



**ORGANISATION INTERNATIONALE
DES BOIS TROPICAUX**

Distr.
GÉNÉRALE

ITTC(LI)/10
5 octobre 2015

FRANÇAIS
Original : ANGLAIS

CINQUANTE-ET-UNIÈME SESSION
16 - 21 novembre 2015
Kuala Lumpur (Malaisie)

Étude sur la présence et la représentation régionales de l'OIBT

par

M. Hosny El-Lakany
Consultant international en politiques forestières

juillet 2015

Commandé par le Secrétariat de l'OIBT en application de la Décision 7(XLIX), Activité 51.

Table des matières

1. Résumé analytique.....	4
1.1 Introduction.....	4
1.2 Activités actuelles des responsables régionaux.....	4
1.3 Effet du dispositif des responsables régionaux sur la charge de travail du personnel du siège	4
1.4 Analyse coûts-avantages du dispositif des responsables régionaux.....	5
1.5 Situation financière de l'OIBT et possible mobilisation de ressources supplémentaires	5
1.6 Valeur ajoutée et implications potentielles de la création de bureaux régionaux par rapport à la situation actuelle.....	6
1.6.1 Services fournis aux pays membres.....	6
1.6.2 Les ressources humaines	7
1.6.3 Incidences budgétaires.....	8
1.6.4 Procédures administratives et questions juridiques.....	9
1.6.5 Critères à retenir pour l'emplacement des bureaux régionaux	9
1.7 Conclusion.....	9
2. Introduction et historique.....	10
2.1 Historique de la création des représentations régionales du CIBT	10
2.2 La présente étude.....	12
3. Rôles et attributions des responsables régionaux par rapport au siège dont la répartition des tâches.....	13
3.1 Première évaluation du dispositif des délégués/responsables régionaux.....	13
3.2 Activités actuelles des responsables régionaux.....	15
3.3 Effet du dispositif des responsables régionaux sur la charge de travail du personnel du siège	18
4. Analyse coûts-avantages du dispositif des responsables régionaux.....	21
5. Situation financière de l'OIBT et mobilisation possible de ressources supplémentaires	25
5.1 Situation financière actuelle	25
5.2 Mobilisation de fonds	26
5.3 Permettre les futurs financements	27
6. La valeur ajoutée et les implications potentielles de la création de bureaux régionaux par rapport à la situation actuelle.....	28
6.1 Possibilité de créer des bureaux régionaux	28
6.2 Avantages de la création de bureaux régionaux OIBT par rapport au dispositif actuel	29
6.3 Conditions requises pour la création de bureaux régionaux de l'OIBT.....	29

6.4	Avantages et inconvénients des bureaux régionaux par rapport aux représentants régionaux	30
6.4.1	Services aux pays membres.....	30
6.4.2	Ressources humaines	31
6.4.3	Implications budgétaires.....	31
6.4.4	Démarches administratives et questions juridiques.....	32
6.4.5	Critères de sélection de l'implantation des bureaux régionaux.....	33
7.	Conclusions et recommandations.....	33
8.	Annexes	35
8.1	Annexe 1 : Organigramme de l'OIBT (2015)	35
8.2	Annexe 2 : ÉTUDE SUR LA PRÉSENCE ET LA REPRÉSENTATION RÉGIONALES DE L'OIBT	38

1. Résumé analytique

1.1 Introduction

Prenant conscience que la présence régionale de l'OIBT était devenue de plus en plus indispensable, le Secrétariat a proposé au Comité financier et administratif (CFA) à sa dixième session en 2001 de créer deux postes supplémentaires de responsables régionaux, un pour l'Amérique latine et les Caraïbes et un autre pour l'Afrique, et ce pour une durée initiale d'un an. Deux consultants furent ainsi nommés responsables régionaux à Brasilia et à Libreville. Ces responsables régionaux furent rétribués et toutes leurs dépenses prises en charge par le Compte d'appui aux programmes et les postes budgétaires de surveillance et suivi des projets.

À l'issue d'une période pilote de près de deux ans, l'OIBT procéda à une évaluation du dispositif comportant ces responsables régionaux. Un consultant fut engagé pour collaborer à cette évaluation et son rapport fut présenté au CFA en sa dix-septième session en 2005. Le Secrétariat reconnut que si les responsables régionaux avaient été d'une aide considérable dans le suivi et l'évaluation des projets et qu'ils avaient permis d'assurer une présence de l'OIBT dans les grandes réunions se tenant dans ces deux régions, leur collaboration en matière d'information sur le marché et leur apport à la revue *Actualités des Forêts Tropicales* de l'OIBT n'en demeuraient pas moins minimales. Le Secrétariat prit acte néanmoins de ce que, sous réserve que le portefeuille des projets en cours au niveau régional demeure important, les économies que permettait la présence de ces délégués dans les régions étaient considérables, notamment sur les frais de déplacement.

À l'issue de délibérations poussées, le CFA en sa vingtième session réunie en 2006 a décidé de recommander au Conseil que les postes des deux responsables régionaux soient maintenus et que leur financement soit assuré par l'élément Appui aux programmes du compte spécial en conservant l'imputation de 2% opérée à ce titre sur tous les budgets de projets, avant-projets et activités.

À la vingt-neuvième session du CFA (2014), il a été décidé d'effectuer une étude pour examiner les rôles et objectifs, la viabilité et les implications budgétaires possibles d'un renforcement de la représentation régionale, notamment par l'éventuelle création d'un nombre non précisé de bureaux régionaux. La présente étude a été commandée par le Secrétariat principalement pour apporter aux délibérations du CIBT en sa 51e session les éléments d'appréciation nécessaires sur la présence de l'OIBT et sa représentation dans les régions.

1.2 Activités actuelles des responsables régionaux

Selon le Secrétariat de l'OIBT les activités des responsables régionaux comprennent le suivi des projets, la participation aux comités techniques des projets, à des visites de terrain, à des conférences et ateliers, des comités directeurs de projets (réunions officielles où sont présents les bailleurs de fonds des projets), la surveillance en ligne des projets (OMST), et d'autres activités demandées par le siège.

En se fondant sur une analyse approfondie des bilans passés, les derniers rapports annuels soumis par les responsables régionaux de l'OIBT et de nombreux rapports du Secrétariat sur le sujet, la présente étude a révélé que de manière générale, les responsables régionaux remplissent leur mandat et respectent leurs cahiers des charges au mieux de leurs capacités, malgré les contraintes que font peser sur leurs résultats des limites budgétaires et de personnel.

La présence de responsables régionaux dans les régions facilite notablement l'exécution des projets en cours, leur examen et leur évaluation. Néanmoins, certains des rapports annuels des responsables régionaux comportent des doléances importantes relatives à la modicité de leurs affectations budgétaires et font état de lenteurs administratives de la part du siège. En outre, les responsables régionaux se trouvent confrontés à des difficultés d'ordre bureaucratique de la part de certaines administrations publiques de leur région.

