

Rapport de fin de mon second mandat de Secrétaire générale de la Convention de Ramsar sur les zones humides
Martha Rojas Urrego – 29 juillet 2022

Mon second mandat de Secrétaire générale de la Convention de Ramsar sur les zones humides prend fin le 21 août, moment pour moi de partager quelques réflexions sur les six ans écoulés. Lorsque j'ai assumé mon poste, le 22 août 2016, j'ai lancé une vaste consultation auprès des Parties contractantes, du personnel tout entier et de nos principaux partenaires, à l'issue de laquelle j'ai défini cinq domaines où le fonctionnement du Secrétariat pouvait être renforcé :

- Renforcer le service aux processus décisionnels et à la responsabilité des Parties contractantes ;
- Améliorer la place des zones humides et de la Convention dans les objectifs des politiques mondiales de développement durable ;
- Renforcer l'appui et favoriser l'application ;
- Améliorer la visibilité des zones humides et de la Convention ; et
- Renforcer l'efficacité et l'efficience du Secrétariat.

J'ai concentré les travaux du Secrétariat sur ces domaines à améliorer, allant dans le sens du mandat confié par les Parties contractantes, et j'ai rendu compte à leur sujet, dans mes rapports annuels au Comité permanent, ainsi que dans mes rapports à la COP13 et à la COP14. Ces rapports portent sur les travaux des deux périodes triennales qui se sont déroulées sous mon mandat. Ils fournissent une analyse plus détaillée, avec les réalisations et les défis, et sont disponibles dans leur intégralité sur la page Transparence du site web de la Convention ([liens](#)) et dans les rapports de la Secrétaire générale à la COP13 ([lien](#)) et à la COP14 ([lien](#)). Dans le présent rapport, je souhaite décrire quelques-unes de nos principales réalisations en mettant, certes, l'accent sur les travaux de l'équipe du Secrétariat mais en observant qu'il s'agissait de soutenir les Parties contractantes dont le rôle en la matière a été, naturellement, essentiel.

1. L'importance des zones humides reconnue sur la scène internationale

La Convention est un instrument juridique solide disposant d'orientations techniques efficaces et de l'engagement sans faille des Autorités administratives mais, en dehors de la communauté s'intéressant aux zones humides, les valeurs et contributions de ces dernières n'ont pas été suffisamment reconnues. Il était en conséquence stratégique de porter sur la scène internationale le rôle crucial qu'elles jouent et leur importance en tant que solutions contribuant à inverser la perte de la biodiversité, lutter contre les changements climatiques et réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les capacités et l'engagement du Secrétariat ont donc été renforcés pour qu'il puisse participer aux processus politiques stratégiques fondamentaux et pour augmenter son influence, créant des conditions favorables à un redoublement de l'action et de l'appui. Points principaux :

- La Journée mondiale des zones humides (JMZH) déclarée journée des Nations Unies par l'Assemblée générale des Nations Unies, le 30 août 2021

Le Secrétariat a pris une part active à la préparation et à l'application de la Résolution COP13 XIII.1, aidant les Parties contractantes à rédiger et négocier la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies, sensibilisant par le biais d'un événement de haut niveau et mobilisant toutes les Parties. Les effets de l'adoption de cette célébration ont été immédiatement ressentis à l'occasion de la JMZ 2022 où l'on a pu constater, avec 436 millions de messages sur les médias sociaux, une forte participation des institutions des Nations Unies (vidéos et messages sur les

réseaux sociaux du Secrétaire général des Nations Unies et des chefs des principales institutions) et une visibilité augmentée (page sur un site web des Nations Unies). La résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies crée également une occasion importante de rendre compte, chaque année, à l'Assemblée générale des Nations Unies et de présenter des résolutions de fond sur les zones humides, lors des prochaines sessions.

