



CONVENTION SUR LES ESPÈCES MIGRATRICES

Distribution: Générale

PNUE/CMS/COP11/Doc.16.2
5 septembre 2014

Français
Original: Anglais

11^e SESSION DE LA CONFÉRENCE DES PARTIES
Quito, Équateur, 4-9 novembre 2014
Point 16.2 de l'ordre du jour

ANALYSE DU PARTAGE DE SERVICES COMMUNS PAR LES INSTRUMENTS DE LA FAMILLE CMS

Résumé

Le présent rapport analyse, dans l'Annexe 1, les possibilités de partage de services communs par les instruments de la Famille de la Convention sur les espèces migratrices. L'analyse fournie aux Parties découle de la résolution 10.9 « Structure et stratégies futures de la CMS et de la Famille CMS » et d'une proposition du Comité permanent de l'AEWA de fusionner des services communs aux deux secrétariats. Le rapport doit être lu conjointement avec le rapport sur la phase pilote CMS/AEWA portant sur la communication, l'information et la sensibilisation présenté en Annexe 2, et le projet de résolution présenté en Annexe 3.

ANALYSE DU PARTAGE DE SERVICES COMMUNS PAR LES INSTRUMENTS DE LA FAMILLE CMS

(Préparé par le Secrétariat PNUE/CMS)

1. Cette analyse, présentée en Annexe 1 à cette note, a été préparée pour les Parties à la demande de la 41^{ème} réunion du Comité permanent en réponse au processus de Structure future de la CMS et à une proposition du Comité permanent de l'AEWA pour la fusion des services communs aux deux secrétariats. L'analyse porte sur le partage des services de l'ensemble des instruments de la Famille CMS. Elle examine la façon dont chaque service pourrait être partagé, et met en évidence les incidences sur les Parties en présentant les avantages, les inconvénients et les avantages pour l'appui à la mise en œuvre de ces instruments.
2. L'analyse montre qu'il existe un fort potentiel de partage des services d'appui à la mise en œuvre et de renforcement des capacités, l'approche de ces domaines étant semblables pour tous les instruments de la Famille CMS. Compte tenu de leur nature, les instruments nécessitent des actions similaires, et leurs objectifs vis-à-vis de la protection des espèces migratrices sont communs. Approcher l'appui à la mise en œuvre et le renforcement des capacités par l'intermédiaire d'équipes *espèces* permettrait de partager des services et de prendre en compte les besoins plus particuliers des familles d'espèces. Des services transversaux portant sur l'organisation des conférences, la communication, l'information et la sensibilisation, les partenariats et la recherche de fonds, ainsi que les avis scientifiques, existent généralement au sein des AEM et peuvent être facilement partagés compte tenu de leur fréquence à travers les instruments de la Famille CMS. En dehors des services de communication, information et sensibilisation qui font l'objet d'un accord de partage dans le cadre d'une phase pilote entre la CMS et l'AEWA, ces services sont actuellement tous gérés individuellement par les différents instruments de la Famille CMS. Ainsi, les services identifiés dans cette analyse présentent des domaines prêts à être partagés.
3. La mise en place d'un secrétaire exécutif commun pour les instruments de la CMS est réalisable et permettrait de libérer des ressources et du temps précieux qui pourraient être redirigés vers la mise en œuvre des instruments. Si les instruments convenaient de dispositions relatives à la mise en place d'un secrétaire exécutif commun, leurs anciens secrétaires exécutifs pourraient alors diriger les équipes *espèces* qui se concentreraient sur les activités d'appui à la mise en œuvre et traiteraient les lacunes des activités des instruments, alors que la représentation de haut niveau, la direction, la gestion administrative et financière pourraient être confiées au secrétaire exécutif commun.
4. La meilleure opportunité de partage des services communs concerne les instruments de la Famille CMS basés conjointement à Bonn et administrés par la même agence internationale. Ces instruments ont de nombreux points communs et partagent une même administration par les Nations Unies, ce qui les oblige à suivre les règles ainsi que les procédures et normes applicables au personnel de l'ONU. La situation commune à Bonn facilite une interaction plus directe et un bon fonctionnement au quotidien dans un cadre de services communs. Les autres instruments de la Famille CMS pourraient néanmoins partager des aspects de l'appui à la mise en œuvre et du renforcement des capacités, des services transversaux tels que la communication, l'information et la sensibilisation, ainsi que la recherche de fonds et les partenariats.

5. Il existe des expériences positives d'AEM partageant des services communs, comme par exemple les Conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, la Convention sur la diversité biologique et la CCNUCC. Parmi les instruments de la Famille CMS, la CMS et l'ASCOBANS partagent avec succès depuis 2008 un secrétariat commun et un secrétaire exécutif commun.

La phase pilote CMS/AEWA sur la communication, l'information et la sensibilisation a montré comment des services communs pourraient être développés au sein des instruments de la Famille CMS. Une méthode similaire pourrait être utilisée pour d'autres secteurs de services communs.

Action requise:

La Conférence des Parties est invitée à:

- (a) Examiner l'analyse et le rapport de la phase pilote figurant aux Annexes 1 et 2 du présent document
- (b) Envisager d'adopter le projet de résolution figurant à l'Annexe 3.

ANALYSE DU PARTAGE DE SERVICES COMMUNS PAR LES INSTRUMENTS DE LA FAMILLE CMS

TABLE DES MATIÈRES

Analyse du partage de services communs par les instruments de la famille CMS.....	5
Introduction	5
Portée de l'analyse.....	8
Types de services communs.....	8
Quels services pourraient être partagés ?.....	9
1. Appui à la mise en œuvre et renforcement des capacités.....	9
2. Service de conférence.....	11
3. Direction exécutive et sensibilisation.....	12
4. Communication et sensibilisation.....	14
5. Recherche de fonds et partenariats.....	16
6. Services scientifiques.....	17
Quels sont les synergies les plus probables dans une typologie des instruments de la CMS ?.....	18
Adhésion et gestion de l'échelle et de la portée des instruments.....	20
Approches pour l'opérationnalisation des services communs dans les instruments de la famille CMS.....	21
À quoi pourrait ressembler la structure potentielle d'un secrétariat commun à la famille CMS (figure 2)?.....	22
Expériences de services communs dans d'autres AEM.....	22
Conclusions et perspectives.....	24
 Tableau 1: Exemples de types de fonctions de secrétariat courantes dans les conventions administrées par le PNUE.....	 9
 Tableau 2: Exemples d'activités d'appui à la mise en œuvre des instruments de la famille CMS.....	 11
 Tableau 3 : Amélioration de la qualité des services grâce aux services communs du Secrétariat des Conventions de Bâle, Rotterdam et Stockholm.....	 23
 Figure 1 : Représentation graphique des types d'instruments de la Famille CMS et de leur propension vis-à-vis des services communs.....	 20

ANALYSE DU PARTAGE DE SERVICES COMMUNS PAR LES INSTRUMENTS DE LA FAMILLE CMS

Introduction

1. Lors de sa 41^{ème} réunion, le Comité permanent de la Convention sur les espèces migratrices (CMS) a demandé au Secrétaire exécutif de la CMS, avec l'appui et le soutien financier du Directeur exécutif du PNUE, d'entreprendre une analyse approfondie des instruments de la CMS dans le but d'identifier les avantages et les inconvénients du partage de services entre les secrétariats des instruments. Le Comité permanent a demandé à ce qu'une analyse identifie les domaines des services qui pourraient être partagés, et mesure l'incidence de ce partage sur les Parties et les Signataires, en évaluant les avantages et les inconvénients pour les Parties, l'impact sur l'appui à la mise en œuvre, ainsi que les économies que cela pourrait entraîner dans les programmes de travail chiffrés.

2. Le processus de mandats et de prises de décisions au sein de la CMS et des autres instruments connexes est bien développé, et les synergies ont une importance particulière dans le contexte de la CMS. Au cours des dernières décennies, la Famille CMS n'a cessé de croître, et compte à présent sept accords différents et dix-neuf mémorandums d'entente - tous ayant des processus distincts tels que les COP/MOP, les organes scientifiques, et certains étant même dotés d'une administration séparée et d'un secrétaire exécutif ou équivalent. Alors que l'intention de la CMS était de « *promouvoir la conclusion d'accords sous la conduite de la Conférence des Parties* », aucune indication n'a été donnée sur la façon dont ces accords seraient maintenus dans le temps. La réalité d'aujourd'hui est que, après trois décennies d'élaboration d'accords, il est nécessaire de revoir les dispositions existant entre les secrétariats pour comprendre comment la Famille CMS peut réaliser des économies d'échelle évidentes et saisir les possibilités d'accroître son efficacité à travers une collaboration plus étroite des secrétariats.

3. Les Parties à la CMS étaient conscientes de ces pressions quand elles ont mis en place en intersession le *processus de Structure future* de la CMS. Le processus lancé en 2008 avait une portée large afin d'examiner un ensemble de diverses questions, incluant « *la mise en place de nouveaux accords et la mise en œuvre des accords existants* », ainsi que « *les implications financières et institutionnelles (dont les questions relatives au Secrétariat : personnel, compétence, etc.) de toutes les possibilités et options, en étroite collaboration avec les accords associés à la CMS* ». Le processus de Structure future a conduit à une décision de la COP10 qui requiert une mise en œuvre par les Parties. La résolution 10.9 « Structure et stratégies futures de la CMS et de la Famille CMS » a adopté un ensemble d'activités, ainsi que leurs implications institutionnelles, juridiques et organisationnelles, à mettre en œuvre au cours de la période 2012-2014. Parmi ces activités figure la nécessité de « renforcer la collaboration entre les accords de la CMS par les secrétariats et/ou par la fusion des conventions ».

4. Les Parties à la CMS ne sont pas les seules conscientes de la nécessité de renforcer les synergies entre les AEM, ces dernières années ayant vu se renforcer le soutien politique vis-à-vis de la nécessité de prendre des mesures sur les synergies, et se multiplier les références à ce sujet. Le Déclaration de Nusa Dua de l'ONU en 2010 a reconnu « *l'importance de renforcer les synergies entre les conventions relatives à la biodiversité, dans le respect de leurs objectifs spécifiques* », et a encouragé « *les conférences des Parties aux accords environnementaux multilatéraux relatifs à la biodiversité à déployer davantage d'efforts à*

cette fin, en tenant compte des expériences pertinentes ». Le résultat du Processus de Belgrade du PNUE en 2011 sur la gouvernance internationale de l'environnement (GIE) a invité les « *Conférences des Parties aux conventions relatives à la biodiversité à lancer un processus de synergie entre les conventions relatives à la biodiversité, en tenant compte des enseignements tirés du processus des conventions relatives aux produits chimiques et aux déchets* ».

5. Le Sommet Rio+20 a été l'occasion de discussions profondes sur les synergies entre les AEM, et bien que de nombreux pays aient activement soutenu un résultat plus fort concernant ce sujet, le Sommet n'est arrivé qu'à la formulation suivante au paragraphe 89 de « *L'avenir que nous voulons* » : *Nous constatons les contributions importantes que les accords multilatéraux sur l'environnement ont apportées au développement durable. Nous reconnaissons les activités déjà engagées pour accroître les synergies entre les trois conventions relatives aux produits chimiques et aux déchets (Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontières de déchets dangereux et de leur élimination, Convention de Rotterdam sur la procédure de consentement préalable en connaissance de cause applicable à certains produits chimiques et pesticides dangereux qui font l'objet d'un commerce international et Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants). Nous encourageons les parties aux accords multilatéraux sur l'environnement à envisager de nouvelles mesures dans le cadre de ces conventions et d'autres instruments, selon qu'il convient, pour promouvoir la cohérence des politiques à tous les niveaux requis, agir plus efficacement, réduire les chevauchements et doublons inutiles et renforcer la coordination et la coopération entre les accords multilatéraux sur l'environnement, y compris les trois Conventions de Rio, ainsi qu'avec le système des Nations Unies sur le terrain.*

6. Néanmoins, le message du Sommet Rio + 20 est clair : les AEM devraient s'appuyer sur les expériences réussies et envisager de nouvelles mesures. La suite repose clairement entre les mains des États membres qui sont Parties à des AEM spécifiques.

7. On note également une pression interne pour améliorer les synergies administratives et les procédures au sein des secrétariats des AEM et des organisations qui les accueillent. Les pays appellent à un meilleur rapport coût- efficacité, à l'élimination des pertes et à la performance globale des coûts en ce qui concerne leur contribution à la gestion des secrétariats des AEM. Pour le PNUE, qui administre la plupart des AEM, cela a conduit à une plus grande transparence en matière de frais généraux des dépenses d'appui aux programmes ainsi qu'à des appels au Directeur exécutif pour aller de l'avant et tirer parti des synergies administratives au sein de ces AEM administrés par le PNUE. Par exemple, en 2001, le Conseil d'administration du PNUE/Forum ministériel mondial sur l'environnement a demandé « *au Directeur exécutif d'explorer les possibilités de renforcer les synergies dans les fonctions administratives des secrétariats des accords multilatéraux sur l'environnement administrés par le PNUE et de faire part de ces possibilités aux organes directeurs respectifs de ces accords multilatéraux sur l'environnement, y compris des trois Conventions de Rio, ainsi qu'avec le système des Nations Unies dans ce domaine* ».

8. La résolution 10.9 de la CMS appelle les autres instruments de la Famille CMS à rendre compte de la mise en œuvre des résultats des résolutions figurant à l'annexe. L'AEWA a répondu à cet appel, et ainsi la résolution 5.17 de la MOP reconnaît la résolution 10.9 de la CMS « *Structure et stratégies futures de la Famille CMS* » et exprime son souhait de « *continuer une coopération avec la CMS et la Famille CMS pour augmenter l'efficacité et renforcer les synergies* ». Elle demande au Comité permanent de « *contribuer, s'il y a lieu, à des activités identifiées dans l'annexe I de la résolution 10.9 de la CMS* ».

9. Lors de la 9^{ème} réunion du Comité permanent de l'AEWA, il a été décidé d'aller de l'avant sur la question des synergies mentionnées dans la résolution 10.9 de la CMS ; et le Comité a prié l'Administrateur exécutif par intérim de l'AEWA et le Secrétaire exécutif de la CMS de développer de nouvelles synergies entre l'AEWA et la CMS, et de prendre des mesures pour fusionner les services communs et les zones communes afin de réorienter l'attention des Secrétariats vers l'appui à la mise en œuvre. Il a en outre demandé au Secrétaire exécutif de la CMS, en consultation avec l'Administrateur exécutif par intérim de l'AEWA, de présenter une proposition pour examen par la MOP6 de l'AEWA sur la possibilité d'avoir un secrétaire exécutif commun à l'AEWA et à la CMS.

10. Cette décision a été traitée à la 41^{ème} réunion du Comité permanent de la CMS qui a confirmé son soutien à cette même décision et a demandé aux Secrétaires exécutifs de la CMS et de l'AEWA de mener une phase pilote sur les services communs et de faire rapport aux Parties sur les progrès accomplis. Ce rapport a été envoyé aux Parties en juin, et est présenté en annexe 2. Il rend compte des progrès satisfaisants de la phase pilote et indique qu'il serait utile de reproduire cette expérience pour les autres services. Le Comité a également demandé une analyse complète d'autres services communs potentiels, ce qui constitue le contenu du présent rapport.