1.3 Effet du dispositif des responsables régionaux sur la charge de travail du personnel du siège

Pour mettre en lumière la charge de travail des responsables régionaux par rapport aux employés du siège, on a pensé que l'indicateur le plus pratique serait donné par le nombre de projets de terrain administrés par le siège de l'OIBT et le nombre de ceux qu'administrent les responsables régionaux. Un ensemble de 24

tableaux de «Réunions de comités directeurs et autres activités de suivi et surveillance de projets (RFM) programmées » couvrant la période janvier-juin 2003 à juillet-décembre 2014 a été analysé. On remarque d'emblée que le nombre total des projets a fluctué entre 17 et 37 pendant la période allant de 2003 au premier semestre de 2008, on note ensuite une augmentation sensible soudaine dans le second semestre de 2008 qui a porté ce nombre à un pic de 62 projets au premier semestre 2009. Le nombre total de projets a fluctué ensuite entre 37 et 58, demeurant ainsi plus élevé que durant la période 2003-2008. Le nombre de projets traités par le personnel du siège a suivi à peu près la même tendance tandis que le nombre de projets gérés par les deux responsables régionaux n'a guère fluctué au cours de la période 2003-2014.

En moyenne, le personnel du siège a pris en main 30 projets par semestre au cours de la période considérée (2003-2014), tandis que chacun des responsables régionaux a traité cinq (5) projets en moyenne chaque semestre. Chaque semestre, le personnel du siège a traité en moyenne 74 % du nombre total des projets, tandis que chacun des responsables régionaux en Amérique latine et en Afrique en a traité environ 13%. Naturellement, plusieurs projets sont mis en charge conjointement par les responsables régionaux et le personnel du siège.

1.4 Analyse coûts-avantages du dispositif des responsables régionaux

S'agissant de l'analyse coûts-avantages du dispositif des responsables régionaux OIBT, et afin de parvenir à une conclusion quant à l'intérêt qu'offre un maintien du système actuel par rapport à celui de la création de bureaux régionaux à part entière, tous les avantages et les coûts auraient dû être estimés selon leur valeur en numéraire, mais cela fait apparaître des difficultés en raison de la nature du présent travail, car s'il est vrai que certains frais peuvent être calculés en numéraire, la plupart des prestations ne sont pas directement exprimables en valeurs dollars.

Au cours des 12 dernières années, les dépenses annuelles réelles du responsable régional pour l'Afrique ont évolué entre \$ 81 000 et \$ 158 000 ; celles du responsable régional pour l'Amérique latine ont varié entre \$ 52 000 et \$ 203 000 ; et les dépenses totales des deux délégués se sont donc situées dans la fourchette comprise entre \$ 164 000 et \$ 348 000 par an. En moyenne, les dépenses annuelles sur la même période ont été de \$ 119 000 pour le responsable régional africain et de \$ 165 000 pour le responsable régional latino-américain avec une dépense annuelle totale moyenne de \$ 285 000 environ pour l'ensemble des deux responsables régionaux. On explique ces différences principalement par une disparité des traitements et des dépenses annexes des responsables régionaux, ce qui est à mettre en rapport notamment avec le coût de la vie dans le pays d'accueil, les effectifs du personnel auxiliaire et les coûts de fonctionnement.

Il apparaît que les frais d'un déplacement d'un responsable régional dans les pays de sa région représentent une économie légèrement supérieure à \$ 5000 et 4 jours de voyage par rapport au même déplacement opéré par un fonctionnaire du siège. En fonction du nombre total des missions extérieures effectuées par le personnel de l'OIBT, nombre qui dépend en grande partie de celui des projets de terrain de l'OIBT, les sommes économisées pourraient être considérables. Il convient toutefois de mentionner que ces frais de déplacement ne sont en rien imputables au « budget » de l'OIBT ; en effet, tous les projets sont dotés de leur propre budget de suivi et évaluation, lequel couvre tous les frais de déplacement du personnel (que ceux-ci soient des fonctionnaires du siège ou des responsables régionaux), disposition qui n'a jamais fait l'objet de contestation ni constitué un élément de désaccord dans l'histoire de l'OIBT dont aurait gardé trace le Secrétaire.

1.5 Situation financière de l'OIBT et possible mobilisation de ressources supplémentaires

La toile de fond sur laquelle s'inscrit ce point du cahier des charges est donnée par le Rapport du Groupe de travail spécial sur la mobilisation de nouveaux financements et partenariats pour l'OIBT et ses objectifs, auquel ont été adjoints des éléments nouveaux, qui alimentent les réflexions menées dans la présente section.

En retraçant l'évolution des contributions volontaires reçues dans le compte spécial au cours des 15 dernières années, on relève une importante variation de court terme, ce qui indique que l'état des ressources est en partie imprévisible. Il s'ensuit des difficultés dans la planification de nombreuses opérations.

Le consultant du Groupe spécial a conclu que l'évolution des contributions volontaires à l'OIBT avait montré une tendance à la baisse sur le long terme avec un creux à 3,4 millions de dollars US en 2004. Entre 2008 et 2013, le volume moyen des financements est demeuré autour des 10 millions de dollars par an, variant

entre 7,2 millions et 14,4 millions de dollars. Le principal instrument de financement a été le Compte spécial, sachant que le Fonds de Partenariat de Bali est pratiquement épuisé. Les contributions volontaires ont émané principalement des pays membres avec à peine 2 pour cent émanant d'autres sources.

Certains chiffres indicatifs récents ont été extraits des états des encaissements et des dépenses en 2014 (Rapport d'audit 2013). En ce qui concerne les encaissements, seule a augmenté la contribution des pays membres qui est passée de 6,4 millions de dollars en 2012 à 7,9 millions de dollars en 2013, cependant que tous les autres encaissements ont régressé. Le solde final fait apparaître un accroissement significatif du déficit, qui est passé de 3,2 millions de dollars en 2012 à 7,3 millions de dollars en 2013. Les bilans mentionnent des sommes importantes d'arriérés tandis que les dotations et engagements à financement pris par les bailleurs de fonds au crédit du Compte Spécial et du Fonds du Partenariat de Bali étaient assez variables. Il pourrait toutefois être utile de signaler à l'avenir le bilan et l'évolution du Fonds d'appui aux programmes sur lequel sont imputés les traitements et les frais des responsables régionaux.

Traitant la question d'une « démarche stratégique ou d'un plan d'action en matière de financements et de partenariats », le Groupe spécial a conclu que, au moins à moyen terme, l'essentiel du financement des travaux de projet et des activités de l'OIBT devrait provenir de contributions volontaires des membres actuels et des éventuels nouveaux membres de l'Organisation, même si tout devait être fait pour parvenir à une diversification de ces sources de financement.