- **La Convention a été nommée, avec le PNUE, coresponsable de l'ODD 6.6.1 sur la variation dans l'étendue des écosystèmes liés à l'eau**

Lorsque je suis arrivée au Secrétariat, un groupe d'experts mis sur pied par l'UNDESA préparait les indicateurs des Objectifs de développement durable (ODD), notamment l'ODD 6.6.1 sur la variation dans l'étendue des écosystèmes liés à l'eau. La Convention disposait déjà d'un mécanisme de mesure des variations dans l'étendue des zones humides, incarné par les travaux des Parties sur les inventaires nationaux des zones humides. Elle avait aussi, depuis 2018, un mécanisme d'établissement de rapports sur l'étendue des zones humides, dans le cadre des rapports nationaux. Il était donc crucial de faire en sorte que la Convention fournisse ces données, validées au niveau national. Le Secrétariat s'est alors efforcé, en collaboration avec le groupe d'experts des Nations Unies et le Comité permanent, d'obtenir des directives et la Convention a été nommée coresponsable de cet indicateur en 2017. La pertinence de la Convention pour le programme des ODD et des travaux des Parties contractantes en matière d'inventaires et de rapports sur l'étendue des zones humides a été rehaussée par cette nomination qui a aussi contribué à créer des synergies entre Ramsar et le processus des ODD. Des efforts sont en cours pour en faire un indicateur du Cadre mondial de la biodiversité pour l'après-2020.

- **Une place pour les zones humides et la Convention dans le nouveau Cadre mondial de la biodiversité pour l'après-2020 (CMB) et des liens de collaboration consolidés avec la CDB**

Fort d'une collaboration à long terme avec la CDB, le Secrétariat a renforcé et axé ses travaux sur : les écosystèmes côtiers, d'eau douce et marins et l'utilisation des indicateurs de la Convention, en particulier l'ODD 6.6.1, figurent dans le projet actuel du CMB ; la Convention est devenue une clé de l'obtention des résultats du CMB ; les priorités de la Convention ont été inscrites dans les orientations de la CDB au FEM ; et le programme de travail conjoint entre Ramsar et la CDB a été révisé par les deux conventions qui sont prêtes pour le renouvellement du programme de travail conjoint dans le contexte du CMB. Le Secrétariat est aussi un membre actif du Groupe de liaison sur la biodiversité, encourageant les activités et prises de position communes, en particulier dans le contexte du CMB.

- **Contribution renforcée des zones humides et de la Convention aux ODD sur le climat, les océans, l'eau, les conventions relatives à la biodiversité, l'égalité entre les sexes et autres**

Le Secrétariat a accéléré ses travaux de promotion du rôle clé que jouent les zones humides en matière d'adaptation aux changements climatiques et d'atténuation de leurs effets en mettant tout particulièrement l'accent sur les tourbières et le carbone bleu, en s'appuyant sur les produits du Groupe d'évaluation scientifique et technique (GEST). Il s'est aussi profondément engagé dans le programme pour l'océan mondial, en adoptant un rôle de haut niveau lors des Sommets pour l'océan de 2017 et de 2022, avec pour effet une amélioration nette de la prise en compte des écosystèmes côtiers et marins et des références explicites aux zones humides lors de la Conférence de 2022. Une attention délibérée a également été accordée à l'eau, avec une augmentation perçue de la considération des zones humides comme jouant un rôle vital dans la disponibilité et qualité de l'eau. Le Secrétariat a également participé activement à d'autres forums et processus clés tels que l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'environnement,

l'IPBES et le congrès de l'UICN, devenir partenaire de la Décennie des Nations unies pour la restauration des écosystèmes, et a contribué à d'autres processus décrits en détail dans mes rapports complets de Secrétaire générale. Il convient de mentionner que, sous mon mandat, la Convention a adopté sa première résolution sur l'égalité entre les sexes dans le contexte des zones humides qui a marqué un engagement plus résolu dans ce domaine important. Le Secrétariat a également renforcé l'engagement des Missions auprès des Nations Unies à Genève grâce à des séances d'information annuelles (sauf durant la pandémie) avec une nouvelle séance prévue en septembre 2022.