Décision de la 41^{ème} réunion du Comité permanent sur les synergies à travers toute la Famille CMS

Rappelant la résolution 10.9 de la CMS sur la structure et les stratégies futures de la CMS et de la Famille CMS (novembre 2011) et la décision adoptée par la 9^{ème} réunion du Comité permanent de l'AEWA (septembre 2013) sur la future collaboration avec la Famille CMS ;

Reconnaissant l'autonomie juridique et l'indépendance de la Convention et de l'Accord, afin de promouvoir l'efficacité et l'efficience des deux instruments, et conscient des engagements significatifs avec le Secrétariat ;

Le Comité permanent :

1. Appuie la décision du Comité permanent de l'AEWA et demande au Secrétaire exécutif de la CMS de travailler en étroite collaboration avec l'Administrateur exécutif de l'AEWA, pour étudier les services partagés, en vue d'améliorer les conditions de travail des Secrétariats et de renforcer l'appui fourni à la mise en œuvre. À cette fin, le Comité permanent demande au Secrétaire exécutif de la CMS et à l'Administrateur exécutif de l'AEWA d'identifier les services partagés actuellement et les opportunités de partager davantage certains services. L'analyse pourrait inclure des éléments tels que : la représentation dans les instances internationales et d'autres activités et manifestations pertinentes ; la coordination des initiatives de sensibilisation ; la collecte de fonds et l'administration ; les services de conférence ; l'élaboration d'outils de mise en œuvre. L'analyse et l'avant-projet de proposition doivent être approuvés par les Présidents des Comités permanents de la CMS et de l'AEWA, avant de pouvoir commencer la phase pilote.
2. En s'appuyant sur les travaux déjà réalisés dans le cadre du processus relatif à la Structure future, prie également le Directeur exécutif du PNUE d'appuyer et de financer le Secrétaire exécutif de la CMS, pour pouvoir effectuer l'analyse supplémentaire et l'évaluation complète de tous les instruments de la CMS, en ce qui concerne les avantages et les inconvénients des services partagés, y compris :
 - a. Les coûts représentés et les économies réalisées (en ressources humaines et financières) dans le cadre des programmes de travail chiffrés pertinents, lorsqu'ils sont disponibles ;
 - b. L'impact sur les Parties et les Signataires ;
 - c. L'impact sur l'appui fourni à la mise en œuvre.
3. Prie également le Secrétaire exécutif d'évaluer la phase pilote décrite au paragraphe 1 et – avec l'analyse décrite au paragraphe 2 – de transmettre les projets de documents au Président du Comité permanent de la CMS avant le 1^{er} juin 2014, aux fins de distribution au Comité. Une fois approuvés par le Comité, ces documents seront transmis à la COP11 de la CMS et à la MOP6 de l'AEWA pour examen.

Portée de l'analyse

11. Lorsque l'on interprète l'intention de la décision, certains paramètres de l'analyse ainsi que sa portée requièrent une identification préalable. La décision du Comité permanent doit prendre en considération le contexte des décisions initiales ayant conduit à cette demande d'analyse pour pouvoir en définir la profondeur et les actions demandées par la COP sur la base de la conclusion de cette COP. Cela comprend spécifiquement la résolution 10.9, le paragraphe 89 de Rio+20, et les décisions pertinentes prises par les MOP des accords connexes de la CMS. L'analyse portant clairement sur les instruments, et un accord étant par définition un instrument juridique, celle-ci se concentrera principalement sur les accords de la Famille CMS. Cependant, la fin du paragraphe 118 fait référence aux « Signataires », ce qui implique que la décision prend également en considération les MdE disposant d'un secrétariat distinct, en plus des dispositions prévues par le Secrétariat de la CMS. En conséquence, lorsque cela sera pertinent, l'analyse s'appliquera également à de tels MdE.

12. Il faut également préciser que cette analyse ne s'applique qu'aux fonctions de secrétariat des instruments de la Famille CMS. D'autres synergies en matière de collaboration programmatique avec des instruments extérieurs à la Famille CMS continuent à être extrêmement importantes, et le travail de renforcement de ces collaborations se poursuit, mais dans le contexte d'autres décisions pertinentes, et elles ne sont pas concernées par la décision de la 41^{ème} réunion du Comité permanent.

13. La décision de la 41^{ème} réunion du Comité permanent demande à ce que cette analyse prenne en considération les économies réalisées en termes de ressources humaines et financières dans les éléments pertinents du programme de travail, lorsqu'ils sont disponibles. Ce niveau d'analyse n'est pas possible actuellement car les instruments de la Famille CMS n'ont pas encore adopté de programmes de travail détaillés. La CMS, elle-même, présentera à la COP11, pour la première fois seulement, un programme de travail accompagné de son budget. Toutefois, lorsque cela est possible, des économies sont identifiées. La pleine compréhension des économies réalisées et de la réorientation des ressources pourrait être possible une fois que les services communs sont créés. D'autres processus de synergies ont également connu une expérience similaire, comme par exemple lors de la fusion des Conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm. Une fois que les services communs ont été créés, le Secrétariat a pu ensuite rendre compte aux Parties des économies réalisées et de la manière dont les ressources ont été redirigées vers le soutien à la mise en œuvre.

Types de services communs

14. La plupart des instruments de la Famille CMS offrent aux Parties des services très similaires. En fait, cela est vrai pour la plupart des AEM, ce qui n'est pas surprenant étant donné que le développement de la plupart des processus dans les AEM a eu lieu au cours de la même période et émane des mêmes gouvernements. Ainsi, nombre d'entre eux ont partagé leurs expériences et ont été mis en place de façon très semblable. Il est à noter que ce fait est rarement reconnu dans la communauté œuvrant à l'élaboration des politiques environnementales au niveau international, où il existe une tendance à penser que parce qu'un AEM a été créé pour un objectif ou un thème différent, cela définit en quelque sorte son mode de fonctionnement. Le thème de l'AEM va bien sûr déterminer le contenu des services, mais les types fondamentaux de services et leur méthode d'exécution restent assez similaires au sein des AEM. Cette tendance est encore plus forte pour les instruments de la Famille CMS, qui, en plus d'être issus de la même Convention mère, partagent aussi des objectifs et des

thèmes communs. Comme le montre le tableau 1, les secrétariats de la Famille CMS dispensent des services communs très similaires.

15. De ce fait, il existe un fort potentiel permettant aux instruments de la CMS de partager des services communs, plutôt que de créer ou de maintenir des services autonomes propres, ce qui est le cas pour le moment. Le chapitre suivant précise les services que la Famille CMS pourrait partager et, conformément à la décision du Comité permanent, donne quelques détails sur les impacts sur les Parties, tels que les avantages et inconvénients potentiels.

Tableau 1: Exemples de types de fonctions de secrétariat courantes dans les conventions administrées par le PNUE

Instrument	Renforcement des capacités	Appui à la mise en œuvre & renforcement des capacités	Services administratifs (financiers, personnel, achats, déplacements etc.)	Gestion de l'information	Partenariat & recherche de fonds	Service aux conférences	Communication & sensibilisation
CMS	Oui	Oui	Partagés	Oui, Unité CMS/AEWA	Oui	Oui	Oui
AEWA	Oui	Oui	Partagés	Oui, Unité CMS/AEWA	Oui	Oui	Oui
ASCOBANS	Oui	Oui	Partagés	Oui	Oui	Oui	Oui
Accord sur les gorilles	Aucun fonds disponible actuellement	Aucun fonds disponible actuellement	Partagés en intérim	Aucun fonds disponible actuellement	Aucun fonds disponible actuellement	Oui	Aucun fonds disponible actuellement
EUROBATS	Oui	Oui	Partagés	Oui	Oui	Oui	Oui

Quels services pourraient être partagés ?

1. Appui à la mise en œuvre et renforcement des capacités

16. L'appui à la mise en œuvre et le renforcement des capacités sont les domaines présentant le plus fort potentiel de synergie. À travers la présente analyse, les Parties ont demandé à mieux comprendre comment des services communs peuvent améliorer l'appui à la mise en œuvre. Dans la plupart des cas, la mise en commun de secteurs de services génère des économies pouvant être redirigées vers l'appui à la mise en œuvre, ou libère du temps pouvant alors être consacré aux fonctions du secrétariat relatives à cet appui. L'appui à la mise en œuvre et le renforcement des capacités faisant partie de cette fonction, ils pourraient également être développés dans un secteur de services commun. Cela pourrait avoir pour effet d'accroître les ressources et les activités dédiées à la mise en œuvre ou le temps que le Secrétariat peut consacrer à soutenir la mise en œuvre et le renforcement des capacités. Lorsqu'on les examine de près, les activités d'appui à la mise en œuvre et de renforcement des capacités ne diffèrent pas significativement entre les différents instruments de la Famille CMS. Il existe en fait beaucoup plus de points communs que de différences. Le tableau 2 montre clairement que les activités d'appui à la mise en œuvre varient peu d'un instrument à l'autre. Malgré les points communs, dans le cadre des dispositions actuelles des secrétariats, l'appui à la mise en œuvre et le renforcement des capacités se font séparément ou ponctuellement à travers des activités ou des projets de collaboration ad hoc et isolés. Au niveau de l'ensemble des instruments de la Famille CMS, il n'existe pas de planification générale ou stratégique définissant la façon de soutenir les Parties dans la mise en œuvre.

17. Une approche de mise en commun des services pourrait potentiellement être appliquée aux instruments de la CMS couvrant des familles d'espèces particulières. Par exemple, une

unité commune pour les oiseaux pourrait gérer, coordonner et travailler conjointement sur la mise en œuvre et le renforcement des capacités relatifs à toutes les espèces d'oiseaux prises en compte par l'AEWA, les Annexes de la CMS, le MdE Rapaces et d'autres MdE de la CMS. L'équipe actuelle de la CMS dédiée aux espèces d'oiseaux essaie de promouvoir la coopération, mais cela est différent d'avoir une unité commune où les secrétariats disposent d'un mandat de leur COP/MOP et d'une structure commune. Dans le cas des espèces aquatiques, la collaboration est plus forte car la plupart des instruments et des mémorandums d'entente sont déjà administrés par le Secrétariat de la CMS, et les membres du personnel partagent leur temps entre la CMS et les instruments tels que le MdE Requins ou l'ASCOBANS. Cela pourrait encore être renforcé en intégrant le travail d'appui à la mise en œuvre des MdE établis en dehors de Bonn, tels que les MdE Dugong et IOSEA, dans une unité de services communs pour l'appui à la mise en œuvre. Cela pourrait se faire en maintenant les MdE où ils sont actuellement hébergés, et en demandant simplement à la Réunion des Signataires de s'entendre sur une unité de mise en œuvre commune ayant pour mandat de travailler ensemble. L'équipe de la CMS dédiée aux espèces terrestres travaille déjà sur des problématiques communes en association avec les MdE portant sur ces espèces. Encore une fois, cela a été plus facile à créer car la CMS était déjà chargée d'administrer ces MdE. Le seul accord relatif à des espèces terrestres est l'Accord sur les gorilles, et il est prévu qu'il soit mis en œuvre par le programme GRASP du PNUE.

Avantages :

18. Il existe des avantages très clairs dans le développement d'équipes communes de services pour appuyer la mise en œuvre des instruments relatifs à des groupes d'espèces, car cela permet aux instruments de mettre en commun leurs ressources en personnel, de partager des outils et de développer des activités et des stratégies communes sur des menaces communes. Le plus fort potentiel pour la mise en place d'un service commun concerne les instruments relatifs aux oiseaux, car la portée des collaborations est plus vaste et le nombre d'instruments plus important.

Inconvénients :

19. Le maintien de l'équilibre entre les besoins spécifiques et les besoins généraux constitue la plus grande difficulté, qui être gérée à travers une planification appropriée :

- La réorganisation pourrait induire des coûts à court terme liés aux perturbations des actions menées en routine et aux adaptations nécessaires. Il faudrait également au départ élaborer et adopter de nouvelles procédures opérationnelles et d'autres contrôles de gestion ;
- Des conflits pourraient potentiellement apparaître sur les questions des ressources humaines et financières si les contrôles de gestion et les processus de prise de décision sont insuffisants. Cela peut être géré si la communication, la transparence et le dialogue sont bien utilisés¹.

Implications pour l'appui à la mise en œuvre :

20. Des services communs pour l'appui à la mise en œuvre et le renforcement des capacités entraîneraient une plus grande spécialisation et une utilisation plus efficace des ressources. Les résultats attendus pourraient ainsi être réintégrés dans les activités d'appui à la mise en œuvre et de renforcement des capacités, et pourraient donc potentiellement permettre d'accroître les efforts fournis.

1 Il s'agit d'un inconvénient commun à tous les types de réorganisation. Il s'applique donc aux autres services identifiés dans le reste de ce chapitre.

Tableau 2 : Exemples d'activités d'appui à la mise en œuvre des instruments de la Famille CMS

Instruments	Lignes directrices des outils d'exécution	Plans d'action par espèce	Intégration	Sensibilisation	Assistance technique	Ateliers techniques
CMS	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
AEWA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
ASCOBANS	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
EUROBATS	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Accord sur les gorilles	Coordination à mettre en œuvre par GRASP	Coordination à mettre en œuvre par GRASP	Coordination à mettre en œuvre par GRASP	Coordination à mettre en œuvre par GRASP	Coordination à mettre en œuvre par GRASP	Coordination à mettre en œuvre par GRASP

2. Services de conférence

21. Une fonction de base des instruments de la CMS est de fournir les services nécessaires aux Conférences et Réunions des Parties, aux réunions des organes subsidiaires tels que les organes scientifiques et consultatifs, ainsi qu'aux ateliers. Des réunions spécialisées, des ateliers d'experts et de renforcement des capacités sur des thèmes spécifiques, ainsi que des missions du personnel doivent également souvent être organisés dans le cadre des instruments de la Famille CMS. Le travail concerné est assez similaire pour tous les instruments, et comprend un ensemble de tâches telles que la recherche de lieux de réunion, la diffusion d'informations logistiques aux participants, l'enregistrement, la coordination ou la fourniture de services de traduction, les badges et l'identification, les voyages et la logistique. Pour les instruments de la Famille CMS ayant des secrétariats administrés par les Nations Unies, ces services sont standardisés et sont régis par des règles fixées par l'Assemblée générale des Nations Unies en matière d'achats, de voyages et de per diem. En vertu des dispositions actuelles, ces services ne sont pas intégrés et sont gérés séparément par chacun des services de secrétariat et, dans nombre de cas, sont disséminés entre des unités individuelles.