Examinant le rapport du Groupe de travail spécial sur la collecte de fonds, l'auteur du présent rapport a constaté qu'il n'avait pas été fait mention de fonds devant être mobilisés ou affectés à la création de bureaux régionaux. Selon le Secrétariat de l'OIBT, cela a pour explication probable le fait que personne (à l'exception d'un ou deux pays producteurs) n'estime que la création de bureaux régionaux constitue une priorité pour l'OIBT compte tenu des niveaux actuels des financements, et certains pays préconisent, entre autres suggestions, de passer à un nombre de projets de grande ampleur mais en nombre moindre qui seraient conçus par des bailleurs de fonds en lieu et place de projets en grand nombre et de moindre ampleur conçus par les pays.

1.6 Valeur ajoutée et implications potentielles de la création de bureaux régionaux par rapport à la situation actuelle

Du fait des difficultés auxquelles est confronté le dispositif actuel reposant sur des responsables régionaux, et ce presque depuis son lancement, et malgré les efforts fournis au cours des dernières années pour en améliorer les modalités, on trouve parfois émise au sein du CIBT et dans l'OIBT en général l'idée selon laquelle une manière possible de remédier à ces difficultés consisterait à remplacer l'actuel dispositif des responsables régionaux par un dispositif de bureaux régionaux, c.-à-d. la création de bureaux régionaux OIBT pleinement constitués.

L'intérêt qu'offrait l'instauration d'un dispositif de responsables OIBT régionaux tel qu'il fut conçu à l'origine demeure aujourd'hui et serait probablement rehaussé par la création de bureaux régionaux. Il ne fait aucun doute cependant qu'une telle mutation comporterait des incidences financières et administratives qui doivent être sérieusement prises en considération avant de prendre pareille décision.

Le débat sur les avantages et les inconvénients de l'actuel dispositif comportant des responsables régionaux par rapport à la création de bureaux régionaux à part entière pourrait toutefois être engagé à partir de points de vue différents mais complémentaires. Les implications potentielles ont trait aux services fournis aux pays membres, aux ressources humaines, aux ressources financières, aux démarches administratives et à des considérations juridiques, entre autres facteurs devant être pris en considération.

1.6.1 Services fournis aux pays membres

Jusqu'à présent, le dispositif des responsables régionaux (à savoir des consultants de longue durée en poste dans les régions considérées) a tenu un peu du "one-man-show". Par conséquent, il est compréhensible que les services de ces délégués aux pays intéressés et à l'OIBT n'aient pas entièrement répondu aux attentes. De toute évidence, un professionnel ne peut, ni ne devrait effectuer toutes les activités prévues dans le cahier des charges initial.

La création de bureaux régionaux permettrait d'améliorer la présence et les activités de l'OIBT dans les deux régions à condition qu'un certain nombre de fonctions et compétences de rapport direct avec les régions respectives soient transférées aux bureaux régionaux, s'agissant notamment de l'encadrement et de l'appui-conseil, de l'élaboration de programmes de terrain et de la plupart des services de soutien technique aux

projets en cours et à venir. L'exemple d'autres organisations internationales atteste qu'il est plus efficace de mener ces activités au sein de la région que depuis le siège car des responsables compétents dans les bureaux régionaux peuvent réagir aux demandes des différentes parties de leur région plus rapidement et de façon plus efficiente que le siège.

Il ne fait pas de doute qu'une présence forte de l'OIBT dans les régions, à savoir une masse critique d'administrateurs, serait déterminante pour servir à la fois l'Organisation et les pays de ces régions, davantage que ne l'est l'actuel dispositif des responsables régionaux. Et cela ne pourrait être réalisé que si étaient créés des bureaux régionaux pleinement constitués.

Toutefois il ne serait pas réaliste de créer des bureaux régionaux composés d'un consultant unique faisant office de responsable régional car cela ne serait pas différent de la situation actuelle. En d'autres termes, changer le nom du dispositif de « système de responsables régionaux » en « système de bureaux régionaux » à la seule fin d'accorder des privilèges et immunités diplomatiques aux responsables régionaux actuels n'augmenterait pas de manière sensible les services aux pays membres en matière d'élaboration et de suivi des projets ainsi qu'en appui-conseil, encadrement et autres services. Il est aussi probablement irréaliste de débattre de la création de bureaux régionaux sans disposer de plus de lumières sur le montant du financement dont est susceptible de disposer l'Organisation pour élaborer et approuver les activités que les bureaux régionaux auraient à charge de superviser, en d'autres termes il est probablement préférable de définir en premier lieu les modalités de financement de l'OIBT avant de concevoir et d'élaborer la structure requise pour assurer une représentation régionale entièrement fonctionnelle et qui dispense des services productif aux pays tout autant qu'à l'OIBT.

1.6.2 Les ressources humaines

L'adoption d'un système de bureaux régionaux de l'OIBT suppose pour commencer que tout bureau régional soit doté d'un représentant régional et au moins deux fonctionnaires régionaux administrateurs représentant les deux divisions techniques du siège. Ce nombre serait susceptible de s'accroître si le besoin s'en fait sentir et si un financement de long terme était mis à disposition. Un responsable administratif et financier serait également nécessaire et un personnel auxiliaire de 3 à 4 agents devra être nommé (peut-être sur place).

Il y a deux options pour doter en personnel les bureaux régionaux. La première consiste à recruter six nouveaux membres du personnel ayant rang d'administrateurs (en nommant peut-être parmi eux les deux agents régionaux actuels), ce qui est administrativement possible, mais les incidences budgétaires en serait assez importantes. La deuxième option consiste à détacher deux fonctionnaires administrateurs du Siège de l'OIBT à chacune des deux régions concernées.

L'OIBT compte actuellement un total de dix membres du personnel ayant rang d'administrateur (non compris le Directeur exécutif et les trois directeurs) ; deux d'entre eux sont déjà en poste dans les régions et huit sont au Siège. Si l'Organisation choisit de transférer quatre administrateurs dans les deux régions actuelles, le Secrétariat se retrouvera avec seulement quatre administrateurs au siège. Compte tenu de ce qu'a été la répartition du travail entre le siège et les régions (dont la moyenne au fil des ans s'établit à 74 % pour le siège et 13 % pour chacun des responsables régionaux), ce remaniement risque de laisser le siège avec une masse critique d'administrateurs insuffisante. Dans ce cas, un autre dispositif à explorer consisterait à créer un troisième bureau régional pour l'Asie hors Japon en ne conservant qu'une présence technique minimale au siège, voire aucune présence technique. Toutefois, cette option n'est pas analysée en détail dans le présent rapport car elle n'apparaît pas dans la documentation de l'OIBT, et pas davantage dans les termes de référence de la présente étude.

Dans l'éventualité où des contributions volontaires supplémentaires seraient attribuées, la meilleure option consisterait à recruter six nouveaux administrateurs pour les deux bureaux régionaux. Néanmoins, il ne serait pas réaliste de voir de « nouvelles » contributions volontaires affectées au financement de la création de bureaux régionaux alors même que, selon l'OIBT, de nombreux projets sont frappés de caducité tous les 6 mois faute de financement, que plus de la moitié des activités inscrites au Plan de travail biennuel de l'OIBT, et dont l'exécution a été approuvée, restent dépourvues de financements et que les Programmes thématiques ne sont financés que partiellement.