- **Augmentation de l'impact des campagnes mondiales et des actions de sensibilisation**

Sous mon mandat, six campagnes de la Journée mondiale des zones humides ont été organisées. Comme indiqué plus haut, avec la déclaration d'une Journée mondiale des zones humides par les Nations Unies, l'impact de la JMZ, à laquelle toutes les Parties contractantes participent et où le Secrétariat joue un rôle déterminant, a été démultiplié. Je souhaite souligner que les messages et les éléments visuels de la JMZ (affiches, animations, fiches techniques) ont reçu de nombreux compliments et ont été jugés remarquables parmi tous ceux qui sont préparés par d'autres Accords multilatéraux environnementaux (AME). Sous mon mandat, le Secrétariat a aussi lancé la campagne du 50^e anniversaire qui a soulevé un intérêt considérable et de nombreuses activités, notamment grâce à l'engagement de la jeunesse, même si elle a malheureusement souffert du report de la COP14. Le processus d'accréditation des villes de la Convention a également contribué à la sensibilisation. La CESP a participé activement à ces initiatives.

Différents efforts de communication ont aussi contribué à améliorer la visibilité des zones humides, notamment : le site web (avec une augmentation des visites au cours des deux triennats et une augmentation de 45% l'année dernière); le bulletin ; et le développement des capacités de tournage et édition de vidéos en réponse à une plus grande demande. En ma qualité de Secrétaire générale, j'ai prononcé de nombreuses déclarations, proposé des vidéos et des opinions qui ont été publiées par d'importantes chaînes d'information. Par exemple, une opinion publiée avec la Secrétaire exécutive de la CCNUCC sur les changements climatiques et les zones humides a été reprise par plus de 30 médias avec un potentiel d'audience de 10 millions de personnes. Enfin, le Secrétariat a joué un rôle clé en améliorant la qualité des produits du GEST du point de vue de leur communication et de leur pertinence politique, comme expliqué ci-après.

À l'avenir, l'adoption de la Journée mondiale des zones humides par les Nations Unies et la nomination de la Convention comme coresponsable de l'ODD 6.6.1 auront des effets positifs à long terme. Le travail politique du Secrétariat, au cours de ces deux périodes triennales, a assuré la place de la Convention dans les processus politiques les plus pertinents, et notamment son rôle sur la scène internationale, avec des possibilités d'engagement de haut niveau. Afin d'exploiter tout son potentiel, le travail du groupe de travail du Comité permanent sur le statut d'observateur est très pertinent pour remédier aux limitations d'accès du Secrétariat à l'AGNU, à l'ECOSOC, à l'ONU-Eau et à d'autres forums clés. Le travail de communication a permis d'atteindre un plus grand public, améliorant les occasions d'obtenir un appui plus solide et des investissements plus nombreux pour les zones humides en tant que solutions permettant de relever les principaux défis auxquels le monde doit faire face.

2. Les processus de gouvernance et de prise de décisions de la Convention ont été soutenus de manière efficace et constante, y compris durant la pandémie

Un domaine essentiel d'amélioration, défini au début de mon mandat, a consisté à exécuter le rôle central du Secrétariat en matière de soutien aux organes directeurs et subsidiaires de la Convention. Voici quelques exemples de mesures prises et de résultats :

- **Les capacités du Secrétariat ont été renforcées et une approche à l'échelle du Secrétariat** a été adoptée pour organiser tous les aspects des réunions. Nous avons révisé les descriptions de postes, recruté les compétences nécessaires, réparti et coordonné les responsabilités entre tous les membres du personnel.
- **De nouveaux outils et de nouvelles technologies ont été introduits** au cours de ces deux périodes triennales, en particulier :
 - o La base de données (CRM), qui est utilisée pour gérer tous les contacts des parties contractantes, la distribution des communications officielles, y compris les notes diplomatiques, et l'inscription à toutes les réunions des organes directeurs et subsidiaires de la Convention ;
 - o La technologie pour organiser des réunions virtuelles, qui se sont avérées particulièrement importantes pendant la pandémie, avec un soutien fourni aux participants et toutes les réunions virtuelles se sont déroulées avec succès, ce qui a permis une prise de décision efficace et la poursuite des opérations pendant la pandémie ; et
 - o D'autres technologies pour gérer les flux de travail dans différents domaines, tels que la documentation et la logistique.
- **Procédures normalisées et mécanismes de rétro-information en place.** Ces processus ont été mis en place dans le strict respect du Règlement intérieur et des décisions des Parties. Sur la base des commentaires et des enseignements acquis, des procédures de fonctionnement normalisées (PFN) ont été élaborées couvrant les différents aspects de l'organisation des réunions des organes directeurs et subsidiaires de la Convention.