Avantages :

22. Une unité commune de services de conférence partagée entre les instruments administrés par le PNUE présente de nets avantages. Il s'agit d'abord d'avantages liés à la spécialisation des tâches pouvant conduire à une plus grande productivité et efficacité de l'unité, car elle permet de développer des compétences dans des domaines spécifiques, de disposer de plus de temps pour se concentrer sur un seul domaine, et de développer une expertise et des innovations permettant de réaliser encore plus efficacement les tâches requises. Cette solution renforce les possibilités d'adaptation et de préparation à des périodes temporaires de chevauchement en cas d'absence de personnel (en cas de congé de maladie, congé personnel ou congé de maternité), une plus grande unité pouvant répartir les tâches et absorber ce genre d'augmentation de la charge de travail, et ainsi réduire l'impact sur les services aux Parties. Elle constitue un avantage majeur pour les Parties pendant les périodes de haute intensité telles que la préparation de COP ou de MOP, et permet de disposer d'une unité de services de conférence commune pouvant mettre en commun des ressources à travers une équipe composée de différents secrétariats d'instruments de la CMS, et d'utiliser les ressources communes en cas de besoin sans avoir à faire appel de manière temporaire à des services extérieurs, généralement plus coûteux. Une unité commune présente des avantages certains comme le partage de ressources, et également des opportunités de partage des outils, du matériel et des services d'experts.

Inconvénients :

23. Il sera nécessaire de mieux planifier les réunions de chaque instrument. Cela n'est pas insurmontable, et nombre de secrétariats ont de multiples processus et une équipe commune de services de conférence pour établir régulièrement une telle planification. Dans certains cas, il existe des incitations visant à améliorer la planification et réduire le nombre de réunions concurrentes organisées en même temps pour les Parties.

Implications pour l'appui à la mise en œuvre :

24. Les implications directes d'une unité commune de services de conférence à l'appui de la mise en œuvre ne sont pas aussi perceptibles que celles issues du partage d'autres services communs. Toutefois, cela pourrait potentiellement libérer des ressources en raison de la spécialisation, et permettre de les rediriger vers davantage d'appui à la mise en œuvre. Si l'équipe de services de conférence commune a plus de capacités, davantage d'activités pourront soutenir la mise en œuvre, telles que l'organisation d'ateliers de renforcement des capacités, de réunions ou de missions.

3. Direction exécutive et représentation

25. Au niveau des secrétaires exécutifs, la fonction exécutive pourrait constituer un autre domaine dans lequel renforcer la collaboration, et améliorer la coopération entre les secrétariats situés à Bonn. Beaucoup, sinon la plupart des fonctions de gestion quotidienne des secrétaires exécutifs, incluant les rôles de représentation, d'administration et de supervision, se chevauchent et sont menées en collaboration avec les autres secrétaires exécutifs, ce qui nécessite de leur part une coordination permanente. L'administration est déjà exécutée uniquement par le Secrétaire exécutif de la CMS qui détient une délégation d'autorité du Directeur exécutif du PNUE vis-à-vis des autres secrétaires exécutifs². Les secrétaires exécutifs rendent également compte en premier lieu au Secrétaire exécutif de la CMS. Par conséquent, des gains d'efficacité pourraient être possibles si seul le Secrétaire exécutif de la CMS devait remplir cette fonction, ce qui permettrait aux autres secrétaires exécutifs de se concentrer davantage sur les domaines nécessitant une plus grande attention, comme la promotion de la mise en œuvre et le renforcement des capacités.

Avantages :

26. Un secrétaire exécutif commun pourrait remplir convenablement les fonctions exécutives, la plupart d'entre elles étant très similaires et pouvant être réalisées depuis un seul poste. Sur le plan institutionnel, ce type de disposition est possible avec les instruments administrés par le PNUE, parce que la plupart des espèces concernées, si ce n'est toutes, sont communes à plusieurs instruments et sont déjà inscrites au titre de l'AEWA et d'EUROBATS ainsi qu'aux annexes de la Convention. L'adhésion des Parties coïncide également dans une large mesure. Un secrétaire exécutif unique pour tous les instruments administrés par le PNUE permettrait aux secrétariats d'avoir une gestion étroitement liée et plus forte, et de combiner les ressources.

27. Un secrétaire exécutif commun pour l'ensemble de la Famille CMS à Bonn pourrait veiller à ce que tous les instruments soient représentés au niveau politique adéquat, à la fois dans les processus importants de l'instrument ainsi qu'à haut niveau auprès des décideurs tels que les ministres, les hauts responsables et les donateurs. Ce n'est pas toujours le cas actuellement étant donné les niveaux inférieurs des postes de secrétaire exécutif de l'AEWA

² En 1996, la COP5 a décidé que les accords basés en Europe seraient hébergés sur un même lieu, et a établi l'Unité des accords. Cela a permis de développer des synergies, notamment en raison de la mise en place de cette unité commune.

et d'EUROBATS. Cela pourrait également permettre de réduire les coûts en temps et en déplacements, le secrétaire exécutif commun pouvant discuter lors des réunions des besoins de tous les instruments, plutôt que chacun ne traitant uniquement de son propre domaine de compétences.

28. Un poste de secrétaire exécutif commun présente plusieurs autres avantages, et permettrait notamment :

- D'offrir des possibilités pour améliorer la coordination et la complémentarité des services d'appui et de renforcement des capacités de chaque instrument ;
- De faire en sorte que la haute direction puisse assurer une bonne supervision du travail de tous les instruments et puisse davantage en promouvoir la cohérence ;
- D'offrir une seule voix et un seul visage à l'ensemble du domaine des espèces migratrices, ce qui renforcerait la visibilité et le poids politiques ;
- D'être dans la meilleure position pour identifier les synergies potentielles entre les instruments administratifs, et les économies à réaliser en libérant des ressources pour la mise en œuvre ;
- D'avoir une approche plus cohérente et plus crédible pour la mobilisation des ressources, en réduisant au minimum le risque de concurrence et de chevauchement des demandes de financement, et en augmentant ainsi la confiance des donateurs. Cela permettrait également d'avoir une approche commune pour mobiliser des fonds auprès des donateurs ;
- D'avoir une structure commune renforcée facilitant et encourageant la coordination au niveau national ;
- De ne pas limiter l'autonomie juridique des instruments - y compris le droit de définir le budget de ses services de secrétariat.

Inconvénients :

29. Un poste de secrétaire exécutif commun présente peu d'inconvénients et ils peuvent tous être surmontés si les risques sont identifiés dès le début et gérés délibérément. Certains des inconvénients potentiels pourraient inclure :

- Une baisse de l'attention portée aux spécificités des besoins des instruments. Cela pourrait toutefois être atténué si une structure est mise en place afin que les questions très ciblées ou très techniques soient gérées de façon appropriée par un adjoint ou un Administrateur de la mise en œuvre de l'instrument (voir structure proposée ci-après) ;
- Une diminution du niveau de visibilité de l'instrument. Cela serait compensé parce que le secrétaire exécutif commun pourrait également relever l'importance de l'instrument dans les milieux et processus politiques de haut niveau, et un Administrateur chargé de la mise en œuvre de l'instrument (structure proposée ci-dessous) pourrait maintenir la visibilité technique dans les milieux plus spécialisés.

Impact sur l'appui de la mise en œuvre :

30. Si ce rôle central pouvait être tenu par le secrétaire exécutif commun, les secrétaires exécutifs restants pourraient alors porter davantage d'attention à la mise en œuvre. Les Secrétaires exécutifs de l'AEWA et d'EUROBATS sont des experts très compétents dans

leurs domaines respectifs relatifs aux espèces migratrices, car ils ont acquis des connaissances techniques de par leur formation ou leur expérience professionnelle. Ces compétences se prêtent très bien à soutenir les activités de mise en œuvre. Actuellement, l'AEWA et EUROBATS disposent de ressources très limitées pour diriger ces activités d'appui. L'orientation des Secrétaires exécutifs vers des tâches plus spécialisées telles que l'appui à la mise en œuvre signifierait la création d'un poste P4 supplémentaire pour diriger ces activités, et ainsi le soutien direct permettrait d'accroître les capacités des accords. En termes financiers, cela pourrait signifier la réorientation des ressources humaines vers l'appui à la mise en œuvre pour un montant allant jusqu'à 140 000 € par an³.

31. La distinction des fonctions de secrétaire exécutif et de secrétaire exécutif commun irait dans le sens de la création d'un secrétariat commun à la CMS, l'AEWA et EUROBATS (voir figure 2). Les Secrétaires exécutifs de l'AEWA et d'EUROBATS pourraient alors diriger leurs accords respectifs en tant que coordinateurs ou administrateurs principaux de l'appui à la mise en œuvre, au sein d'un secrétariat conjoint. Cela permettrait de réorienter les ressources financières et humaines vers l'appui à la mise en œuvre, et dans le secrétariat commun, les services transversaux tels que les affaires inter-agences, la planification, la communication, le renforcement des capacités, et les services scientifiques de l'AEWA, d'EUROBATS et de la CMS pourraient être combinés et mis au service des trois instruments (voir figure 2).

4. Communication et sensibilisation

32. L'information, la communication et la sensibilisation sont des fonctions communes aux instruments de la Famille CMS qui, avec leurs niveaux actuels de dotation en personnel, doivent couvrir la gestion de l'information et des données (incluant l'appui au suivi et à la production de rapports), l'édition et la production écrite, la gestion des sites Web, la production vidéo et multimédia, les relations avec les médias, les fonctions de porte-parole, les campagnes, les médias sociaux, ainsi que la gestion de projets. L'AEWA et la CMS ont actuellement un projet pilote, opérationnel depuis janvier 2014, suite aux décisions des Comités permanents de la CMS et de l'AEWA. Il offre de bons résultats initiaux. Ces dispositions pourraient devenir permanentes dans une approche de services communs.

Avantages :

33. L'un des principaux avantages est une plus grande spécialisation. La création de l'équipe de communication conjointe CMS/AEWA a révélé plusieurs des avantages apportés par la spécialisation. Ils sont soulignés ici afin de montrer l'intérêt qu'il y aurait à rendre ces dispositions permanentes et à les étendre à d'autres secrétariats. Avant la fusion des équipes de communication de la CMS et de l'AEWA, les membres du personnel étaient tenus d'effectuer de manière polyvalente un ensemble de tâches diverses, et d'établir des priorités dans ce qui pouvait être accompli quotidiennement. Les tâches requises étaient toujours plus nombreuses que ce qui pouvait être réalisé et, de ce fait, elles bénéficiaient de moins d'attention que ce qu'elles auraient dû recevoir. Dans ces secrétariats de taille réduite, les ressources disponibles pour la communication sont limitées et la charge du travail demandé par les Parties est conséquente. Les membres du personnel travaillaient davantage en tant que généralistes en traitant un large éventail de tâches. Nombre de tâches similaires étaient effectuées parallèlement dans les deux secrétariats. En tant que généralistes, les membres du personnel ne pouvaient jamais déployer au maximum leurs compétences, gagner du temps en se concentrant sur des tâches plus ciblées, ni travailler dans les domaines pour lesquels ils

³ Ce montant correspond au coût annuel estimé d'un poste de P4.

étaient les plus qualifiés ou les mieux formés. Il est également important de noter qu'isolément chaque Secrétariat manquait de ressources humaines pour mettre pleinement en œuvre son programme de travail, mais qu'ensemble, ils peuvent désormais partager cette charge. Cela ne signifie pas qu'il existe une solution miracle pour pallier le manque de ressources, mais à présent l'AEWA et la CMS peuvent utiliser plus efficacement les ressources dont ils disposent. D'une manière générale, l'équipe de communication commune a pu se spécialiser en matière de gestion du site Web, de relations avec la presse et les médias, de médias sociaux, de publications, de communication stratégique et de gestion. Les autres avantages sont les suivants :

- Une programmation et une planification stratégique plus proches. La CMS et l'AEWA sont, par exemple, tous deux mandatés par les décisions de leur COP/MOP pour développer et/ou actualiser leur stratégie de communication respective (résolution 10.7 de la CMS et résolution 5.5 de l'AEWA). Ce travail se fera désormais à travers une stratégie de communication commune. En temps voulu, une stratégie pourrait être développée pour l'ensemble des instruments de la CMS ;
- Une unité commune est en mesure de partager des ressources, ce qui devrait être plus rentable à long terme. Des campagnes de publicité dans les médias sociaux pourraient être menées grâce à une stratégie partagée, et le coût de nouveaux équipements tels que des caméras, des écrans, des expositions et autres matériels promotionnels sont désormais partagés entre les deux secrétariats. Lorsque l'Unité CMS/AEWA sera pleinement développée, des économies directes seront réalisées ;
- Les ressources combinées sont dédiées à une image de marque commune et aux messages communs ;
- La centralisation des activités de sensibilisation sur les menaces, à travers des publications et des ressources en ligne, lorsque cela est possible.
- Une unité commune peut permettre aux secrétariats de libérer du temps précédemment consacré à la gestion quotidienne. Par exemple, avant l'établissement de l'Unité commune CMS/AEWA, la gestion quotidienne était directement à la charge de chaque Secrétaire exécutif. Avec la nomination d'un coordinateur, les deux Secrétaires exécutifs peuvent se concentrer sur d'autres domaines ;
- Une plus forte cohérence entre les instruments de la CMS.

Inconvénients :

34. Certaines préoccupations suivies dans l'Unité de communication et de sensibilisation commune CMS/AEWA peuvent être utiles à comprendre dans le contexte d'un service élargi commun aux instruments. Elles ont toutefois été identifiées dès le début, et des efforts ont alors été faits pour veiller à ce que les problèmes soient évités dès le départ ou que des mesures soient prises pour les résoudre. L'approche de l'équipe était d'identifier les risques potentiels et de veiller à ce qu'ils ne mettent pas en péril le succès de l'Unité. Par exemple, la préparation de la COP de la CMS est actuellement la principale activité de l'Unité, et accapare du temps d'autres tâches, ce qui a été considéré en interne comme préoccupant. Alors que ce souci est bien compréhensible, il est tout aussi vrai que ce travail et cette préparation sont un excellent test pour la MOP de l'AEWA en 2015. Les Secrétaires exécutifs ont discuté de ce sujet et ont convenu que, cette année, les efforts seront accentués pour la Conférence des Parties de la CMS, mais que la même chose sera réalisée pour la MOP de l'AEWA en 2015. Le maintien de la visibilité de l'AEWA a également été soulevé comme une préoccupation, mais, encore une fois, les Secrétaires exécutifs en sont conscients et vont veiller à ce que ce nouveau fonctionnement ne conduise pas l'AEWA à être négligée. Il est reconnu que la création d'une équipe de mise en œuvre commune pour toutes les espèces

d'oiseaux faciliterait le renforcement de la visibilité de l'AEWA, qui pourrait prendre le leadership sur les questions relatives aux oiseaux pour l'ensemble de la Famille CMS.