1.6.3 Incidences budgétaires

Le maintien du dispositif actuel de responsables régionaux (soit le maintien du statu quo) n'implique pas nécessairement d'engagements financiers qui s'ajouteraient à ceux qui sont déjà approuvés par le CIBT, en dehors de la progression annuelle normale des dépenses et de toutes autres dépenses prévisibles, et sans perdre de vue que les actuels responsables régionaux sont des consultants et qu'à ce titre ils ne bénéficient pas d'un régime prévoyant des augmentations annuelles, cependant qu'il peut en aller tout autrement du personnel de bureaux régionaux nouvellement créés. En outre, la création de bureaux régionaux dans le sens traditionnel du terme réclamerait des études financières détaillées et des engagements budgétaires spécifiques et de long terme.

En ce qui concerne les coûts potentiels du personnel des bureaux régionaux, et s'agissant de la première option, qui consisterait à recruter six nouveaux administrateurs en poste dans les deux bureaux régionaux, en retenant pour niveau actuel des dépenses annuelles moyennes par agent régional la somme de \$ 285 000 et avec les augmentations de coûts normalement prévues, le coût total annuel de ce dispositif se situerait dans la fourchette de 1,0 à 1,3 millions de dollars US.

Or on estime que le nombre actuel des projets OIBT sur le terrain d'une part, la situation financière de l'organisation et la hauteur des fonds attendus dans un avenir prévisible d'autre part ne plaident pas en faveur de cette piste. Néanmoins, si les pays d'accueil sont prêts à prendre en charge ces coûts, ou si les augmentations de coûts attendues sont couvertes par le versement de contributions volontaires, le CIBT pourra étudier cette option sérieusement.

Il doit être entendu cependant que des économies peuvent être réalisées sur les frais de déplacement dans les missions extérieures par rapport aux déplacements à partir du siège, mais ces économies ne sauraient compenser le coût de la nomination de deux fonctionnaires supplémentaires dans chacun des bureaux régionaux. Et comme on l'a indiqué précédemment, tout nouveau personnel serait rémunéré par le budget administratif auquel abondent tous les membres dont les versements à ce titre sont obligatoires, et ce alors même que la quasi-totalité des frais de déplacements concernés sont imputés sur les budgets de projets qui sont financés par des contributions volontaires et que la prise en charge financière de ces déplacements n'a jamais posé de problèmes sachant que les projets en question sont financés intégralement. Par conséquent, la mise en parallèle des coûts d'un personnel nouvellement recruté dans les bureaux régionaux avec les économies réalisées dans le passé grâce à la présence de responsables régionaux dans les régions risque de ne pas être très exacte.

Si c'est la deuxième option qui est retenue, à savoir la création de Bureaux régionaux par la mutation de quatre administrateurs du siège dans les deux régions actuelles (avec peut-être la mutation des administrateurs restants à un troisième bureau régional en Asie), les incidences financières pour l'Organisation, en matière de traitements et avantages dus à ce personnel peuvent ne pas être très importants. De fait, la masse salariale de ce personnel pourrait en être diminuée, compte tenu des sommes élevées versées en allocations de séjour (ajustements de poste) à ce personnel au Japon. Il convient de ne pas perdre de vue pour autant que des frais de détachement ou mutation de ce personnel devront être versés, à quoi s'ajoute le fait, qu'on ne saurait négliger, que certains membres du personnel concerné ne serait pas prêt à accepter une mutation de ce type, ce qui ne manquerait pas d'entraîner des frais de cessation de service et d'autres frais afférents au recrutement de nouveaux fonctionnaires.

Le détachement d'administrateurs du siège aux bureaux régionaux pourrait permettre une économie sur les frais de déplacements et les heures de travail. D'après un calcul approximatif des économies réalisables sur les visites de terrain, en fonction du nombre des projets de terrain et du nombre de ces visites, et en tenant compte des arguments exposés supra, les économies réalisables sur ces déplacements pourraient être appréciables, mais point assez importantes toutefois pour compenser les autres frais.

L'OIBT pourrait envisager de négocier avec d'autres organisations internationales l'installation de ses nouveaux bureaux régionaux dans leurs locaux et l'octroi au personnel OIBT des immunités et privilèges dont jouissent les membres du personnel de ces organisations. La mise en commun de bureaux et d'un soutien logistique et administratif peut en effet conduire à des économies sur les coûts des services partagés que seraient alors les communications, l'informatique de bureau, la sécurité, l'organisation des déplacements, la comptabilité et l'audit interne. Toutefois, de tels accords de partenariat devront être explorés dans leurs détails si une décision est prise de créer des bureaux régionaux de l'OIBT et si des lieux d'implantation spécifiques sont attribués à ces derniers.

Le fait de n'avoir qu'un seul responsable régional de l'OIBT en poste dans les bureaux d'une autre organisation peut conduire à des économies et à des solutions aux problèmes des immunités et des privilèges des responsables régionaux actuels, mais ce dispositif ne servirait pas les pays de manière comparable à un bureau régional de l'OIBT disposant du personnel requis (soit une masse critique d'administrateurs).

1.6.4 Procédures administratives et questions juridiques

Le maintien du dispositif actuel constitué de deux responsables régionaux aurait besoin de modifications des procédures administratives de l'OIBT qui seraient minimales par rapport aux remaniements de fond qui seraient nécessaires si deux bureaux régionaux à part entière devaient être créés. Cependant, un bureau régional exigerait le détachement de certains membres du personnel administratif, en plus de déconcentrer certaines procédures du siège au profit des régions, ce qui pourrait entraîner la mise à pied (c.-à.d la cessation de service) d'une partie du personnel administratif du siège. En outre, comme le cas des membres du personnel ayant rang d'administrateur, les "coûts de cessation de service" du personnel administratif auxiliaire doivent également être pris en compte, car ils peuvent s'avérer importants, selon le Secrétariat de l'OIBT.

Les charges administratives supplémentaires des nouveaux bureaux régionaux seraient minimisées par la nomination du nouveau personnel national compétent, dont les coûts induits seraient pris en charge par le Fonds d'appui aux programmes et les budgets de suivi des projets, s'il advient que ces coûts ne soient pas couverts par les pays hôtes ou par des contributions volontaires.

Quant aux aspects juridiques, il semble que les pays qui accueillent actuellement les agents régionaux ne soient pas disposés à leur accorder des privilèges et immunités diplomatiques si l'OIBT ne signe aucun accord juridiquement contraignant avec le pays hôte. Ces accords ne peuvent être élaborés et ratifiés que pour des bureaux régionaux, ce qui est la procédure diplomatique normale. L'examen de la documentation du CIBT révèle que le Brésil et le Gabon sont prêts à négocier des Accords de pays hôtes pour la création de bureaux régionaux.