On peut citer, à cet égard, l'organisation réussie d'**une session ordinaire de la Conférence des Parties (COP13), d'une session extraordinaire de la COP en mode virtuel (ExCOP3), de sept réunions du Comité permanent (deux virtuelles) et de quatre réunions du GEST (une virtuelle) ; un appui fourni à de nombreux groupes de travail, notamment le Sous-groupe sur les finances ; la prise de décisions intersessions ; et 15 réunions régionales préparatoires pré-COP ; et les préparatifs pour la COP14.**

Dans une enquête menée auprès des participants aux différentes réunions, ces derniers ont estimé que les réunions avaient été bien organisées et que la technologie adoptée pour les réunions en ligne avait bien fonctionné. L'ExCOP3, organisée en Octobre 2021 en raison du report de la COP14, a été l'un des événements importants. Le Secrétariat a organisé la COP virtuelle et mené le processus complexe de prise de décisions comprenant la gestion des lettres de créance et le quorum de deux tiers des 172 Parties contractantes connectées pour approuver le report de la COP14 et le budget de 2022. Autre point fort, l'appui fourni durant la pandémie, avec les orientations du Comité exécutif, pour deux réunions virtuelles du Comité permanent dotées d'un bref ordre du jour axé sur les questions urgentes et qui ont abouti à 31 et 37 décisions, ainsi qu'à des processus intersessions de prise de décisions par courriel et des réunions de sous-groupes.

Grâce au renforcement des travaux du Secrétariat dans ce domaine de fortes a permis d'accroître de manière significative la performance, l'efficacité et la responsabilité dans cet important domaine de travail du Secrétariat. Ces mesures ont un effet durable et contribuent aux préparatifs de la COP14, à mesure que les technologies et les PFN sont mises en place, que les capacités sont consolidées et qu'une culture de travail à l'échelle du Secrétariat dans ce domaine est désormais établie. Cela contribuera également à l'intégration du personnel nouvellement engagé.

3. Soutien accru aux Parties en matière d'application de la Convention

Pour une équipe de 23 personnes, soutenir 172 Parties contractantes n'est pas chose aisée. Des efforts ont donc été faits pour maximiser l'efficacité du personnel et utiliser les capacités limitées de la manière la plus judicieuse possible. Des travaux considérables ont également été faits pour optimiser les orientations techniques fournies aux Parties contractantes, en particulier par le GEST. Les points principaux sont les suivants :