Impact sur l'appui à la mise en œuvre :

35. La spécialisation des ressources humaines, les économies dans les dépenses relatives au matériel, aux campagnes, à la publicité dans les médias sociaux et d'autres domaines ont un impact direct sur les activités de mise en œuvre. Ceci peut être réalisé car non seulement les instruments de la Famille CMS peuvent avoir une équipe plus forte pour soutenir les activités de communication qui favorisent la connaissance des instruments, mais aussi car ils disposent aussi d'une équipe plus efficace pour faire connaître et promouvoir la sensibilisation vis-à-vis des menaces communes pesant sur l'ensemble des espèces migratrices. Ces menaces peuvent être à court terme, telles que la flambée de la criminalité liée aux espèces sauvages (piégeage illégal des oiseaux, empoisonnement et braconnage), ou à long terme comme le changement climatique, les infrastructures d'exploitation des énergies renouvelables, etc. Encourager une sensibilisation plus efficace sur les aspects positifs de la mise en œuvre des instruments sera ainsi possible, comme en faisant connaître au public et aux parties prenantes les valeurs des espèces migratrices dans les services écosystémiques, telles que pour l'écotourisme, ou l'agriculture dans le cas de la pollinisation.

5. Recherche de fonds et partenariats

36. La recherche de fonds et les partenariats sont des domaines clés pour les conventions de petite taille ayant des budgets réduits et donc des moyens de mise en œuvre limités. Le domaine de la recherche de financements et de partenariats joue deux rôles principaux : en premier lieu, il coordonne la collecte de fonds auprès des donateurs afin de recueillir des contributions volontaires qui soutiennent les activités nécessaires au fonctionnement des instruments (telles que les réunions et la participation des pays en développement), le renforcement des capacités et le développement d'outils d'appui à la mise en œuvre destinés aux Parties ; et d'autre part il facilite les financements permettant d'aider les Parties ou les projets à remplir leurs obligations. Les aspects relatifs aux partenariats sont tout aussi importants car une masse de travail considérable nécessite une coordination avec d'autres organes et accords des Nations Unies. Il est souvent possible d'améliorer le soutien à la mise en œuvre en travaillant avec ces organes ou par des processus mis en place sous leur égide. Ils sont souvent dotés de processus plus stratégiques auxquels les petites conventions et accords tels que les instruments de la Famille CMS peuvent participer, tels que les SPANB, les Objectifs d'Aichi, ou les Objectifs de développement durables. Dans le cadre de la CMS, les ONG jouent également un rôle très important dans le soutien direct à la mise en œuvre.

37. La situation actuelle de la recherche de financements et de partenariats varie selon les instruments de la CMS. Au sein du Secrétariat de la CMS, un Administrateur est dédié à la coordination de ces efforts, en étroite consultation avec le Secrétaire exécutif. Bien souvent, les projets pour lesquels l'Administrateur obtient un financement sont des projets communs qui profitent à l'ensemble de la Famille CMS (p. ex. le système de rapports en ligne, le développement des sites Web, les lignes directrices pour les points focaux, etc.). L'Administrateur traite également de partenariats globaux ou généraux en liaison avec d'autres agences des Nations Unies et d'autres AEM. Les partenariats plus spécifiques aux domaines des espèces sont traités par les équipes dédiées au sein du Secrétariat de la CMS. Les accords et autres instruments de la Famille CMS n'ont pas de partenariat dédié ni d'administrateur chargé de la collecte de fonds, et ces activités sont normalement prises comme une « nécessité » dans la gestion ou font seulement partie des fiches de poste des administrateurs.

38. Ce domaine présente un fort potentiel pour un partage entre les instruments de la Famille CMS. Il existe déjà beaucoup de donateurs potentiels communs, et une approche commune de la collecte de fonds et du développement de partenariats pourrait constituer un bon moyen de communiquer avec ces bailleurs de fonds d'une manière plus coordonnée et plus stratégique. La création d'une unité commune dans ce domaine pourrait également bénéficier aux petits instruments de la Famille CMS qui n'ont pas d'administrateur dédié, spécialisé ou travaillant à temps plein sur cette tâche. La résolution 10.9 sur la Structure future a déjà appelé à une approche de la recherche de fonds plus fortement coordonnée et élargie ; ainsi la création d'un service commun dans ce domaine serait conforme à cette décision des Parties.

Avantages :

39. Le principal avantage d'un service commun pour la recherche de fonds et les partenariats est que tous les instruments de la CMS pourraient faire appel à un administrateur à temps plein, spécialisé et dédié au domaine de la collecte de fonds et des partenariats. Les autres avantages seraient les suivants :

- Une communication et des approches communes vis-à-vis des donateurs, afin d'augmenter les chances de mobilisation de financements ;
- Davantage d'opportunités pour les projets communs et les synergies programmatiques entre les accords de la CMS ;
- Le partage d'une stratégie de recherche de fonds commune afin d'éviter la duplication des efforts ;
- Une réduction de la concurrence pour les financements.

Inconvénients :

40. Il peut être nécessaire de sécuriser des besoins spécifiques de certains instruments, et ceux-ci devront donc être identifiés et inclus dans une stratégie de collecte de fonds menée à partir d'un service commun.

Implications pour l'appui à la mise en œuvre :

41. L'impact majeur d'une politique commune en matière de financement et de partenariat pourrait être une plus forte concentration des efforts à travers les accords pour trouver des fonds et développer des partenariats donnant la priorité aux activités de soutien à la mise en œuvre.

6. Services scientifiques

42. Les services scientifiques dans les AEM constituent un domaine qui a atteint niveau de complexité et de technicité toujours plus élevé, nécessitant des technologies, des avis et de l'expertise scientifiques pour éclairer la prise de décision. Pour les instruments relatifs aux espèces migratrices, les avis scientifiques sont essentiels à la compréhension des impacts sur la conservation des espèces migratrices. Nombre d'instruments de la Famille CMS tels que l'AEWA, EUROBATS, l'ASCOBANS et les MdE sont dotés d'un comité scientifique ou de processus consultatifs qui comprennent un volet scientifique. La demande en services scientifiques est en augmentation, à la fois dans les processus des instruments de la Famille CMS, car davantage d'études et d'informations sont disponibles et doivent être évaluées, mais aussi en dehors des instruments de la Famille CMS car de plus en plus de processus scientifiques nécessitent coordination, consultation et interaction (p. ex. l'IPBES, le GIEC, l'OSASTT, les groupes de travail de l'UICN, etc.). Au sein de la CMS, un Conseiller

scientifique dédié travaille en étroite collaboration avec les équipes *espèces* sur tous les aspects scientifiques de la Convention. Cette personne est assistée par un Conseil scientifique très robuste constitué de membres nommés par la Conférence des Parties et par chaque pays, qui élisent un président en leur sein. L'AEWA et EUROBATS ont des Administrateurs techniques qui jouent des rôles similaires. Il existe donc un vaste potentiel pour une unité commune de services scientifiques, qui permettrait d'intensifier la collaboration et de réduire les chevauchements. Il pourrait y avoir beaucoup de complémentarité étant donné que la plupart des instruments de la Famille CMS sont spécialisés sur des espèces particulières, alors que la CMS, quant à elle, s'occupe de ces espèces à un niveau global. Il peut également y avoir davantage de possibilités de faire appel au Conseil scientifique de la CMS pour discuter de questions scientifiques concernant d'autres instruments, compte tenu de son champ d'action et de sa portée englobant de nombreuses espèces migratrices, et de ses groupes de travail portant sur un grand nombre de questions transversales de conservation.

Avantages :

43. Une équipe commune ou un poste d'administrateur commun pour les services scientifiques pourrait se traduire par une approche plus concentrée et dédiée dans les plus petits instruments. Des services scientifiques conjoints entre les instruments de la Famille CMS renforceraient la collaboration et la coordination scientifiques entre ces instruments.

Inconvénients :

44. Il serait nécessaire de s'assurer que les questions spécifiques propres à chaque instrument sont traitées de manière adéquate, mais comme avec toute approche plus large de la gestion des problèmes, ces risques peuvent être atténués ou même éliminés s'ils sont identifiés en amont et si des mesures sont mises en place pour répondre aux besoins spécifiques tout comme aux besoins plus larges.

Implications pour l'appui à la mise en œuvre :

45. Les services scientifiques sont actuellement disséminés dans les secrétariats des instruments de plus petite taille et constituent souvent l'une des nombreuses tâches des administrateurs ou du personnel. La centralisation des services scientifiques dans une unité ou une équipe commune pourrait libérer du temps au personnel des secrétariats pour qu'il se consacre ou se concentre davantage sur les questions d'appui à la mise en œuvre.

Quelles sont les synergies les plus probables dans une typologie des instruments de la CMS ?

46. Afin de développer davantage le niveau d'analyse requis, il est utile, pour des raisons de clarté, d'avoir une meilleure compréhension des différents types de fonctions de secrétariat existant au sein des instruments de la Famille CMS. Ceci est important pour aider à l'identification des secteurs qui bénéficieraient le plus du partage de services, et de ceux pour lesquels cela pourrait être impossible ou désavantageux. Cela permettra également aux Parties de décomposer la complexité de la Famille CMS, et permettra à la COP et aux MOP de prendre différentes mesures d'une manière appropriée en fonction des caractéristiques propres de chaque instrument (qui dans de nombreux cas sont communes, mais dans nombre d'autres cas ne le sont pas). L'analyse suivra la typologie suivante :

Instrument de la Famille CMS géographiquement regroupés et administrés par le PNUE :

47. Ils représentent la majorité des accords de la CMS et comprennent la CMS, l'AEWA, EUROBATS, l'ASCOBANS, et l'Accord sur les gorilles. En raison de l'administration commune de ces traités par les Nations Unies qui les oblige à suivre les règles ainsi que les

procédures et normes applicables au personnel de l'ONU, il sera plus facile de développer des services communs. Ces traités sont également situés conjointement à Bonn, ce qui facilite une interaction plus directe et un bon fonctionnement au quotidien dans un cadre de services communs.

Instruments gérés par d'autres entités ou dispositions :

48. Ces instruments comprennent l'ACAP, l'Accord sur les phoques de la mer des Wadden, et l'ACCOBAMS. Étant donné que ces instruments sont administrés selon divers ensembles de règles et de procédures administratives et en vertu d'autorités différentes, il est peu probable que des services communs soient pratiques ou faisables sans changer fondamentalement les dispositions en matière de secrétariat. La situation géographique distincte ajoute à cette complexité. Des synergies programmatiques fortes, notamment en termes de travail sur les questions d'appui à la mise en œuvre, seraient réalisables et pourraient être recherchées plus fortement.

MdE administrés par la CMS :

49. Ils représentent la grande majorité des MdE. Dans la Famille CMS, 12 MdE sont administrés par la CMS et portent sur le Phragmite aquatique, les tortues de l'Atlantique, le Cerf de Boukhara, la population d'Europe centrale de la Grande Outarde, les requins, la Grue de Sibérie, les cétacés des Îles du Pacifique, l'antilope Saïga, les éléphants d'Afrique de l'Ouest, les mammifères aquatiques d'Afrique de l'Ouest, les oiseaux migrateurs des prairies, et les flamants des Hautes-Andes. Il existe là un fort potentiel pour le partage de services puisque la plupart de ces MdE, à l'exception de certains tels que le MdE Requins, bénéficient de services couverts par le budget de la CMS ou perçoivent des financements volontaires adéquats pour les activités. Néanmoins, pour les MdE tels que le MdE Requins, il existe un fort potentiel pour une participation à des dispositions de services communs au titre de la Famille CMS.

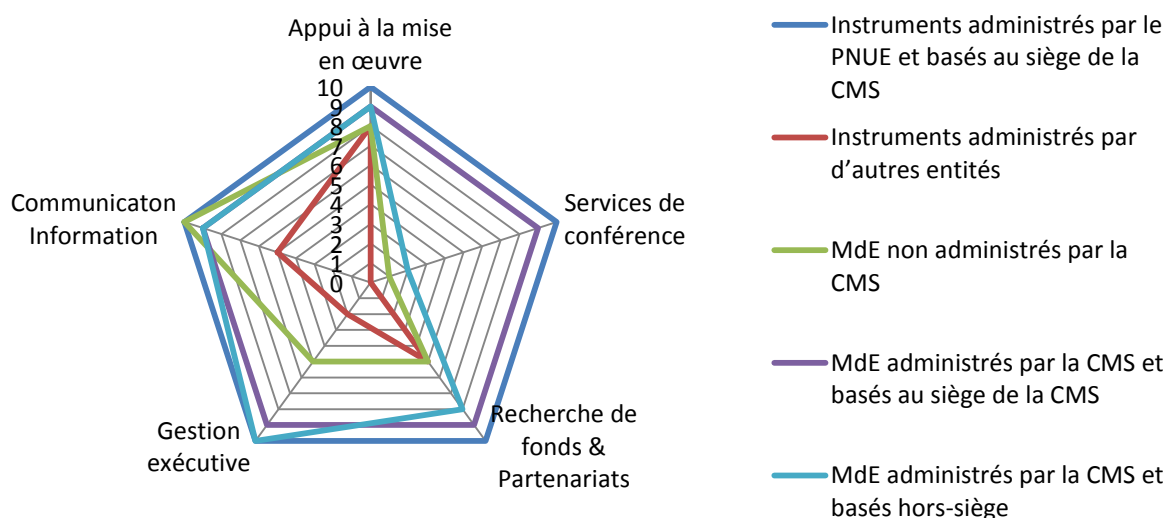
MdE administrés par la CMS mais situés hors-siège :

50. Trois MdE administrés par la CMS sont situés en dehors de Bonn. Ce sont les MdE Rapaces, Dugong et Tortues marines IOSEA. Le Secrétariat IOSEA déménagera temporairement à Bonn pendant l'année de congé sabbatique du Coordinateur exécutif (octobre 2014-octobre 2015). Les possibilités de partage de services entre ces MdE et les instruments basés à Bonn semblent limitées en ce qui concerne les services de conférence, mais certains services présentent un plus fort potentiel de collaboration, notamment les partenariats en matière de recherche de financement, la communication et l'appui à la mise en œuvre.

MdE administrés en dehors de la CMS :

51. Il existe deux instruments bilatéraux pour lesquels la CMS joue le rôle de dépositaire – le MdE Ovette à tête rousse et le MdE Huemul. Il existe peu de possibilités de partage des services communs compte tenu de leur situation géographique et de leur portée. Le MdE Phoque moine est essentiellement géré par ses quatre Signataires. Le Courlis à bec grêle pourrait bien être éteint.

Figure 1 : Représentation graphique des types d'instruments de la Famille CMS et de leur propension vis-à-vis des services communs



Ce graphique est basé sur une simple note de 1 à 10 montrant la propension des instruments à partager des services communs sur la base de l'explication ci-dessus, 1 étant la propension la plus faible et 10 la plus forte. Il montre clairement que les plus fortes opportunités de synergies concernent les accords et MdE géographiquement regroupés et administrés par le PNUE.