1.6.5 Critères à retenir pour l'emplacement des bureaux régionaux

Si le CIBT décide de créer des bureaux régionaux dans la région Amérique latine et Caraïbes et la région Afrique, la préférence ira vraisemblablement aux pays hôtes actuels des responsables régionaux, à savoir le Brésil et le Gabon. Jusqu'à présent, les questions de sécurité, d'accessibilité et de moyens de communication n'ont pas été des thèmes de préoccupations majeurs pour les responsables régionaux actuels et on s'attend à ce qu'il en aille de même pour les bureaux régionaux, et ce quels que soient leur personnel et compétences supplémentaires.

Pour autant, le présent rapport ne s'est pas donné pour objet de fonder la présomption ci-dessus, ne serait-ce que parce qu'il s'agit là d'une question politique sensible et qu'en outre, si le CIBT décide de prier le Secrétariat de l'OIBT d'émettre un appel d'offres portant sur l'accueil des bureaux régionaux, le Secrétariat recevrait des soumissions de pays intéressés assorties de dossiers présentant tous les éléments venant à l'appui de leur candidatures, tels que le type et les conditions de l'accord de pays hôte proposé, les apports financiers et en nature, les conditions de sécurité, d'accessibilité et les moyens de communication. Et c'est sur la foi de ces dossiers que serait choisie l'offre mieux-disante.

1.7 Conclusion

Bien que la création de bureaux régionaux dotés du personnel requis soit techniquement réalisable et rendrait à l'OIBT et à ses pays membres de meilleurs services que l'actuel dispositif constitué de deux responsables régionaux, cette option comporte d'importantes incidences financières qu'il convient d'étudier à l'avance. L'actuelle situation financière de l'OIBT et les apports de fonds supplémentaires envisageables à courts et à moyens termes ne sont pas propices à une telle décision sauf si les pays d'accueil font connaître leur volonté de prendre en charge une part substantielle des coûts supplémentaires ou si certains pays membres s'engagent sur le long terme à verser des contributions volontaires supplémentaires qui seront pré-affectées à cet objectif. Si les frais de personnel des postes régionaux étaient transférés au budget administratif au lieu d'être pris en charge par le Fonds d'appui aux programmes et par les budgets de suivi des projets, quelles que soient les modalités adoptées dans ce cas de figure, cela constituerait aussi un changement radical du système de financement de l'OIBT.

2. Introduction et historique

Les origines de l'Organisation internationale des bois tropicaux (OIBT) remontent à 1976 lorsque la longue série de négociations qui devait conduire au premier Accord international sur les bois tropicaux (AIBT) fut entamée lors de la quatrième session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) dans le cadre du programme de cette organisation pour les produits de base. Le fruit de ces négociations fut l'AIBT de 1983 qui régit les travaux de l'Organisation jusqu'au 31 Décembre 1996, quand il fut remplacé par l'AIBT de 1994. Les négociations portant sur un accord devant succéder à celui-là se conclurent en 2006, à nouveau sous les auspices de la CNUCED. L'AIBT de 2006 est entré en vigueur le 7 Décembre 2011.

Les initiateurs de l'AIBT de 1994 estimaient que si le commerce alors florissant des bois tropicaux pouvait reposer sur des ressources forestières bien gérées, il pourrait devenir la clé du développement durable, fournir de précieuses devises étrangères et créer des emplois tout en préservant les forêts naturelles de leur destruction, de leur dégradation et de leur élimination. L'évolution des vingt dernières années atteste que le fait d'accorder la même importance à la conservation des forêts qu'au commerce des produits forestiers constituait un choix on ne peut plus visionnaire. Les trois piliers de la gestion durable des forêts (GDF), à savoir les richesses économiques, écologiques et sociales sont interdépendants et indissociables.

L'AIBT de 2006 capitalise les acquis des accords précédents en étant axé sur l'économie des bois tropicaux du monde et la gestion durable du capital forestier, et en encourageant simultanément le commerce du bois et une meilleure gestion de tous les types de forêts. En outre, il renferme des dispositions relatives à l'échange d'informations, y compris celui de données sur le commerce des bois non tropicaux, et permet l'examen de dossiers relatifs aux bois non tropicaux qui intéressent les bois tropicaux.

L'organe directeur de l'OIBT est le Conseil International des Bois Tropicaux (CIBT) qui est composé de tous les membres de l'Organisation. L'OIBT compte deux catégories de membres : les producteurs et les consommateurs. Les contributions annuelles et les voix sont réparties de manière égale entre ces deux groupes, qui sont appelés *caucus*. Au sein de chaque caucus, les montants des cotisations et les nombres de voix des différents pays membres sont calculés en fonction des chiffres de leur commerce des bois tropicaux et, dans le cas des pays producteurs, intervient également l'étendue des forêts tropicales sur leur territoire national.

Le CIBT est appuyé par quatre Comités, qui sont ouverts à tous les membres et à des observateurs et qui dispensent assistance et avis au Conseil sur des questions d'orientation générale et celles relatives aux projets. Trois des comités s'occupent des domaines fondamentaux des travaux de politique et travaux de projets : information économique et information sur le marché, gestion forestière et industrie forestière. Ces comités bénéficient de la collaboration d'un Panel d'experts chargé de l'évaluation technique des projets et avant-projets, lequel examine les propositions de projets à l'aune de certains critères techniques et se prononce sur leur pertinence aux objectifs de l'OIBT. Le quatrième comité – Comité financier et administratif -- dispense ses avis au Conseil sur les dossiers budgétaires et autres questions d'ordre financier et administratif relatives à la gestion de l'Organisation. L'organigramme actuel de l'OIBT figure à l'annexe 1 ; il est une reproduction de celui qui figure dans son dernier plan d'action.

Le Secrétariat de l'OIBT, de taille modeste, est situé à Yokohama (Japon) où il emploie 35 personnes environ. Il est dirigé par le Directeur exécutif, qui est responsable devant le Conseil de l'administration et du fonctionnement de l'Accord dans le respect des décisions prises par le Conseil. L'Organisation compte également deux responsables régionaux en Amérique latine et en Afrique qui collaborent à la surveillance des projets et assurent d'autres fonctions.¹

2.1 Historique de la création des représentations régionales du CIBT

Le Secrétariat a proposé au Comité financier et administratif (CFA) réuni en sa dixième session en 2001 de créer deux postes supplémentaires de "responsables régionaux", un pour l'Amérique latine et les Caraïbes et un autre pour l'Afrique, et ce pour une durée initiale d'un an. L'argument alors avancé à l'appui d'une présence de l'OIBT dans les régions éloignées que sont l'Afrique et l'Amérique latine était que celle-ci

¹ http://www.itto.int/about_itto/ saisi en mai 2015

devenait de plus en plus indispensable. Le Secrétariat proposa en outre que des ressources du Compte de Fonds de roulement soient affectées à la prise en charge des dépenses y afférentes².