- **Les procédures de fonctionnement normalisées (PFN) et la collaboration entre les différentes régions**, pour des travaux qui nécessitent un appui direct aux Parties, en particulier : inscription de zones humides d'importance internationale, gestion de cas 'Article 3.2' et organisation de Missions consultatives Ramsar (MCR). Des procédures de fonctionnement normalisées ont été élaborées de même qu'un mécanisme de coordination pour veiller à la cohérence et à la qualité. 356 zones humides d'importance internationale ont été inscrites durant mon mandat et, bien que la pandémie ait limité les voyages, 13 MCR ont été réalisées.
- **Renforcer le rôle "de facilitation" du Secrétariat** par rapport au soutien direct aux parties individuelles. Des efforts ont été déployés pour que notre petite équipe joue un rôle plus influent grâce à des approches de facilitation, notamment :
 - o Accélérer le renforcement des capacités des Parties contractantes par une approche à l'échelle du Secrétariat, un plan coordonné et hiérarchisé, et utiliser des moyens virtuels pour améliorer l'efficacité, la cohérence et l'influence par rapport aux précédentes approches, régionales et face-à-face. 15 webinaires ont été organisés au cours de cette période triennale avec un total de 1524 participants de 147 pays.
 - o Travailler en partenariat : la collaboration s'est poursuivie avec les OIP ; avec une réunion de tous les chefs en 2017 et un mémorandum de coopération renouvelé, l'accord avec Danone a été renouvelé et comprend de nouvelles activités pour inclure la gestion durable des zones humides dans les activités de Danone et des activités désensibilisation; de nouveaux partenaires se sont joints à nous, à travers, par exemple, la collaboration avec le PNUD pour intégrer les zones humides dans ses travaux en vue d'aider un plus grand groupe de pays à élaborer leurs Contributions déterminées au niveau national.
 - o Un appui a été fourni aux Parties dans le cadre des Initiatives régionales Ramsar en vue de promouvoir la collaboration et d'augmenter l'influence, notamment : un point focal désigné pour la coordination au sein du Secrétariat, collaboration interrégionale pour améliorer la cohérence et les enseignements acquis, soutien en matière d'appels de fonds et amélioration des rapports destinés au Comité permanent.
 - o Renforcement des services permettant aux Parties contractantes à accéder à des fonds conformément à la stratégie de mobilisation des ressources approuvée par le Comité permanent, le Secrétariat a continué à collecter des fonds pour les priorités de la COP et à aider les Parties à accéder aux fonds. Cela comprend une base de données des organisations de financement, des webinaires et des formations sur la façon de rédiger

des propositions, d'accéder aux ressources du Fonds vert pour le climat, de développer des partenariats public-privé et de financer les écosystèmes d'eau douce, ainsi qu'un soutien à la collecte de fonds conformément au mandat des Parties. La comparaison avec la collecte de fonds non essentiels au cours de cette période est difficile car le Secrétariat avait l'habitude de transférer les fonds non essentiels vers les fonds essentiels (ce qui entraînait une augmentation des chiffres), pratique que j'ai abandonnée. Cependant, à titre indicatif, il y a eu une augmentation entre 2020 et 2021 de 462 000, dans une période affectée par la pandémie, pour un budget restreint total de 1 991 000 à la fin de 2021. Le soutien aux efforts de collecte de fonds des Parties a augmenté, en particulier avec des collectes de fonds réussies pour soutenir les initiatives régionales de l'Indo-Birmanie et des Mangroves et Récifs Coralliens.

- **Orientations techniques élaborées par les experts du GEST avec une amélioration de la communication, de la pertinence politique et de l'information, facilitée par le Secrétariat.** La Convention dispose d'une solide expertise technique, notamment dans le cadre du GEST et de l'appui technique fourni par le Secrétariat. Le Secrétariat a évalué l'influence et l'utilisation de produits précédents et a élaboré une approche délibérée pour aider le GEST en lui fournissant, tôt dans le processus, des avis concernant le public cible, la pertinence politique, la stratégie de communication avec le public et la promotion auprès des utilisateurs. Les points clés pour le GEST et l'appui fourni par le Secrétariat sont les suivants :
 - Publication, le 27 septembre 2018, avant la COP13, des premières *Perspectives mondiales des zones humides : L'état mondial des zones humides et de leurs services à l'humanité*. Outre l'appui du Secrétariat aux auteurs, un rédacteur professionnel a été engagé et a préparé un résumé pour le web et développé des liens avec les médias professionnels, avec pour résultats 700 articles en ligne, y compris dans de grands journaux du monde entier, 13 entretiens avec de grands médias internationaux et 684 millions de lecteurs potentiels.
 - Le GEST a accompli deux autres tâches importantes et hautement prioritaires sur un total de 17, notamment une Édition spéciale des Perspectives mondiales des zones humides, 6 notes d'orientation, 6 notes d'information, 2 Rapports techniques Ramsar et 1 Fiche technique sur des questions clés telles que la réduction des risques de catastrophe, les valeurs multiples, les MCR, les tourbières, le carbone bleu et l'agriculture et une Trousse d'outils de gestion des Sites Ramsar en ligne, avec l'appui du Secrétariat sur les aspects décrits plus haut.
 - Cette année, le Secrétariat a élaboré une nouvelle approche pour renforcer la portée de ces produits d'importance critique, passant d'un faible taux de téléchargement du site web à l'organisation de webinaires utilisant la technologie : deux webinaires ont eu lieu pour présenter les orientations du GEST sur le carbone bleu et sur l'agriculture et ont attiré 722 participants au total.
 - Le Secrétariat a également élaboré des orientations techniques et des formations, par exemple sur la manière de réaliser des inventaires et de faire rapport sur la Convention et l'ODD 6.6.1 ainsi que pour tenir compte de l'égalité entre les sexes dans le contexte des zones humides.