Adhésion et gestion de l'échelle et de la portée des instruments

52. L'un des aspects du partage des services de secrétariat entre les AEM faisant le plus souvent l'objet de questionnements est la manière de partager les coûts. Comme le montre la section précédente, les instruments de la Famille CMS diffèrent dans une large mesure. La CMS est un traité mondial avec 121 États membres, tandis que d'autres instruments sont régionaux et ne représentent qu'une petite partie de la participation à la CMS. Certains MdE de la CMS comprennent des Signataires qui ne sont pas Parties à la CMS. Cette situation n'est certes pas nouvelle, et il existe de nombreux AEM qui accueillent des sous-accords ou des protocoles dont les membres ne sont pas exactement les mêmes, comme par exemple la Convention sur la diversité biologique. Une disposition similaire existe entre la CCNUCC et son Protocole de Kyoto. Les Conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm (BRS) n'ont pas non plus exactement les mêmes membres, mais ont tout de même réussi à partager des services et un secrétariat communs, créant ainsi des synergies. Plusieurs types de dispositions peuvent être établis en convenant du pourcentage de temps que chaque membre du personnel d'un secrétariat consacre au service commun, à l'aide d'un système de comptabilisation du temps, et de programmes qui définissent les modalités de travail et le partage des coûts. La CMS et l'ASCOBANS sont un exemple concret dans lequel un pourcentage du temps de chaque membre du personnel est fixé à l'avance (P2 : 75 % pour l'ASCOBANS, 25 % pour la CMS ; P4 : 15 % ASCOBANS et 85 % CMS ; D1 3 % ASCOBANS et 97 % CMS). L'IOSEA a aussi un accord semblable pour son poste de P5, dont 12,5 % sont couverts par la CMS et 87,5 % par l'IOSEA.

53. De telles dispositions sont réalisables et utilisées avec succès. Elles sont souvent accompagnées de rapports réguliers aux Parties sur la ventilation des ressources financières et du temps du personnel. Par exemple, les Conventions BRS rendent compte à la fois de la part de la contribution de chaque secrétariat qui a été utilisée, des gains et économies générés, et

de la manière dont ceux-ci ont été réinvestis dans l'appui à la mise en œuvre. Elles rendent également compte des améliorations de l'exécution grâce aux synergies. De tels rapports, suivis et processus transparents pourraient également être adoptés par les instruments de la Famille CMS si des services communs étaient mis en place.

Approches pour l'opérationnalisation des services communs dans les instruments de la Famille CMS

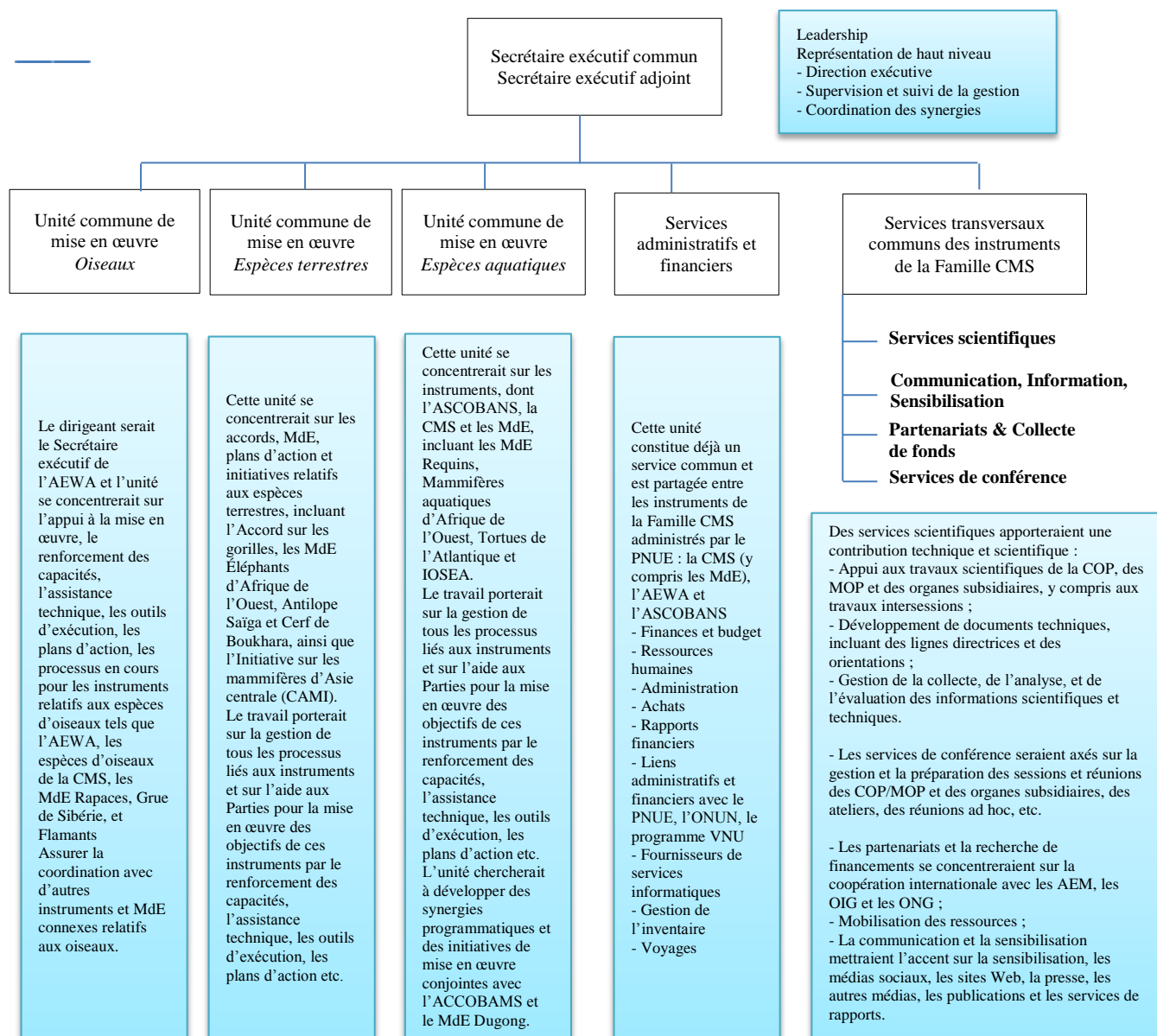
54. Il pourrait y avoir des approches différentes pour regrouper les services de secrétariat communs dans les instruments de la Famille CMS. L'expérience des Conventions de Bâle, Rotterdam, Stockholm (BRS), qui est le meilleur exemple d'intégration de services communs entre des AEM autonomes, a approché les services communs à travers un « big bang ». Une décision simultanée a été prise par l'ensemble des trois COP des Conventions pour créer un secrétariat conjoint avec des services communs. Les Parties étaient également prêtes à accepter des coûts supplémentaires à court terme liés à la création du secrétariat conjoint, comme il était pressenti que la réorganisation entraînerait des perturbations dans les actions menées en routine et que des efforts seraient nécessaires pour élaborer et adopter de nouvelles procédures d'exploitation et d'autres contrôles de gestion.

55. L'approche BRS a réussi. Des enquêtes auprès des Parties ont montré une amélioration de la qualité des services, et une meilleure efficacité a permis de dégager des économies qui ont été redirigées vers l'appui à la mise en œuvre des trois Conventions. Le coût des perturbations à court terme n'a jamais été pleinement mesuré et une période de transition de deux à trois mois était prévue avant que le fonctionnement ne soit stabilisé.

56. Cependant, une autre façon de développer des services communs est d'adopter une approche pilote, dans laquelle les services sont identifiés et une unité mixte est proposée avec des termes de référence, une structure nouvelle, une stratégie et un programme de travail. Le service commun peut alors être mis à l'essai pendant plusieurs mois et, une fois établi, un autre service peut alors faire l'objet d'un essai. De cette façon, le temps de pause des secrétariats et les coûts à court terme peuvent être réduits au minimum. La CMS et l'AEWA ont eu une bonne expérience avec leur première phase pilote sur la communication, l'information et la sensibilisation. Le processus pourrait être reproduit pour d'autres services en suivant les étapes décrites ci-dessus.

À quoi pourrait ressembler la structure potentielle d'un secrétariat commun à la Famille CMS ?

Figure 2



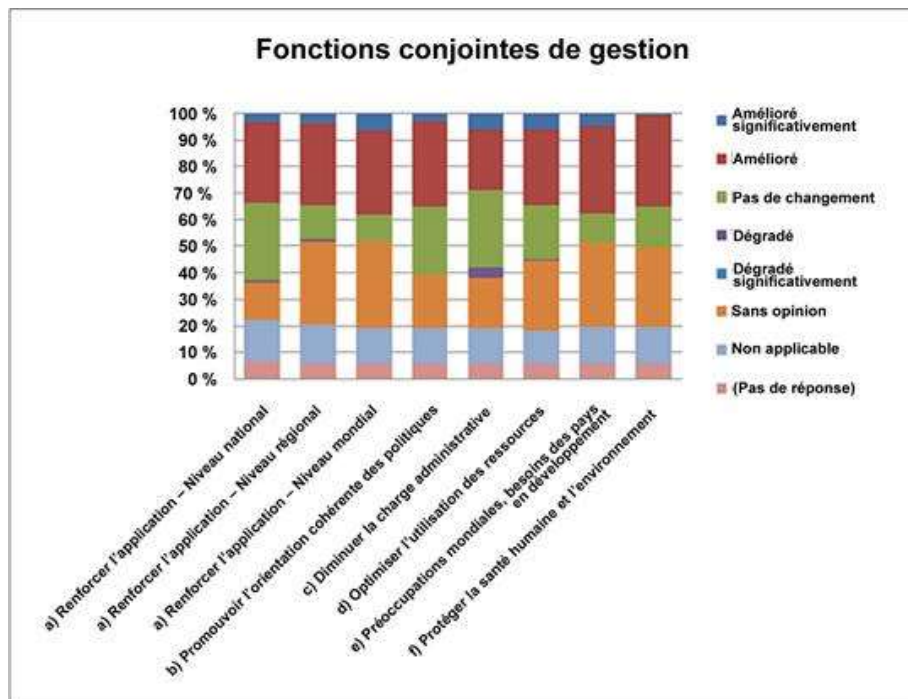
Expériences de services communs dans d'autres AEM

57. Des expériences de mise en commun de services existent notamment pour les Conventions BRS, et peuvent servir de base et être partagées en tant que bonnes pratiques. L'une des étapes clés dans le processus de synergies a été en premier lieu de nommer un secrétaire exécutif à la tête de ces secrétariats. Cela a ensuite permis au Secrétaire exécutif de réorganiser les trois Conventions de manière à ce qu'elles puissent partager les coûts, optimiser leurs ressources humaines et utiliser les ressources plus efficacement. Un rapport BRS, publié en février 2013 par le Secrétariat conjoint et basé sur un questionnaire adressé aux Parties, a clairement montré que ces nouvelles dispositions institutionnelles et organisationnelles permettent aux Conventions BRS de concentrer les ressources plus

efficacement sur les questions de mise en œuvre, et d'améliorer l'efficacité des secrétariats. Plus de la moitié des Parties ont exprimé une opinion et considéré que ces dispositions synergiques ont, dans l'ensemble, permis l'amélioration de la réalisation des objectifs des Conventions. Les améliorations les plus importantes semblent être le renforcement de la mise en œuvre des Conventions, comme il avait été convenu que les ressources économisées grâce aux synergies seraient réinvesties dans les activités de mise en œuvre.

58. La réduction des chevauchements n'a pas seulement induit des gains d'efficacité, mais a conduit à des économies substantielles pour les Parties. En 2013, par exemple, la mise en place d'un secrétaire exécutif unique, commun aux Conventions BRS, a permis d'économiser 564 851 USD en frais de personnel, 332 040 USD en frais de réunion, et 160 000 USD en coûts d'exploitation⁴. Toutefois, les principaux gains semblent être ceux issus du renforcement des services aux Parties. En combinant les forces des trois Conventions, les secrétariats ont été en mesure de combler les lacunes et les faiblesses qu'ils avaient séparément, auxquelles ils ont pu faire face ensemble grâce à la spécialisation ou la complémentarité. L'amélioration des services est présentée dans le tableau 3.

Tableau 3



59. L'idée de créer un secrétariat de la Famille CMS plus interconnecté n'est pas nécessairement nouvelle. Des dispositions similaires ont été établies en 2006 pour le Secrétariat de l'ASCOBANS lorsqu'il a été décidé que les fonctions de secrétaire exécutif de l'Accord seraient prises en charge par le Secrétaire exécutif de la CMS. Bien que ces dispositions aient été établies par nécessité plutôt que par choix d'évolution, les résultats ont finalement été positifs, comme l'indique un rapport de 2012 sur l'évaluation de la fusion des secrétariats de l'ASCOBANS et de la CMS (« *Evaluation of the Merger of the ASCOBANS Secretariat with the CMS Secretariat* »). Les résultats ont conduit à des économies considérables pour les Parties.

⁴ Estimation des économies résultant des synergies entre les Conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm pour la période 2012-2013 UNEP/FAO/CHW/RC/POPS/EXCOPS.2/INF/22.

Conclusions et perspectives

60. Ce rapport montre que la mise en commun de services est réalisable pour la plupart des fonctions et des services des instruments de la Famille CMS. Le potentiel de développement de services communs est élevé parce que ces instruments sont de nature similaire et partagent un objectif commun de conservation des espèces migratrices. Les besoins spécifiques et régionaux des instruments peuvent être traités en élaborant une stratégie commune et des programmes de travail au sein de services communs. Les domaines transversaux tels que les services de conférence, la communication, l'information et la sensibilisation, les partenariats et la recherche de fonds, ainsi que les services scientifiques ont aussi un potentiel de partage très élevé car ce sont des fonctions déjà présentes dans la plupart des AEM (y compris dans la Famille CMS), et ils impliquent un travail très similaire. La phase pilote CMS/AEWA sur la communication démontre que la mise en commun d'une unité est possible, et qu'elle conduit à des gains d'efficacité grâce à la spécialisation, qu'elle permet de combler les lacunes dans l'exécution des services, et qu'elle peut globalement entraîner un meilleur service aux Parties. Les objectifs de développement de l'efficacité ne doivent pas se restreindre à la réduction des coûts. Au contraire, puisque les instruments de la Famille CMS ne disposent pas des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des Parties, l'objectif devrait conduire à un renforcement du service, et lorsque cela est possible, les gains devraient être orientés vers la mise en œuvre de la Convention à tous les niveaux.

61. Le soutien politique pour aller de l'avant existe, et il y a eu des appels quasiment unanimes pour développer des synergies plus fortes entre les AEM. Ces questions sont à l'ordre du jour de la CMS depuis plusieurs années, et de nombreuses ressources et beaucoup de temps ont été consacrés à fournir des informations pour progresser en ce sens. Les Parties disposent de l'information nécessaire, et les lacunes qu'elles estiment devoir être comblées peuvent être abordées en cours de progression. Les Parties à la CMS ont également bénéficié de l'expérience d'autres processus tels que les Conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, qui ont montré que les services communs sont opérationnels et entraînent un renforcement de la qualité du service ainsi que des économies qui sont investies dans le soutien à la mise en œuvre des Conventions. Dans la Famille CMS il existe aussi des réussites concrètes qui contribuent à montrer que cette approche peut être efficace. Les instruments de la Famille CMS basés à Bonn et administrés par le PNUE disposent d'une administration commune. L'ASCOBANS et la CMS ont un secrétariat commun, y compris un Secrétaire exécutif commun. Une phase pilote menée par la CMS et l'AEWA sur la communication et l'information a montré que les services transversaux peuvent être partagés avec succès. Les Parties doivent à présent franchir les prochaines étapes pour garantir que les instruments de la Famille CMS disposent du secrétariat le plus fort et le plus efficace possible pour faire face au climat financier actuel.