À l'issue de discussions approfondies, et prenant acte du fait que ce dispositif serait à caractère expérimental, le CFA préconisa au Conseil d'autoriser le Directeur exécutif à mettre en œuvre ce dispositif pilote et d'engager les deux futurs responsables régionaux en mobilisant des fonds à concurrence de 270 000.00 dollars US, prélevés sur les « fonds non pré-affectés » du Compte subsidiaire des avant-projets, afin de financer les coûts de ce dispositif.

Suite à la décision du Conseil, des propositions ont été reçues de différents pays membres dans les régions Afrique et Amérique latine et, suite à des négociations portant sur les modalités du dispositif avec les différents pays, le Brésil fut retenu pour accueillir le responsable régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et le Gabon fut retenu pour accueillir le responsable régional pour l'Afrique. Le responsable régional pour l'Amérique latine a pris ses fonctions en décembre 2002 et le responsable régional pour l'Afrique en juillet 2003. Depuis lors, ces responsables régionaux ont exercé leurs fonctions à Brasilia au Brésil et à Libreville au Gabon.

Le cahier des charges des Responsables régionaux a été arrêté par le CIBT dans les termes suivants :

“Sous la direction du Directeur exécutif de l'OIBT, le Responsable régional aura pour tâche principale de collaborer avec l'Organisation dans l'exécution, le suivi et l'évaluation de projets financés par l'OIBT dans la région et préparer des rapports à l'intention du Directeur exécutif sur les dossiers et affaires actuelles qui requièrent l'attention immédiate de l'Organisation. Les compétences et tâches dévolues au Responsable régional ont également trait aux activités suivantes dans la région :

- I. Renforcer les liens entre l'OIBT et les Pays membres ainsi qu'avec les organisations et institutions pertinentes qui interviennent dans la région, notamment par la participation aux réunions et ateliers d'échelon national ou régional traitant des thèmes en rapport avec les travaux de l'OIBT ;*
- II. Assister les pays membres en définissant des projets et en dispensant des conseils utiles dans la formulation de projets ;*
- III. Dispenser des informations aux pays membres sur les activités de l'OIBT, par la diffusion d'informations, de publications, etc. ;*
- IV. Collaborer à l'exécution des missions techniques de l'OIBT ; et*
- V. Recueillir et rassembler des informations et données destinées au bulletin Actualités des forêts tropicales (AFT) et à la Revue annuelle OIBT de la situation internationale du bois.*

À l'issue de la phase pilote initiale d'un an, à sa quatorzième session, en 2003, le CFA a délibéré sur les sources possibles de financement des postes de responsables régionaux, dans l'hypothèse d'un maintien du dispositif. Le Comité a alors préconisé au Conseil d'augmenter le pourcentage d'imputation du Fonds d'appui aux programmes de deux points de pourcentage, ce qui avait pour effet d'accroître la part budgétaire du Fonds d'appui aux programmes dans les budgets des projets, avant-projets et activités, qui passait ainsi de 6% à 8%. Il fut alors estimé que l'augmentation de 2% de la ligne budgétaire du Fonds d'appui aux programmes se traduirait par une augmentation globale de ce Fonds de 200 000 à 250 000 dollars US par an, sous réserve d'un afflux de contributions volontaires et autres apports. Le Comité préconisa en outre au Conseil que l'approbation de cette augmentation devait se faire à titre d'essai pour une période de deux ans, et qu'à l'issue d'une période de dix-huit mois, une évaluation des travaux et résultats des responsables régionaux soit effectuée afin de déterminer le bien-fondé et l'efficacité de ces postes, y compris en envisageant d'autres modes de leur financement³.

² CINQUANTIÈME SESSION du CIBT, 3 – 8 novembre 2014, Yokohama, (Japon). EXAMEN DE LA PRÉSENCE ET DE LA REPRÉSENTATION RÉGIONALES DE L'OIBT DÉCISION. (XLIX), [Point 17 de l'Ordre du jour provisoire].

³ Les soulignements sont de nous.

À l'issue d'une période pilote de deux ans environ, l'OIBT procéda en 2005 à une évaluation du dispositif prévoyant ces responsables régionaux, et un consultant fut engagé pour collaborer à cette évaluation. Le rapport du consultant ⁴ fut présenté au CFA en sa dix-septième session en 2005.

Le CFA ⁵ recommanda au Conseil le maintien du dispositif des responsables régionaux jusqu'au 31 décembre 2006. (soit une prorogation d'une année) ⁶. Le Comité préconisa en outre que pour le financement de ce dispositif, l'Organisation dût continuer d'appliquer les 2% supplémentaires imputables à tous les budgets de projets, avant-projets et activités, afin d'abonder le Fonds d'appui aux programmes.

Le CFA, en sa vingtième session réunie en novembre 2006, à la suite d'un débat prolongé, et prenant acte du précieux concours apporté par les Responsables régionaux dans le suivi effectif des activités d'exécution des projets, décida de préconiser au Conseil que les postes des deux responsables régionaux soient maintenus et que leur financement soit assuré par l'élément d'appui aux Programmes du compte spécial en conservant l'imputation de 2% opérée à cet effet sur tous les budgets de projets, avant-projets et activités.

La représentation régionale de l'OIBT a continué de travailler sur la base de la préconisation du CFA adoptée par le Conseil (soit à compter de 2006 jusqu'à ce jour) ⁷. Le Secrétariat a analysé les rapports annuels des responsables régionaux dans l'optique d'un renforcement de leurs activités et présences dans les régions. Plus récemment (2014) ⁸ l'examen et évaluation par Secrétariat de l'OIBT des travaux et résultats obtenus par les responsables régionaux ont produit les conclusions suivantes :

- i. Le Secrétariat reconnaît les avantages offerts par les "offices régionaux" ⁹ même si dans la phase initiale du processus la formation et l'encadrement des nouveaux membres du personnel prirent beaucoup de temps ;
- ii. Alors que les responsables régionaux aient été d'un apport considérable pour le Secrétariat dans le suivi et l'évaluation des projets, et pour le maintien d'une présence de l'OIBT dans les grandes réunions qui s'étaient tenues dans les deux régions, ils n'ont été en mesure que de dispenser une assistance minime dans les services de veille sur le marché et dans les publications OIBT telles qu'Actualités des Forêts Tropicales ; et
- iii. Le Secrétariat prit acte de ce que, sous réserve que le portefeuille des projets en cours au niveau régional demeure important, les économies que permettrait la présence de ces délégués dans les régions seraient considérables, notamment sur les frais de déplacement. Les agents situés dans les régions peuvent également assurer des contacts plus étroits avec les pays et les agences d'exécution dans les régions concernées et sont mieux à même de fournir des visites de terrain prolongées dans les projets confrontés à des problèmes d'exécution de leurs activités.

2.2 La présente étude

À la vingt-neuvième session du Comité financier et administratif, (3-8 novembre 2014 Yokohama, Japon) ¹⁰, en application de la décision 7(XLIX) une discussion sur la question de la présence et de la représentation régionale de l'OIBT a eu lieu au cours de la session du cinquantième session du Conseil à Yokohama. Il a ainsi été décidé d'effectuer une étude pour examiner les rôles et objectifs, la faisabilité et les implications budgétaires possibles d'un renforcement de la représentation régionale, notamment par l'éventuelle création de bureaux régionaux. La présente étude a été commandée par le Secrétariat de l'OIBT en réponse à la Décision 7(XLIX) relative à l'Activité 51, annexe 2.