Les efforts visant à renforcer le rôle de « facilitation » du Secrétariat pour mettre en place des approches plus normalisées et à l'échelle du Secrétariat dans les domaines de travail auront permis de soutenir un plus grand nombre de Parties contractantes et de fournir un appui plus cohérent à travers les régions. Il a fallu pour cela changer le mode et la culture de travail, ce qui a également eu

pour résultat d'apporter de nouvelles améliorations dans les travaux du Secrétariat. L'appui fourni pour les travaux exceptionnels du GEST a mis en lumière un effet accru sur l'utilisation des connaissances par les Parties contractantes ainsi qu'un soutien au changement de politiques et à l'amélioration de la communication. Tout cela est ancré dans les travaux du Secrétariat et pourra continuer d'être utilisé au cours de la prochaine période triennale.

4. Renforcement de l'efficacité et de l'efficacé du Secrétariat ainsi que de sa responsabilité devant les Parties contractantes

Tout au long de mon mandat, le maître-mot a été « d'organiser pour exécuter » le Plan stratégique de la Convention et le mandat conféré par les Parties contractantes, ainsi que d'utiliser, de la manière la plus efficace possible, les ressources limitées de la Convention et les capacités du Secrétariat. Cette période a également été marquée par la pandémie de COVID-19 et le Secrétariat a dû adapter son mode de travail dans ce contexte. Quelques points forts :

- Gestion financière renforcée, validée par les auditeurs externes et les organes directeurs de la Convention

Ceci fut une de mes priorités, en collaboration étroite avec le Sous-groupe sur les finances du Comité permanent et les auditeurs externes, la gestion financière a été considérablement renforcée au cours des deux dernières triennales. Les cinq problèmes qui avaient été soulevés par les auditeurs en 2015 et celui qui était encore soulevé en 2016 concernant la gestion des fonds non administratifs ont tous été résolus et considérés comme résolus dans la vérification des comptes de 2019, en avril 2020, et aucun nouveau problème n'a été soulevé par les auditeurs. Les améliorations à la gestion financière du Secrétariat ont été validées par les auditeurs externes et le Sous-groupe sur les finances. Quelques points principaux :

- Une révision financière interne a été réalisée en 2017 et une révision externe des fonds non administratifs a été commandée en 2018 validant les mesures mises en place et fournies des recommandations ont été appliquées.
- Les responsabilités internes et la répartition des contrôles entre l'UICN et le Secrétariat ont été éclaircies et sont régulièrement mises à jour, conformément aux politiques et procédures de l'UICN. En outre, les contrôles internes entre le département des finances de l'UICN et le Secrétariat sont régulièrement validés par les auditeurs et la collaboration avec l'UICN est très efficace.
- Les capacités du Secrétariat ont été renforcées et des Lignes directrices financières opérationnelles pour tous les processus ont été élaborées dans le cadre des procédures de fonctionnement du Secrétariat. Le nouveau personnel a été régulièrement formé et soutenu en matière de procédures financières, par exemple pour les demandes de remboursement de frais ou les fournitures.
- L'utilisation de la technologie a augmentée, avec notamment deux audits réalisés à distance, les signatures électroniques et la soumission électronique de documents et de contrats.

À la fin de 2021, la santé financière du Secrétariat est considérée comme améliorée, à la fois par les auditeurs et par le Sous-groupe sur les finances. La bonne situation de la trésorerie a été maintenue grâce à un revenu stable des contributions obligatoires, même durant la pandémie de COVID-19.