62. Les prochaines étapes pourraient être de s'appuyer sur les informations existantes et les processus établis. Le processus pilote constitue une bonne technique pour mettre progressivement en place les services les plus courants sans générer de fortes perturbations dans les secrétariats. La technique permet de progresser de manière équilibrée, tout en étant encadrée par des rapports réguliers des Secrétaires exécutifs et une supervision des comités permanents par le biais de leurs présidents. La CMS et l'AEWA ont progressé vers la fusion de services communs, et ces traités sont les deux plus importants de la Famille CMS. La progression de ces deux secrétariats pourrait servir de base pour encourager le partage de services entre les autres instruments de la Famille CMS.

**Rapport du Secrétaire exécutif sur la phase pilote CMS/AEWA de l'Unité
commune Communication et sensibilisation
Juin 2014**

Contexte

1. En janvier 2014, conformément à la décision de la 41^{ème} réunion du Comité permanent de mener un projet pilote visant à partager un service de secrétariat commun entre l'AEWA et la CMS, le Secrétaire exécutif de la CMS, en consultation avec le Secrétaire exécutif par intérim de l'AEWA, a proposé la création d'une équipe commune couvrant la communication, la gestion de l'information et la sensibilisation (ci-après dénommée *Unité des communications*). Une proposition a été préparée et transmise aux présidents des Comités permanents de l'AEWA et de la CMS pour approbation, comme demandé par le Comité permanent de la CMS. Le 20 janvier 2014, les deux présidents ont donné le feu vert à cette phase pilote.

2. La phase pilote a été immédiatement lancée et se poursuivra jusqu'à la COP où il est prévu que les résultats du projet pilote ainsi qu'un rapport complémentaire proposant d'autres services communs entre la CMS et ses instruments connexes soient examinés, et qu'une décision soit prise sur de nouvelles mesures visant à créer une plus grande synergie au sein de la Famille CMS. Le Comité permanent de l'AEWA a demandé à l'AEWA et à la CMS de fusionner des services communs, mais la décision finale sera examinée par la MOP de l'AEWA en 2015.

Récapitulation

3. L'objectif du projet pilote était d'explorer le partage de services « dans un effort d'amélioration des conditions permettant aux secrétariats de la Famille CMS de renforcer l'appui à la mise en œuvre ». D'autres principes secondaires ont guidé la sélection des fonctions à tester dans la phase pilote, afin que le test dans le domaine choisi apporte des avantages mutuels et un renforcement des résultats, ainsi que des économies dans les dépenses, qu'il permette de combler les lacunes dans les ressources existantes, d'améliorer la qualité et la quantité de services, et qu'il fournisse dans un délai relativement court des résultats démontrant clairement aux Parties la valeur de la synergie.

4. Il est entendu, en tant que principe de base de la phase pilote, qu'en procédant à l'analyse, les secrétariats devraient bénéficier d'un apprentissage par la pratique. De plus, les enseignements issus de la phase pilote, y compris sur les modalités de fusion d'autres services communs, pourraient être intégrés à une analyse plus approfondie couvrant les autres instruments de la Famille CMS, et communiqués avec l'ensemble des éléments fournis aux Parties pour étayer la prise de décision sur les synergies pour d'autres services communs. La proposition complète fournie aux présidents des comités permanents de la CMS et de l'AEWA est jointe en annexe.

5. Le présent rapport décrit les progrès accomplis jusqu'à présent dans la conduite de la phase pilote, et offre un aperçu des enseignements qui pourront aider à guider et rassurer les Parties quant au partage futur de services communs entre la CMS, l'AEWA et éventuellement

EUROBATS, et quant à d'autres synergies potentielles au sein de la Famille CMS. Les secrétaires exécutifs ont mené des discussions en interne pour ajuster et développer l'organisation de la nouvelle Unité.

Description de l'Unité commune

6. L'Unité commune a été créée en janvier 2014 suite à l'acceptation de la proposition des secrétaires exécutifs de la CMS et de l'AEWA par les présidents des comités permanents. La nouvelle équipe est basée au 8^{ème} étage de l'immeuble du campus de l'ONU, dans cinq bureaux voisins, afin de faciliter la communication et la collaboration. Il a été décidé que l'Unité compterait un coordinateur général, un administrateur chargé de l'informatique et de l'information, un éditeur et un rédacteur, ainsi qu'un spécialiste des relations avec les médias. La CMS et l'AEWA ont fourni du personnel à cette nouvelle Unité.

Évaluation

7. Malgré un laps de temps très court pour concevoir et mener un projet pilote, dans ce nouvel environnement, des résultats concrets et des domaines de collaboration prometteurs démontrent clairement que la phase pilote - même à ce stade précoce - peut être considérée comme un succès. Le paragraphe suivant décrit ces résultats en termes tangibles, et fait état de domaines encore en développement mais montrant néanmoins déjà des améliorations encourageantes. Les résultats sont principalement en termes de renforcement de la communication et de la sensibilisation. Ils ont conduit à une meilleure spécialisation, en partageant des stratégies et des programmes communs, ainsi que des ressources, et enfin, ont apporté une plus grande cohérence aux travaux de la CMS et de l'AEWA.

Gains issus de la spécialisation

8. À première vue, les équipes communication de la CMS et de l'AEWA avaient dès le début un potentiel de complémentarité qui semblait naturel. Ce fut l'une des raisons pour lesquelles ce domaine a été choisi pour tester le partage de services communs. Ce raisonnement s'est confirmé après la fusion des équipes en une unité commune. Avant cette fusion, il était demandé aux membres des équipes d'être polyvalents, d'effectuer chaque jour un ensemble de tâches diverses, et d'établir des priorités dans ce qui pouvait être accompli quotidiennement. Les tâches requises étaient toujours plus nombreuses que ce qui pouvait être réalisé et, de ce fait, elles bénéficiaient de moins d'attention que ce qu'elles auraient dû recevoir. Dans ces secrétariats de taille réduite, les ressources disponibles pour la communication sont limitées et la charge du travail demandée par les Parties est conséquente. Les membres du personnel travaillaient davantage en tant que généralistes en traitant un large éventail de tâches. Nombre de tâches similaires étaient effectuées parallèlement dans les deux secrétariats. En tant que généralistes, les membres du personnel ne pouvaient jamais déployer au maximum leurs compétences, gagner du temps en se concentrant sur des tâches plus ciblées, ni travailler dans les domaines pour lesquels ils étaient les plus qualifiés ou les mieux formés. Il est également important de noter qu'isolément chaque Secrétariat manquait de ressources humaines pour mettre pleinement en œuvre son programme de travail, mais qu'ensemble, ils peuvent désormais partager cette charge. Cela ne signifie pas qu'il existe une solution miracle pour pallier le manque de ressources, mais à présent l'AEWA et la CMS peuvent utiliser plus efficacement les ressources dont ils disposent.

9. La fusion des deux équipes a permis à l'Unité des communications de définir les tâches les plus courantes, communes aux deux secrétariats, telles que la production d'écrits et

l'édition, la mise en ligne, les déclarations et l'amélioration du site Web, les relations avec les médias, les communiqués de presse, les notifications, les programmes, la coordination, la communication et la gestion stratégiques, ainsi que le lien avec les prestataires. Il a alors été réalisé que nombre d'entre elles étaient dupliquées par chaque secrétariat. L'Unité a pu répartir ces tâches en permettant une plus grande spécialisation. Dans le même temps, elle a défini ensemble la planification et a décidé de priorités communes. De cette façon, elle a pu se concentrer sur son plan de travail et consacrer plus de temps à la réalisation des objectifs communs. L'équipe a ainsi été renforcée car, grâce à l'union de ses forces et à leur partage sur un programme commun, davantage de ressources ont pu être orientées vers les services communs, et la spécialisation a permis une plus grande efficacité.

10. Et surtout, l'Unité partagée a donné une impulsion pour commencer à regarder le service commun (des communications) d'une manière plus stratégique. Un changement de culture se profile au sein de la CMS et de l'AEWA pour commencer à planifier les activités de communication et à associer davantage l'ensemble du personnel de la CMS et de l'AEWA. Bien que l'on soit encore à un stade précoce, il existe des indications très positives. La définition des priorités reste encore difficile, mais peut être surmontée avec une communication appropriée, et des systèmes ont été mis en place pour veiller à ce que cela se produise.

Temps libéré de la gestion quotidienne

11. La nouvelle Unité a libéré du temps dans les deux secrétariats vis-à-vis de la gestion quotidienne. Avant la création de l'Unité commune, cette gestion était assurée directement par chaque secrétaire exécutif. Avec la nomination d'un coordinateur, les deux secrétaires exécutifs sont libres de se concentrer sur d'autres domaines.

Cohérence

12. La nouvelle Unité des communications a également facilité une plus grande cohérence entre la CMS et l'AEWA. Les Parties ont encouragé la CMS et ses instruments connexes à développer une image de marque commune et une plus forte cohérence de cette image vis-à-vis du monde extérieur. Par exemple, à la suite du projet commun de site Web de la Famille CMS, l'Unité a commencé à élaborer un guide de style de conception commun à la Famille CMS. Le processus de la Structure future demandait des actions communes très spécifiques telles que des communiqués de presse et des déclarations aux médias, ainsi que des manifestations publiques et des campagnes sur les espèces (telles que la Journée mondiale des oiseaux migrateurs).

13. Actuellement, tout cela est mis en pratique entre la CMS et l'AEWA. Les activités vers la presse et les médias sont prévues, développées, contrôlées et exécutées à partir de l'Unité commune. La résolution 10.9 de la CMS demande qu'une plus grande cohérence soit apportée aux activités de communication dans la Famille CMS. La résolution 5.17 de l'AEWA demande au Comité permanent de l'AEWA de « contribuer, s'il y a lieu, à des activités identifiées dans l'annexe 1 de la résolution 10.9 de la CMS ». Le tableau suivant résume les actions demandées par la résolution 10.9 dans ce domaine afin de montrer comment la phase pilote apporte une plus grande cohérence :

« La CMS doit commencer la coordination de la communication ».	Une équipe unique permet désormais de centraliser les activités de communication. Un canal média pour l'organisation et la planification des déclarations Web / communiqués de presse / notifications / événements permet une planification centrale et un traitement de toutes les activités de communication de la CMS et de l'AEWA.
« La CMS doit coordonner les opérations de communication et les stratégies, en tant que services centralisés entre les accords/MdE ».	Cela a lieu à présent entre la CMS, l'AEWA et les MdE. Au-delà de ces deux traités et des MdE, il faudra, pour les accords autonomes tels qu'EUROBATS, soit un assentiment vis-à-vis des stratégies et services de l'Unité des communications, soit une décision de rejoindre l'Unité commune.
« Coordonner les déclarations à la presse et aux médias, ainsi que la mise en œuvre des campagnes pour les espèces et les événements publics ».	Les déclarations à la presse et aux médias sont maintenant complètement coordonnées entre la CMS et l'AEWA par l'Unité des communications. Les campagnes pour les espèces, telles que la Journée mondiale des oiseaux migrateurs, sont gérées conjointement, et l'Unité développera de petites campagnes communes ciblées sur les espèces communes, les menaces ou les moteurs/pressions/problèmes communs tels que les infrastructures liées aux énergies renouvelables, les débris marins, les prises accessoires, la criminalité liée aux espèces sauvages, ainsi que le changement climatique. La collaboration dans le cadre d'événements publics est plus forte que jamais. Par exemple, pour la Journée de la vie sauvage, la CMS et l'AEWA ont collaboré avec la CCNUCC et la CITES au lancement d'éditoriaux communs, l'un avec le Secrétaire exécutif, publié dans le <i>Guardian</i> , et un autre avec le Secrétaire général de la CITES, publié dans le <i>South China Morning Post</i> . Nous avons également collaboré sur les médias sociaux. La JMOM est un autre exemple de collaboration où l'équipe commune a travaillé à la coordination de plus de 400 événements à travers le monde, et a diffusé des communiqués de presse et des éditoriaux dans de grands journaux.
« Soutenir, lorsque cela est possible, le développement et la maintenance des sites Web de la Famille CMS et de la CMS et ainsi assurer une conscientisation accrue et centralisée des menaces communes/partagées grâce aux publications et aux ressources en ligne » .	La création de l'Unité commune a permis à la CMS et à l'AEWA de s'investir plus efficacement dans les médias sociaux tels que Twitter et Facebook. Le nombre de <i>followers</i> et de « <i>like</i> » a considérablement augmenté pour les deux médias au cours des derniers mois, depuis que l'Unité a été créée. Des lignes directrices communes pour l'utilisation de Twitter sont en cours d'élaboration. Le lancement du site Web commun a également eu lieu en mars. La CMS et l'AEWA ont centralisé leur travail pour le lancement du nouveau site Web. La nouvelle Unité a eu à résoudre de nombreuses difficultés liées au site Web, et elle a assuré la coordination du passage aux nouveaux sites. Il y avait un seul point d'entrée pour le développement de ce nouveau site avec le prestataire Eau de Web.

Gains issus de programmes communs

14. La création de l'Unité commune a engagé la CMS et l'AEWA vers une programmation plus étroite. Par exemple, la CMS et l'AEWA sont mandatés par les décisions de leur COP/MOP pour développer et/ou actualiser leurs stratégies de communication

(résolution 10.7 de la CMS et résolution 5.5 de l'AEWA). Ce travail se fera désormais à travers une stratégie commune. À ce jour, des termes de référence ont été élaborés pour proposer une stratégie commune ayant des buts généraux, des objectifs et des approches similaires. La CMS et l'AEWA se partageront le coût du contrat de consultant pour l'élaboration de la stratégie. Ce processus génère des économies en matière de ressources humaines et financières, car au lieu d'avoir deux contrats de consultant et deux équipes travaillant sur la stratégie, il n'y aura qu'une seule équipe et un seul contrat dont les frais seront partagés.

15. La stratégie commune sera également l'occasion de définir les priorités de chaque traité et de prévoir là où les ressources doivent être partagées, et comment des objectifs communs peuvent être équilibrés afin que les tâches spécifiques à chaque traité puissent être prises en compte et planifiées. Il est prévu que la stratégie conjointe soit élaborée et présentée à la COP de la CMS, puis à la MOP de l'AEWA en 2015.

16. Un programme de travail partagé similaire est maintenant prévu dans le domaine de la communication, de l'éducation et de la sensibilisation du public (CESP).

17. L'Unité des communications développe actuellement également un programme de travail commun pour ses activités générales. Le programme de travail sera d'abord partagé avec les Parties à la CMS lors de la COP en novembre, puis avec la MOP de l'AEWA en 2015. Cet exercice devrait permettre de mieux identifier les économies réalisées et pouvant être redirigées vers le renforcement de l'efficacité de la communication et de la sensibilisation de la CMS et de l'AEWA.

