurel conformément aux politiques et procédures du secrétariat de la Convention sur la diversité biologique et du PNUE,
- b) une coordination et une cohérence accrues entre les nouveaux groupes fonctionnels,
- c) l'intégration de mécanismes de responsabilisation, et
- d) l'amélioration des capacités du personnel grâce à des initiatives de perfectionnement ciblées,
- e) le développement et la mise en œuvre d'un cadre de gestion des performances et des données,
- f) l'élaboration d'une stratégie de transformation numérique.

58. En outre, la priorité devrait être accordée à la mise en œuvre de systèmes intégrés de planification, de budgétisation et de suivi afin d'améliorer la prise de décision, la transparence et l'alignement entre les priorités stratégiques et l'affectation des ressources.

59. À long terme, le secrétariat devra institutionnaliser le nouveau modèle opérationnel, en veillant à ce que les structures, les processus et les systèmes organisationnels soient parfaitement harmonisés. Un engagement soutenu de la direction, une communication proactive et une consultation continue avec le personnel et les organes directeurs seront essentiels pour consolider ces réformes.

60. Il est également reconnu que toute implication budgétaire découlant de la mise en œuvre de l'examen fonctionnel, y compris les implications liées aux effectifs supplémentaires et au financement des activités, devra être approuvée par les Parties. Le secrétariat devra donc veiller à ce que tous les aménagements proposés ayant des répercussions financières soient évalués de manière transparente, justifiés et soumis à l'examen des instances intergouvernementales compétentes.

61. Les résultats attendus de ce processus comprennent un secrétariat plus cohérent et aligné d'un point de vue stratégique, avec une responsabilité claire, une utilisation optimisée des ressources et une capacité renforcée à remplir les mandats de la Conférence des Parties. L'organisation restructurée permettra de mieux aider les Parties à atteindre les objectifs et les cibles du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal grâce à une coordination améliorée, à des partenariats renforcés et à un service plus efficace des processus intergouvernementaux, y compris les organes directeurs et subsidiaires. À terme, la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen permettra au secrétariat de fonctionner comme une institution plus souple, axée sur les résultats et orientée vers l'avenir qui soit capable de répondre efficacement à l'évolution du programme mondial en matière de biodiversité.

Annexe II

Estimation des ressources extrabudgétaires nécessaires

Le tableau ci-dessous, élaboré par le secrétariat, donne une estimation des ressources extrabudgétaires nécessaires pour financer les activités demandées au secrétariat, telles qu'elles sont décrites dans le projet de recommandation, afin d'appuyer son examen. La présente annexe ne fait pas partie du projet de recommandation soumis à l'examen de l'Organe subsidiaire.

Ressources extrabudgétaires nécessaires

(Dollars des États-Unis)

<i>Par</i>	<i>Activité</i>	<i>Dépenses relatives aux réunion</i>	<i>Frais de voyage du personnel</i>	<i>Dépenses de personnel^a</i>	<i>Sous- total</i>	<i>DAP (13 pour cent)</i>	<i>Total</i>
4 a)	Appui à la mise en œuvre de certaines des recommandations issues de l'examen fonctionnel concernant l'amélioration des processus opérationnels, dans le cas où aucun poste permanent n'est prévu	—	—	288 000	288 000	37 440	325 440
4 a)	Développement de solutions informatiques pour la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen fonctionnel visant à améliorer les processus opérationnels	—	—	50 000	50 000	6 500	56 500
Total					338 000	43 940	381 940

Abbreviations : DAP, dépenses d'appui au programme ; Par., paragraphe du dispositif de la recommandation ou du projet de décision.

^a Consultants, partenaires et personnel supplémentaire.

Remarque : la mise en œuvre complète des recommandations issues de l'examen fonctionnel nécessiterait des postes supplémentaires, mais ces détails seront communiqués à la Conférence des Parties dans le cadre de la proposition budgétaire qui sera examinée à sa dix-septième réunion.