À l'issue d'une brève introduction retraçant l'historique de la présence de l'OIBT à l'échelon régional, ce rapport définit les rôles et attributions actuelles des responsables régionaux par rapport au Siège, (en

⁴ ORGANISATION INTERNATIONALE DES BOIS TROPICAUX, RAPPORT SUR L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS DU DISPOSITIF DES RESPONSABLES RÉGIONAUX DE L'OIBT. KYRAN THELEN, CONSULTANT, OIBT. YOKOHAMA (JAPON) JUIN, 2005.

⁵ CFA à la dix-septième session en 2005.

⁶ Interprétation de l'auteur du présent rapport.

⁷ Interprétation de l'auteur du présent rapport.

⁸ *Ibid.*, 2

⁹ Lire les *Responsables régionaux*

¹⁰ Vingt-neuvième session, 3-8 novembre 2014, Yokohama (Japon). Rapport de la vingt-neuvième session du Comité financier et administratif au Conseil international des bois tropicaux.

référence notamment aux activités passés et actuelles des responsables régionaux, de la division du travail au sein du personnel et l'effet qu'à ce dispositif de responsables régionaux sur la charge de travail du personnel du siège) ; les résultats d'une brève analyse coûts-avantages ; un résumé de la situation financière chronologique et actuelle de l'OIBT et la possible mobilisation de ressources supplémentaires ; puis le rapport souligne la valeur ajoutée de la création de bureaux régionaux par rapport à la situation actuelle (dont les exigences que comporte la création de bureaux régionaux de l'OIBT et les avantages et les inconvénients de bureaux régionaux comparés à ceux d'un dispositif ne prévoyant que de simples responsables régionaux). L'étude se termine par un certain nombre de conclusions et préconisations.

On trouvera cités dans les notes en bas de page les références et les rapports OIBT qui ont été examinés et consultés.

3. Rôles et attributions des responsables régionaux par rapport au siège dont la répartition des tâches

3.1 Première évaluation du dispositif des délégués/responsables régionaux

D'après l'examen du dispositif des responsables régionaux mené en 2005¹¹ un accord général s'était dégagé parmi le personnel du siège, en particulier chez les personnes responsables au premier chef de la surveillance et de l'évaluation des projets, que la charge de travail du Siège avait été progressivement allégée à la suite de la mise en place de responsables régionaux. Cependant, dans les premiers temps de ce dispositif, il y avait eu, dans certains cas, une augmentation de la charge de travail du Siège en raison de la nécessité de former et d'encadrer les consultants régionaux qui avaient été engagés comme responsables régionaux. Bien que les agents ainsi recrutés fussent des professionnels hautement qualifiés, ils n'étaient pas suffisamment familiarisés avec les politiques et les pratiques de l'OIBT relatives au suivi et à l'évaluation des projets OIBT pour pouvoir travailler seul dès le début. Par conséquent, les résultats obtenus par les responsables régionaux dans ces domaines se montraient inférieurs à ce qu'en avait escompté le personnel du Siège. S'agissant de l'aide à l'obtention d'informations statistiques sur leurs régions, qui ne sont pas communiquées par les pays de manière systématique, ils ont apparemment pas particulièrement bien réussi à encourager les points focaux à fournir ces éléments.

Les responsables des projets en poste au Siège, tout comme le personnel financier et administratif, ont admis que la présence de responsables régionaux avait réduit de manière significative les déplacements du personnel du Siège dans les deux régions concernées. Les responsables financiers du Siège ont indiqué que le dispositif des responsables régionaux permettait des économies considérables sur les déplacements. Par exemple, deux responsables des projets indiquaient qu'ils pensaient qu'ils seraient en mesure de réduire leurs déplacements de près de 50% en 2005, ce qui représente des économies de l'ordre de 10 000 \$ US par voyage et par personne et une moyenne de quatre jours de temps de déplacement pour trois ou quatre voyages par fonctionnaire. Par comparaison, le coût des déplacements des responsables régionaux dans leur région était en moyenne inférieur à 500 \$ US avec un seul jour de déplacement, comparaison qui suppose cependant que les responsables régionaux produisent des résultats de qualité identique dans le suivi des projets.

Le personnel du siège reconnaissait toutefois que la chaîne de commandement et la supervision des responsables régionaux n'étaient pas optimales. Parfois, il y aurait eu plus d'un sous-directeurs ou chefs des projets à émettre des instructions à l'adresse d'un même responsable régional ou à lui demander assistance, les uns à l'insu des autres, ce qui a pu créer des confusions. Les responsables régionaux étaient des consultants nouvellement nommés à ces fonctions, et n'étant pas de ce fait entièrement coutumiers du fonctionnement ni de la culture internes de l'Organisation, cela ne faisait que compliquer la situation.

Il fut convenu qu'un plan soigneusement préparé, exhaustif et bien coordonné aurait permis de surmonter ce problème. Il fut également reconnu par le personnel du siège qu'il se trouvait parfois des défaillances de communication avec les responsables régionaux et que cette situation était préoccupante. Cela devenait particulièrement grave lorsqu'un responsable régional se trouvait à travailler seul et sans soutien aucun de la part de son bureau.

Les responsables régionaux étant recrutés comme consultants, à savoir sous contrat à durée déterminée, il existait une tendance à ne pas les considérer comme membres du personnel à part entière, et à voir en eux

¹¹ *Ibid.*, 4

un personnel ne faisant pas réellement partie du Secrétariat de l'OIBT. Pour bâtir la confiance, il était nécessaire que les responsables régionaux se sentent traités sur un pied d'égalité avec le personnel du Siège et comme faisant partie intégrante du Secrétariat. Il fut estimé que l'actuel statut de consultants des responsables régionaux n'était pas idéal, que ce soit pour les rapports qu'entretiennent ces responsables régionaux avec leurs homologues du Siège ou pour leurs relations de travail avec les pays hôtes.

Le consultant¹² mentionnait d'autre part que, de l'avis général, la structure organique existante devrait être redéfinie afin d'offrir un cadre adapté au travail avec les responsables régionaux. Il fut entendu que le dispositif en région ne pouvait être considéré dans d'abstrait et que devaient avoir lieu des modifications du dispositif organique du Siège pour rendre efficace celui des régions. En ce sens, l'esprit d'équipe a été considéré comme un élément important à mettre en œuvre, au sein du Siège en général, et en particulier entre celui-ci et les responsables régionaux. Il fut convenu cependant qu'il serait difficile de fournir l'encadrement requis aux responsables régionaux en l'absence de coordination suffisante de ce travail au niveau du Siège.