Partage des ressources

18. L'Unité des communications est en mesure de partager des ressources, ce qui devrait être plus rentable à long terme. Il est prévu que les campagnes publicitaires dans les médias sociaux soient mises en œuvre conjointement, et les coûts des nouveaux équipements tels que des caméras, des écrans, des expositions et d'autre matériel promotionnel sont désormais partagés entre les deux secrétariats. Lorsque l'Unité sera pleinement développée, des économies directes seront possibles.

Quel est l'impact sur l'appui à la mise en œuvre?

19. Grâce à la spécialisation des ressources humaines, la réduction des coûts - en termes d'équipement, de campagnes, de publicité dans les médias sociaux et d'autres domaines - a un impact direct sur les activités de mise en œuvre. La CMS et l'AEWA ont une équipe plus forte pour soutenir les activités de communication qui, d'une manière générale, font connaître les deux organisations. Ils disposent aussi maintenant d'une équipe plus efficace pour faire connaître et promouvoir la sensibilisation vis-à-vis des menaces communes pesant sur l'ensemble des espèces migratrices. Ces menaces peuvent être à court terme, telles que la flambée de la criminalité liée aux espèces sauvages (piégeage illégal des oiseaux, empoisonnement et braconnage), ou à long terme comme le changement climatique, les infrastructures d'exploitation des énergies renouvelables. Ils peuvent également promouvoir plus efficacement la sensibilisation vis-à-vis des côtés positifs de la mise en œuvre des instruments, comme en faisant connaître au public et aux parties prenantes la valeur des oiseaux d'eau migrateurs et d'autres espèces migratrices dans les services écosystémiques, telles que pour l'écotourisme, ou l'agriculture dans le cas de la pollinisation.

20. Si la CMS et l'AEWA partageaient une équipe de mise en œuvre commune pour toutes les espèces d'oiseaux, il pourrait y avoir encore plus d'impact sur l'appui à la mise en œuvre, car cela signifierait que l'Unité des communications pourrait soutenir la promotion de la stratégie partagée des deux organisations.

21. L'Unité des communications est très importante pour la préparation de la COP, car elle est en mesure de se concentrer sur la promotion de la Conférence à travers les médias sociaux, le développement de matériel promotionnel, des bandes annonces, des éditoriaux, des conférences de presse, et de nombreux autres aspects nécessaires à la préparation d'une telle réunion. L'Unité peut mettre en œuvre ces actions en tant qu'équipe élargie et plus spécialisée. Lors d'une COP ou d'une MOP, elle peut également mieux gérer les relations et les communications avec les médias, grâce à une équipe plus forte. La COP de la CMS et la MOP de l'AEWA ne se déroulant pas en même temps, ni la même année, cela signifie que l'équipe peut se concentrer et travailler en collaboration pour la préparation de la COP. Cette année, l'accent sera mis sur la COP de la CMS, alors que l'année prochaine le même niveau d'effort sera fourni pour la MOP de l'AEWA.

Préoccupations et risques

22. Certaines préoccupations ont été exprimées au sujet de la création de l'Unité commune. Cependant, des efforts ont été faits pour que les problèmes soient évités dès le début ou que des mesures soient prises pour les résoudre. L'approche de l'équipe a été d'identifier dès le départ les risques potentiels et de veiller à ce qu'ils ne mettent pas en péril le succès de l'Unité. Par exemple, la préparation de la COP de la CMS est actuellement la principale activité de l'Unité, et accapare du temps d'autres tâches. Bien que cette préoccupation soit légitime, il est tout aussi vrai que le travail et la préparation de la COP constituent un excellent test pour la MOP de l'AEWA en 2015. Les Secrétaires exécutifs ont discuté de ce sujet et ont convenu que, cette année, les efforts seront accentués pour la COP de la CMS, mais que la même chose sera réalisée pour la MOP de l'AEWA en 2015. Le maintien de la visibilité de l'AEWA a également été soulevé comme une préoccupation, mais, encore une fois, les Secrétaires exécutifs en sont conscients et vont veiller à ce que ce nouveau fonctionnement ne conduise pas l'AEWA à être négligée. Il est reconnu que la création d'une équipe de mise en œuvre commune pour toutes les espèces d'oiseaux faciliterait le renforcement de la visibilité de l'AEWA, qui pourrait prendre le leadership sur les questions relatives aux oiseaux pour l'ensemble de la Famille CMS.

Conclusion

23. En seulement peu de temps, les résultats montrent que l'Unité des communications de la CMS et de l'AEWA fonctionne bien et a considérablement renforcé la communication globale. Elle a apporté de nouvelles forces grâce à la spécialisation, elle a permis d'améliorer la cohérence et de partager une programmation commune ainsi qu'une préparation plus ciblée des COP et des MOP, de libérer du temps des secrétaires exécutifs et de partager des ressources, avec des avantages plus nombreux encore sur la durée.

24. La phase pilote montre clairement des résultats positifs et indique que le partage de services communs au sein la Famille CMS est non seulement viable et possible, mais qu'il aura un impact tangible sur l'amélioration des services fournis. Bien que ce ne soit encore que le début, il existe déjà des signes très positifs pour un futur partage de services communs entre l'AEWA et la CMS.

Annexe à l'Annexe 2**Analyse et proposition pour une étude pilote sur le partage de services entre le PNUE/CMS et le PNUE/AEWA dans les domaines de l'information, de la communication et de la sensibilisation****1. Introduction**

1. Après plus d'une décennie de discussions internationales sur la promotion des synergies en tant que concept pouvant apporter plus de cohérence à la multiplicité des AEM, les pays sont de plus en plus conscients de la nécessité de passer à l'action. Le résultat de Rio+20, « L'avenir que nous voulons » résout la question du point de départ de cette action car il renvoie clairement la responsabilité de l'action aux pays membres des AEM.

2. La Famille CMS est une des myriades d'instruments internationaux autonomes parmi les plus compliquées, toutefois ses instruments ont une origine commune et un même objectif de protection des espèces migratrices. Leur but général étant d'appuyer les Parties dans leurs efforts de protection des espèces migratrices, la plupart de ces instruments ont des fonctions communes. Les instruments administrés par le PNUE et basés à Bonn offrent une opportunité toute particulière de renforcement des synergies dans la Famille CMS.

3. À certains égards, les Parties de la Famille CMS ont été très progressistes. En 1996, la COP5 de la CMS a fait un premier pas important en demandant aux MOP des accords basés en Europe d'envisager de transférer leurs secrétariats auprès de la Convention mère. D'autre part, une unité administrative commune a été établie lorsque le Secrétariat de l'AEWA a emménagé à Bonn. Aujourd'hui, plusieurs années après ces premières étapes, l'AEWA et les Parties à la CMS sont de nouveau prêts à faire un autre pas en avant.

4. Se basant sur le processus de Structure future initié au titre de la résolution 9.13 et sur son résultat, qui dans la résolution 10.9 propose des options pour la future organisation et le développement stratégique de la Famille CMS, les Parties à l'AEWA et à la CMS ont demandé aux secrétariats d'étudier la possibilité de fusionner des services communs. En septembre 2013, les détails spécifiques ont été définis lors de la 9^{ème} réunion du Comité permanent de l'AEWA qui a identifié la nécessité d'étudier la possibilité de fusionner des services communs et qui a invité la CMS à en faire de même. Plusieurs semaines plus tard, la 41^{ème} réunion du Comité permanent de la CMS a accepté l'invitation de l'AEWA, et a chargé le Secrétariat de la CMS d'entreprendre une phase pilote qui verrait la fusion de services communs, et de rendre compte des progrès de cette entreprise. Pour permettre aux Parties de prendre une décision lors de la COP11 sur les prochaines étapes à suivre, une analyse plus approfondie portant sur les autres fonctions qui pourraient être fusionnées a également été demandée.

5. Dans un premier pas vers la phase pilote, le Comité permanent a demandé au Secrétaire exécutif de la CMS, en collaboration avec l'Administrateur exécutif de l'AEWA, de préparer une analyse et une proposition permettant d'identifier la meilleure opportunité pour ce test. Le présent document a été préparé à cet égard et montre qu'à ce stade les services d'information, de communication et de sensibilisation sont les plus appropriés pour une phase pilote de partage, et qu'il y est très probable qu'ils offrent les meilleures perspectives en matière d'expérience sur les synergies et d'apprentissage par la pratique. Le Secrétariat rendra compte à la COP11 des résultats reproductibles et mesurables de la phase pilote, pour documenter une nouvelle décision. Le présent rapport met donc en évidence les avantages

potentiels du partage de services dans ces domaines, et fournit une justification qui servira de base au Président du Comité permanent de la CMS pour donner le feu vert à cette la phase pilote, comme le demande la décision de la 41^{ème} réunion du Comité permanent.

2. But

6. Conformément à la décision prise par le Comité permanent à sa 41^{ème} réunion, le but de l'analyse est de fournir une justification pour une phase pilote qui explorerait le partage de services « dans un effort d'amélioration des conditions permettant aux secrétariats de la Famille CMS de renforcer l'appui à la mise en œuvre ». D'autres principes secondaires ont guidé la sélection des fonctions à tester dans la phase pilote, afin que le test sur le domaine choisi apporte des avantages mutuels et un renforcement des résultats, qu'il permette de réaliser plus d'actions avec le même niveau de financement, de combler les lacunes dans les ressources existantes, d'améliorer la qualité et la quantité de services, de rediriger le temps du personnel vers l'appui à la mise en œuvre, et qu'il fournisse dans un délai relativement court des résultats démontrant clairement aux Parties la valeur de la synergie.

7. Il est entendu, en tant que principe de base de la phase pilote, qu'en procédant à l'analyse, le Secrétariat devrait bénéficier d'un apprentissage par la pratique. De plus, les enseignements issus de la phase pilote, y compris sur les modalités de fusion d'autres services communs, pourraient être intégrés à une analyse plus approfondie couvrant les autres instruments de la Famille CMS, et communiqués avec l'ensemble des éléments fournis aux Parties pour étayer la prise de décision sur les synergies pour d'autres services communs.

3. Avantages

8. Un certain nombre d'avantages peuvent découler d'une collaboration plus étroite et de l'institutionnalisation de la relation entre l'AEWA et la CMS. Les domaines concernés comprennent la recherche de fonds, les services de conférence, le renforcement des capacités, les services juridiques, l'expertise scientifique, les unités de mise en œuvre et les fonctions exécutives. Cependant la communication, la gestion de l'information et la sensibilisation offrent un certain nombre d'avantages clés qui pourraient être utiles dans une phase pilote et pourraient offrir certains enseignements et indications sur la façon dont le processus peut être répliqué lorsque les secrétariats iront de l'avant au sujet des synergies. La section suivante met en évidence ce que ces avantages pourraient être.

3.1 Un service commun lié à l'appui à la mise en œuvre

9. L'information, la communication et la sensibilisation sont des fonctions communes aux AEM, et presque tous les principaux AEM doivent les remplir d'une manière ou d'une autre. À bien des égards, il s'agit d'une fonction générique, les types d'activités et les outils utilisés pour fournir ces services étant assez uniformes. Les objets de ces fonctions sont multiples et ont des liens directs avec l'appui à la mise en œuvre, car ces services sont utilisés comme une méthode de soutien aux obligations primaires d'une convention. Il s'agit notamment d'encourager l'engagement des parties prenantes, des décideurs et du public, d'alerter les Parties sur les questions émergentes qui pourraient avoir une incidence sur la mise en œuvre de la convention, d'exercer une pression sur les Parties afin qu'elles prennent des mesures pour résoudre les problèmes de mise en œuvre, et de soutenir des efforts concertés. Il existe également des liens directs avec les projets dont les éléments sont souvent liés à la mise en œuvre. La partie du service relative à la gestion de l'information est

également indispensable pour faciliter et fournir des outils de suivi et d'élaboration des rapports, une obligation essentielle des Parties au titre de l'AEWA et de la CMS.

10. Les textes de la CMS et de l'AEWA contiennent un langage similaire dans leurs instruments en ce qui concerne l'information, la communication et la sensibilisation. Les deux traités ont de nombreuses résolutions qui visent à renforcer cette fonction et appellent à une plus grande coordination dans ce domaine au sein des secrétariats.

3.2 *Situation actuelle*

11. Actuellement, bien que l'information, la communication et la sensibilisation soient des services centraux pour l'AEWA et la CMS, les secrétariats continuent de manquer de personnel et de ressources. Toutes les fonctions des services ne peuvent pas être remplies de manière adéquate et, dans la plupart des cas, la charge de travail dépasse le temps disponible. Dans le Secrétariat de l'AEWA, un poste et demi est actuellement affecté à ces services, tandis que dans le Secrétariat de la CMS, trois postes leur sont dédiés, l'un d'eux étant celui d'un éditeur consultant. Une collaboration plus étroite pourrait donc avoir de nombreux avantages décrits ci-dessous.

3.3 *Complémentarité et spécialisation*

12. Il existe une forte complémentarité entre les services d'information, de communication et de sensibilisation de l'AEWA et ceux de la CMS, qui pourrait encore être renforcée notamment dans un contexte où la demande en techniques plus innovantes et axées sur la technologie exerce de nouvelles pressions sur les secrétariats. Des tâches très diverses et en constante augmentation doivent être réalisées dans le domaine de l'information, de la communication et de sensibilisation, et il est de plus en plus difficile pour chaque Secrétariat de couvrir seul l'ensemble de ce domaine avec les niveaux actuels de dotation en personnel. La fusion peut être judicieuse si elle aboutit à une équipe de communication bien gérée, coordonnée et renforcée, où les tâches sont clairement identifiées, spécialisées et réparties au sein de l'équipe. Cela inclut la gestion des sites Web, les relations avec la presse et les médias, les médias sociaux, les publications, la communication stratégique, et la gestion.

13. Les deux secrétariats doivent couvrir, avec leurs niveaux actuels de dotation en personnel, les domaines de la gestion de l'information et des données (y compris le soutien à l'élaboration des rapports et au suivi), l'édition et la production d'écrits, la gestion du site Web, la production vidéo et multimédia, les relations avec les médias, les fonctions de porte-parole, les campagnes, les médias sociaux et la gestion de projets. L'AEWA et la CMS ont déjà travaillé ensemble, avec succès, sur un certain nombre de projets dans différents domaines, démontrant qu'une telle collaboration est à l'avantage des deux secrétariats. Les exemples comprennent le projet de site Web de la Famille CMS, le système de rapport en ligne, la campagne de la Journée mondiale des oiseaux migrateurs, la gestion des espaces de travail en ligne pour les différents organes techniques et groupes de travail. Dans une équipe de communication commune gérée et coordonnée de manière professionnelle, l'expertise des membres du personnel de chaque secrétariat pourrait être plus ciblée vers certaines tâches, et la coordination au sein de cette équipe serait plus efficace que dans des secrétariats séparés. En outre, au cours des dernières années, le personnel actuel n'a pas eu d'opportunité en termes de carrière, et le projet de fusion pourrait ouvrir de nouvelles possibilités et de nouvelles incitations pour un développement professionnel.