En outre, la diminution de 8 % du total des contributions à recevoir par rapport à 2020 a été reconnue par le Sous-groupe sur les finances comme un résultat exceptionnel par rapport à des organisations comparables et les mesures prises par le Secrétariat dans ce but ont été jugées

satisfaisantes par le Sous-groupe. Le fait que les parties contractantes s'acquittent régulièrement de leurs contributions est aussi la preuve que leur confiance dans le Secrétariat s'est améliorée.

- **Cohérence renforcée et mise en place d'une approche globale du Secrétariat.** Quelques points forts :
 - o Le plan de travail simplifié avec responsabilité devant la COP et le Comité permanent. Dans le cadre d'une procédure impliquant tout le personnel, le Secrétariat a préparé un seul plan de travail triennal intégré pour remplacer les trois plans de travail séparés précédents. Le plan triennal contient les plans annuels ; il est structuré autour des fonctions centrales du Secrétariat et fait référence explicite aux demandes et aux mandats confiés par les Parties contractantes, aux indicateurs triennaux et annuels et aux chefs de file du Secrétariat. Il a contribué à faire naître un plus grand sens de l'appartenance, à renforcer la cohérence, à construire une équipe, à éclaircir la direction, les rôles et les responsabilités, et à mettre en place une culture d'évaluation des progrès et des enseignements acquis dans le cadre d'ateliers annuels pour toute l'équipe facilités au niveau professionnel. Il a aussi contribué à renforcer la responsabilité par des soumissions annuelles au Comité permanent et à définir des objectifs de performance individuelle.
 - o Les approches à l'échelle du Secrétariat dans des domaines centraux critiques des travaux du Secrétariat ont été mises en place comme décrit plus haut et un leadership général a également été assigné aux administrateurs du Secrétariat pour certaines responsabilités (thématiques et fonctionnelles) afin de renforcer la coordination et la cohérence tout en maintenant une fonction de liaison régionale.

- **Amélioration de la technologie pour renforcer les économies dans les activités du Secrétariat**
Comme mentionné plus haut, l'un des principaux développements a été la base de données CRM, qui a centralisé dans un seul système les informations auparavant contenues dans trois bases de données qui devaient être mises à jour manuellement. Elle est également conforme aux lois sur la confidentialité des données. Outre son utilisation dans le cadre du rôle du Secrétariat pour assurer le service des réunions des organes directeurs et des réunions subsidiaires, elle est également utilisée, avec la technologie des réunions à distance, pour l'organisation de webinaires et de formations. Parmi les autres technologies adoptées figurent une utilisation et un partage accrus des documents numériques, ainsi que la coordination des flux de travail. Cela a permis de réduire considérablement le temps consacré par le personnel aux tâches administratives.

- **Capacités du personnel renforcées et harmonisées avec les obligations d'exécution du mandat et du plan de travail du Secrétariat, conformément aux politiques et procédures de l'UICN**
 - o Des lacunes dans les capacités ont été identifiées au début de mon mandat, notamment en ce qui concerne les services aux organes directeurs et l'engagement dans les processus politiques. Des processus compétitifs de recrutement ont été menés pour renforcer les domaines nécessitant des talents particuliers et de l'expérience, et des efforts ont été faits pour assurer la diversité régionale et la parité hommes-femmes dans la plus large mesure possible. Actuellement, le personnel du Secrétariat compte 50 % de femmes. Il convient d'ajouter que j'ai l'honneur d'être la première femme Secrétaire générale de la Convention.
 - o Les politiques et procédures de l'UICN ont été appliquées, notamment pour la gestion des talents, les évaluations, promotions et dispositions de travail souples. Des travaux