14. Un autre avantage majeur du choix du domaine de l'information, la communication et la sensibilisation pour une première phase pilote est que l'AEWA et la CMS sont tous les deux mandatés par les décisions de leur COP/MOP pour élaborer et/ou actualiser leurs stratégies de communication (résolution 10.7 de la CMS et résolution 5.5 de l'AEWA). La résolution 5.5 de l'AEWA reconnaît également la nécessité de tenir compte de la résolution 10.9 de la CMS sur la Structure future lors de la révision de la stratégie de communication de l'AEWA. Il est donc opportun de conjuguer les efforts et l'expertise pour développer une future stratégie de communication commune à l'AEWA et à la CMS, en jouant sur leurs forces individuelles pour compenser leurs faiblesses, et en obtenant un gain de temps et de ressources lors du développement et de la mise en œuvre de nouvelles stratégies. En outre, une vue d'ensemble commune et un alignement des dépenses concernant les services parallèles ou très similaires pourraient accroître l'efficacité des dépenses.

La complémentarité des secrétariats de l'AEWA et de la CMS dans le domaine de l'information, de la communication et de sensibilisation permettrait une spécialisation au sein de la nouvelle équipe fusionnée. En favorisant un plus grand soutien au développement et à la gestion des contenus, tout en fournissant une expertise grandement nécessaire, une vision et une planification stratégiques de la communication pourraient être fournies, à travers une mobilisation médiatique professionnelle et une amélioration du fonctionnement de l'équipe.

3.4 Plan stratégique

15. Le Plan stratégique actuellement en cours de développement au sein de la CMS est destiné à être suffisamment large pour couvrir toutes les espèces migratrices en vue de son adoption finale par tous les membres de la Famille CMS. La résolution 10.9 appelle spécifiquement à l'harmonisation des plans stratégiques dans la Famille CMS, ce qui implique une mise en œuvre coordonnée. Un avantage clé de relier le Plan stratégique à tous les instruments de la Famille CMS est qu'il est également directement destiné à la mise en œuvre des Objectifs d'Aichi dans le cadre du Plan stratégique de la CDB pour la biodiversité. Ce niveau de planification stratégique à travers la Famille CMS en lien avec la CDB signifie qu'il y aura beaucoup plus d'opportunités d'accéder à des financements, d'associer des décideurs politiques et de développer des activités de mise en œuvre associées aux Objectifs d'Aichi. L'information, la communication et la sensibilisation jouent un rôle intrinsèque dans la promotion du Plan, et également dans la réalisation des objectifs spécifiques liés à l'éveil de l'intérêt et de l'engagement du public (voir Objectif 1 d'Aichi).

16. Relier l'information, la communication et la sensibilisation tout d'abord entre l'AEWA et la CMS dans le cadre du Plan stratégique pour les espèces migratrices et de la mise en œuvre du processus de Structure future, et ensuite aux Objectifs d'Aichi au titre du Plan stratégique pour la biodiversité est tout à fait sensé. Cela favorise une plus grande cohérence au sein de la Famille CMS, tout en renforçant l'image politique de la CMS et de l'AEWA en soulignant leur pertinence pour les processus globaux plus larges.

3.5 Promotion d'une image de marque commune et d'un site Web commun

17. Le fait que chacun des accords connexes dispose d'un site Web et de systèmes d'information distincts n'est pas passé inaperçu pour les Parties. Suite à un processus de coordination interne dirigé par les secrétariats établis à Bonn, les Parties ont mandaté la Famille CMS pour progresser vers une présence commune sur le Web et une image de marque commune, étant donné que le travail de l'ensemble de ces instruments porte sur les espèces migratrices. En 2012, les instruments basés à Bonn ont convenu de dispositions de collaboration et de partage des coûts de leurs projets Web communs, incluant les espaces de

travail en ligne, le nouveau système de base de données en ligne et les nouveaux sites Web. Le portail commun de la Famille CMS sera lancé au premier trimestre de 2014 et présentera davantage de possibilités pour un système commun de gestion et pour un travail conjoint sur les activités de communication reposant sur une même stratégie et sur l'image de marque de la Famille CMS.

18. Le nouveau portail Web de la Famille CMS sera la première présentation publique de la nouvelle image de marque de la Famille CMS. Il permettra non seulement de donner une image d'une Famille CMS plus unie qui optimise les synergies, et ainsi d'améliorer la perception du public, mais il aidera également à améliorer l'image de la Convention, de ses accords et de ses MdE. La nature partagée du portail Web de la Famille CMS conduira aussi naturellement à une collaboration plus étroite entre les secrétariats à tous les niveaux et constituera le nouvel « espace partagé de communication de la Famille CMS ».

19. Transmettre le bon message au public est très important, et peu de membres du grand public (ou même du monde de l'élaboration des politiques au-delà des parties prenantes directes de la Famille CMS) sont conscients de la complexité des secrétariats autonomes et des accords indépendants. Ils sont plus intéressés par les questions et les impacts que la Famille CMS peut avoir dans la résolution des problèmes de conservation. Le travail médiatique et les activités de sensibilisation qui utilisent l'image de marque commune et tirent parti des plus grandes ressources disponibles grâce à la collaboration, sont davantage susceptibles de réussir. Par conséquent le rassemblement des services d'information, de communication et de sensibilisation faciliterait ainsi le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de communication commune.

3.6 *Résolution 10.9 sur la Structure future*

20. Une autre raison majeure pour la sélection de l'information, de la communication et de la sensibilisation, est que ce domaine a déjà été désigné par les Parties pour être centralisé en tant que service commun. L'activité 4 de l'annexe 1 de la résolution 10.9 demande à la CMS de mener une approche commune, et va même plus loin en demandant explicitement à la CMS de centraliser à moyen terme les opérations de communication avec d'autres accords et MdE. Les extraits pertinents de la résolution 10.9 sur un système commun d'information, de communication et de sensibilisation sont les suivants :

- « La CMS doit commencer la coordination de la communication » ;
- « La CMS doit coordonner les opérations de communication et les stratégies, en tant que services centralisés entre les accords/MdE » ;
- « Coordonner les déclarations à la presse et aux médias, ainsi que la mise en œuvre des campagnes pour les espèces et les événements publics » ;
- « Soutenir, lorsque cela est possible, le développement et la maintenance des sites Web de la Famille CMS et de la CMS, et ainsi assurer une conscientisation accrue et centralisée des menaces communes/partagées grâce aux publications et aux ressources en ligne ».

3.7 *Reproductibilité et mesurabilité*

21. Les secrétariats de l'AEWA et de la CMS ont déjà de l'expérience dans la collaboration sur des tâches spécifiques de communication, telles que les campagnes et les activités de gestion et de coordination de l'information, de sorte que ce domaine est l'un de ceux qui leur permet de s'accorder rapidement et de produire des résultats dans un délai très

court. C'est un secteur où il existe un chevauchement considérable et donc le renforcement du degré de coopération entre l'AEWA et de la CMS est à l'étude depuis un certain temps. L'utilisation du domaine de la communication, de l'information et de la sensibilisation comme projet pilote – qui serait riche en enseignements et pourrait servir de modèle pour produire l'expérience dans d'autres domaines -semble fortement pertinente.

4. Risques possibles

22. Tout changement de pratiques définies s'accompagne de risques, mais par ailleurs, sans changement il n'existe pas de possibilité de saisir les nouvelles opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience. Les risques, s'ils sont identifiés dès le début, peuvent également être atténués ou gérés. Par conséquent, cette section identifie certains risques dont nous devons être conscients lors de la mise en œuvre de la phase pilote, ce sont les suivants :

- Une (trop) courte durée pour démontrer que les synergies ont eu un impact positif ;
- S'il n'y a pas d'appropriation du projet par le personnel, alors il pourrait potentiellement y avoir un manque de coopération entravant le déroulement de la phase pilote ;
- Les attentes des Parties sont élevées et il est donc important d'être clair sur ce que le pilote va faire et ce qu'il ne sera pas faire, de sorte que les attentes puissent être gérées ;
- Assurer une image de marque commune et une coopération sur la complémentarité sans nuire à la visibilité nécessaire de chacun des traités.

5. Modalités

23. Comment cela va-t-il fonctionner ? Un certain nombre de formules de partage des coûts ont été essayées et testées au cours des dernières années dans les AEM au sein de la Famille CMS comme à l'extérieur (p. ex. la gestion du site Web, la gestion commune de l'AEWA, de la CMS et d'EUROBATS). Ces formules offrent la possibilité d'avoir une collaboration plus étroite tout en veillant à ce que les Parties reçoivent les services qu'elles attendent et qu'elles financent. Elles ne sont pas tenues de payer pour des services qui ne concernent pas les instruments dont elles sont signataires, et ne sont pas tenues de subventionner des instruments dont elles ne sont pas membres. Les instruments continueront à avoir des budgets séparés et des systèmes comptables et de contributions séparés.

24. Afin d'assurer la transparence des comptes et de quantifier la collaboration sans avoir à passer par un nouveau système de comptabilité ou à en changer la structure, la méthode la plus simple est d'avoir un échange de services. Selon cette approche, un plan de travail conjoint est élaboré. Il définit le travail de la nouvelle équipe et répartit le temps du personnel en fonction de la planification et de la totalité du temps disponible.

25. Si nécessaire, les pourcentages peuvent être définis de manière à ce que la formule puisse devenir une disposition plus stable. La proposition portera essentiellement sur un échange de services tenant compte de l'autonomie des budgets de la CMS et de l'AEWA. Pendant la phase pilote, l'équipe s'efforcera d'entreprendre un suivi du temps pour obtenir une meilleure vision du temps réellement passé par chaque membre de cette équipe sur la communication, la gestion de l'information et la sensibilisation.

6. Conclusion et prochaines étapes

26. Le domaine de l'information, de la communication et de la sensibilisation se prête à la conduite d'une phase pilote viable pour la fusion des services communs. La résolution 10.9 fournit déjà un mandat pour fusionner ces services. La décision du Comité permanent réaffirme que ce domaine est considéré par les Parties comme propice pour que les secrétariats puissent progresser. De plus, il existe un certain nombre d'avantages qui rendent ce choix pertinent pour une phase pilote. Il existe notamment une forte complémentarité, des possibilités de renforcement mutuel et de spécialisation, des outils tels que le site Web, qui sont déjà favorables à de plus amples activités conjointes dans le domaine de la communication. Le partage de ce domaine serait également complémentaire à l'intention des Parties d'élaborer des plans stratégiques coordonnés pour les espèces migratrices, il offrirait plus d'opportunités de promotion d'une image de marque commune, et enfin, il pourrait apporter des résultats mesurables et reproductibles pouvant être utiles aux Parties pour mieux identifier les domaines dans lesquels la fusion future des services communs pourrait avoir lieu.

27. La proposition est maintenant soumise à l'approbation des présidents des comités permanents de la CMS et de l'AEWA.

PROJET DE RÉOLUTION
Renforcement des synergies et des services communs
entre les instruments de la Famille CMS

Consciente de l'autonomie juridique de chacun des instruments de la Famille CMS ;

Rappelant la résolution 10.9 de la Conférence des Parties à la CMS « Structure et stratégies futures de la CMS et de la Famille CMS » ;

Tenant compte de l'envergure internationale de Rio+20 et d'autres processus soulignant l'importance du développement de nouvelles synergies entre les AEM ;

Rappelant également la décision de la 9^{ème} réunion du Comité permanent de l'AEWA qui demande au Secrétaire exécutif de l'AEWA et au Secrétaire exécutif de la CMS de développer de nouvelles synergies entre l'AEWA et la CMS, et de prendre des mesures pour fusionner les services et domaines communs afin de réorienter l'attention des Secrétariats vers l'appui à la mise en œuvre ;

Rappelant en outre la décision de la 41^{ème} réunion du Comité permanent de la CMS de soutenir la décision de la 9^{ème} réunion du Comité permanent de l'AEWA de fusionner les services communs, et de demander aux Secrétaires exécutifs de la CMS et de l'AEWA de procéder à une phase pilote et d'en présenter les résultats à la COP11 ;

Reconnaissant que les instruments de la CMS incluent une vaste gamme d'accords et de mémorandums d'entente, mais qu'ils partagent des objectifs communs de conservation des espèces migratrices dans toute leur aire de répartition ;

Reconnaissant également que de nombreuses fonctions fournies par les secrétariats des instruments de la Famille CMS ont une portée et une nature similaires, et présentent donc un fort potentiel pour le partage de services ;

Reconnaissant que la création de domaines de services communs aux instruments de la CMS peut aider à combler des lacunes, à les renforcer mutuellement, à générer des économies et à augmenter les résultats ;

Priant instamment que les mesures prises pour améliorer les synergies et la coopération et pour développer des services communs entre les instruments de la Famille CMS visent à renforcer la mise en œuvre des instruments concernés et à optimiser l'utilisation efficace et efficiente des ressources à tous les niveaux ;

Reconnaissant la résolution UNEP/ASCOBANS/5.2d et le document MOP7/Doc.8-01 à travers lesquels l'ASCOBANS et la CMS partagent déjà des services communs dans le cadre de dispositions efficaces, et disposent d'un Secrétaire exécutif commun ;

Reconnaissant que la phase pilote sur la communication, l'information et la sensibilisation a été un moyen utile d'apprentissage par la pratique, et a démontré que la spécialisation et l'établissement d'autres services communs à la CMS et à l'AEWA sont possibles ;

*La Conférence des Parties à la
Convention sur la conservation des espèces migratrices appartenant à la faune sauvage*

1. *Adopte* la présente résolution ;
2. *Reconnaît* les informations fournies dans l'analyse menée par le Secrétaire exécutif de la CMS sur le partage de services communs par les instruments de la Famille CMS, et les approches possibles pour ce partage soulignées dans ce document ;
3. *Invite* la Réunion des Parties à l'AEWA à sa sixième session (MOP6), à prendre une décision sur la voie à suivre pour favoriser la fusion des services communs, et avant la MOP
4. *Prie* le Secrétaire exécutif de la CMS et le Secrétaire exécutif de l'AEWA de tester d'autres services communs qui seraient démonstratifs et aideraient la MOP6 à prendre une décision ;
5. *Prie* le Secrétaire exécutif de la CMS de collaborer avec d'autres instruments de la CMS pour créer des domaines de services communs, si possible en concertation étroite avec les secrétaires exécutifs et les coordinateurs des instruments ;
6. *Se félicite* de la proposition d'avoir un poste de secrétaire exécutif commun pour les Secrétariats de la CMS et de l'AEWA afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience des ressources et de renforcer la mise en œuvre de ces deux instruments avec des dispositions appropriées de partage des coûts ;
7. *Prie instamment* la MOP6 d'adopter en 2015 une résolution acceptant la proposition de création d'un poste de secrétaire exécutif commun ;
8. *Charge* le Secrétaire exécutif de la CMS, si l'AEWA convient de la création d'un poste de secrétaire exécutif commun, de développer des dispositions de partage des coûts et un calendrier de suivi en étroite consultation avec le Secrétaire exécutif de l'AEWA, et de les présenter à la 44^{ème} réunion du Comité permanent de la CMS ;
9. *Encourage* les autres instruments de la CMS à envisager de rejoindre ces services communs de secrétariat.