- ont également été conduits avec l'UICN pour améliorer l'alignement des compétences, les obligations fonctionnelles et l'équité au sein du Secrétariat, avec l'UICN et le marché.
- Le renforcement des capacités du personnel a été mené dans les deux périodes triennales sur la base d'une évaluation des besoins, comprenait des formations sur : compétences en communication exécutive pour l'équipe de gestion principale et compétences en communication générale pour le reste du personnel ainsi que la formation sur les finances en 2018 ; égalité de genre et intégration pour tout le personnel en 2019 ; la méthode Myers & Briggs afin d'identifier des personnalités, des styles de communication et de travail, axée sur les forces individuelles et la collaboration dans l'équipe en 2020.
 - Dès les premiers signes de la pandémie, des mesures ont été prises pour permettre au personnel de travailler rapidement et efficacement à distance. Le Secrétariat a adopté de nouvelles technologies et a réussi à exécuter son plan de travail en vue de soutenir les Parties contractantes, notamment pour les processus de prise de décisions. Le bien-être a été identifié comme une priorité et en réponse, une étude a été réalisée, le personnel s'est vu offrir des webinaires élaborés par l'UICN puis, en janvier 2022, le Secrétariat a organisé un atelier de formation pour tout le personnel relatif à l'amélioration de la résilience et du bien-être. Une attention a également été accordée aux défis et possibilités résultant du travail à distance. Des réunions régulières du personnel ont eu lieu dans ces conditions de travail pour maintenir la communication interne et encourager le sens de l'équipe et des liens sociaux.

Le renforcement du Secrétariat durant ces deux périodes triennales est à l'origine des réalisations énumérées ci-dessus. L'équipe a travaillé avec acharnement et s'est adaptée aux défis posés par la pandémie, s'est impliquée lorsque c'était nécessaire pour exécuter le mandat du Secrétariat. Pour l'avenir, les procédures et les outils mis en place, tels que le plan de travail intégré, les procédures de fonctionnement normalisées et l'utilisation des technologies, auront un effet durable et aideront les nouveaux venus. Le renforcement des processus de gestion financière en place et la situation financière saine assurent la stabilité et un environnement de confiance pour la prochaine période triennale, avec des possibilités d'attirer des donateurs. Les capacités du Secrétariat ont été renforcées pour répondre aux exigences du Secrétariat, ce qui lui permet de s'acquitter des différents domaines de son mandat, comme le montre le présent rapport. Des travaux supplémentaires sont nécessaires en ce qui concerne son statut juridique, sa compétitivité en matière d'acquisition et de rétention des talents, et la poursuite du développement des capacités, avec un accent continu sur le bien-être. Les nouvelles approches à l'échelle du Secrétariat mises en place au cours des deux triennats, fournissent une base utile pour améliorer le rendement et le travail en collaboration à l'avenir, et pour trouver un équilibre entre la responsabilité accrue de la mise en œuvre des décisions prises par la COP et le SC et le service fourni aux Parties contractantes dans chaque région.

5. Remarques finales

Les réalisations énumérées plus haut résultent de contributions de nombreux secteurs de l'organisation. Je suis reconnaissante aux Parties contractantes pour leur engagement dans l'application de la Convention. Au fil de ce voyage avec vous, j'ai bénéficié d'orientations et d'un appui fourni par les organes directeurs de la Convention, confirmant les directions que je prenais et exprimant leur confiance dans les résolutions de la COP13 et les décisions ultérieures du Comité permanent. Je suis tout particulièrement reconnaissante aux Présidents du Comité permanent, M. Jorge Rucks et M. Mohamed AlAfkhani, pour leurs orientations, leur appui et leur disponibilité

tout au long de mon mandat. Je souhaite aussi remercier le GEST et ses présidents, pour les résultats techniques de grande qualité obtenus durant les deux périodes triennales. Des remerciements particuliers vont à la merveilleuse équipe du Secrétariat, pour son professionnalisme, son engagement et sa volonté d'agir quels que soient les défis qui se présentent pour exécuter notre mandat. Ce voyage a également contribué à consolider mon engagement envers la conservation et le développement durable et à redécouvrir les trésors des zones humides dans le monde entier. Il a aussi renforcé ma conviction que la Convention de Ramsar sur les zones humides est plus importante aujourd'hui que jamais, et je n'ai aucun doute qu'elle continuera de croître en influence pour sauver les zones humides du monde entier, pour la nature et pour l'humanité.