Le responsable régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, qui était en service depuis décembre 2002, avait passé environ 60 pour cent de son temps de travail en suivi et évaluation des projets, 10 pour cent à aider les pays à formuler leurs projets. On estimait que 40 pour cent du temps que ce délégué avait consacré au suivi et à l'évaluation des projets l'avait été sur des projets au Brésil. Le reste du temps de travail de ce délégué avait été occupé à la production de rapports et à la diffusion d'informations (principalement des publications, des CD, des manuels et guides pratiques) qui avaient été envoyés à la région par le Siège ; et à faciliter des activités, des réunions et d'autres tâches connexes dans sa région.

Le responsable régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes avait occupé jusqu'à 65 pour cent de son temps de travail en missions extérieures et estimait qu'il était mieux à même de vérifier l'avancement des travaux des projets, qu'il pouvait effectuer un plus grand nombre de visites de terrain, et passer plus de temps sur le terrain que ne le faisait le personnel du Siège car il disposait de davantage de temps à consacrer dans les pays du fait qu'il passait moins de temps en déplacements pour s'y rendre. Cependant, avec un seul responsable technique au bureau régional Amérique latine et Caraïbes, souvent en déplacement, il ne se trouvait en son absence aucun personnel administrateur disponible pour communiquer avec le Siège ou les pays membres ou pour prendre des décisions sur des questions plus urgentes. Les compétences du responsable régional ne se bornaient pas à une seule discipline car il assurait le suivi et l'évaluation de projets des différentes divisions de l'OIBT.

L'examen du dispositif des responsables régionaux effectué en 2005 se concluait sur la déclaration suivante *L'évaluation par les autorités brésiliennes des travaux du responsable régional à Brasilia est très favorable. Cet agent a été décrit comme très capable et en mesure de trouver des solutions aux problèmes apparus au cours de la phase pilote du dispositif des responsables régionaux. Malgré le fait qu'il n'avait bénéficié que d'une flexibilité et de pouvoirs limités dans les tâches qui lui avaient été assignées, on estimait qu'il avait fait du très bon travail.*

En ce qui concerne l'Afrique, en 2005 le responsable régional estimait qu'il avait consacré environ 70 pour cent de son temps de travail au suivi et à l'évaluation de projets relevant des diverses divisions techniques de l'OIBT, ce qui représentait le volet le plus important de ses attributions. Ses autres tâches avaient consisté notamment à aider les pays membres à définir des projets et à leur dispenser les conseils requis en matière d'élaboration de projets.

Le responsable régional avait préparé des rapports spéciaux, dispensé des informations aux pays membres et facilité l'échange d'enseignements tirés des projets de l'OIBT entre les pays. Il estimait que des ressources humaines supplémentaires auraient permis au Bureau régional de prendre en main tous les travaux de suivi et les évaluations à mi-parcours dans la Région Afrique. Les évaluations de projets à postériori devraient continuer d'être confiées à des consultants.

Le responsable régional pour l'Afrique a également fait savoir qu'il estimait que les communications avec le Siège étaient satisfaisantes. Il était d'avis que l'insuffisance de ses pouvoirs et attributions ne constituait pas un problème grave, bien qu'une plus grande souplesse dans certaines questions administratives était nécessaire. Par exemple, il avait été nécessaire de présenter un budget pour des dépenses de fonctionnement et une autorisation pour l'achat de petites fournitures. En raison des retards dont avait souffert la remise de ces fonds par le Siège, le responsable régional pour l'Afrique avait souvent utilisé ses propres deniers pour financer des activités de l'OIBT avant de se faire rembourser ces dépenses.

¹² *Ibid.*, 4

Si l'on compare la situation qui était alors celle du Bureau régional avec celle d'un projet, le responsable régional était en mission à durée limitée, son statut était celui d'un consultant et il disposait d'une structure organique à l'image de la nature temporaire de son statut. Selon lui, si le bureau régional devait devenir une structure décentralisée de l'OIBT à caractère permanent, la structure organique devrait en être analysée et redéfinie et le cahier des charges du poste pourrait en être amélioré.

À cette époque (2005), et peut-être encore aujourd'hui, le travail des responsables régionaux était coordonné par le directeur exécutif, lequel, compte tenu de la charge de travail qui est la sienne, n'était pas en mesure d'assurer aux responsables régionaux un encadrement et une supervision de première main et au quotidien. Par conséquent, des instructions et des demandes étaient émises par les sous-directeurs et responsables des projets, lesquelles pouvaient ainsi se croiser ou se chevaucher, à quoi s'ajoute le fait que les responsables régionaux aient pu recevoir des instructions divergentes de la part des différents fonctionnaires du Siège.

Il en a été conclu que bien que la représentation régionale dût être considérée comme précieuse aux travaux de l'OIBT, son modèle mis en œuvre était jugé inadéquat pour administrer correctement le dispositif mis en place au niveau régional. Son remaniement éventuel eût pu conférer aux responsables régionaux des compétences accrues ; cependant cela ne pouvait se justifier car en leur qualité de consultants ces délégués ne pouvaient représenter l'Organisation auprès de fonctionnaires gouvernementaux de haut rang ou d'organisations internationales. En tant que consultants, les responsables régionaux risquaient ne pas avoir une expérience de travail avec l'OIBT qui les rendrait en mesure d'informer correctement leurs interlocuteurs des politiques de l'Organisation. La structure instituée au Siège devait également être examinée avec soin dans le but d'améliorer la planification, la mise en œuvre et la supervision du travail des responsables régionaux.

Les conclusions du consultant peuvent donc se résumer comme suit :

(i) Dans l'ensemble, le dispositif des responsables régionaux de l'OIBT commençait à se révéler utile, après qu'il eut fait l'objet d'investissements considérables en temps comme en financements. Initialement, un certain nombre de problèmes avaient dû être surmontés, à savoir trouver un pays d'accueil offrant un équipement adéquat, des privilèges et immunités, et d'autres problèmes inhérents à la sélection des responsables régionaux. En outre, les responsables régionaux eurent eux-mêmes à se familiariser avec les modalités de fonctionnement des projets OIBT et le Siège de l'OIBT avait dû quant à lui adapter ses modes de travail à la présence de responsables régionaux ;

(ii) Cependant, en raison de la "nature temporaire" du système - un projet pilote - les dispositions en vigueur relatives au dispositif des délégations régionales n'étaient pas été entièrement satisfaisantes ;

(iii) Les trois options suivantes furent suggérées :

Option I : Un renforcement net du dispositif des responsables régionaux et sa transformation en un dispositif de représentation régionale qui pourrait suivre et d'évaluer la quasi-totalité des projets de l'OIBT et de prendre en charge certaines tâches qui pourraient être efficacement et à moindre coût traitées à l'échelon régional ;

Option II : Le dispositif des responsables régionaux est maintenu et son fonctionnement demeure pour l'essentiel ce qu'il a été jusque-là, tout en lui appliquant des modifications qui pourraient renforcer ses travaux ; ou

Option III : Il est mis un terme au dispositif des responsables régionaux et l'OIBT revient à son ancienne façon d'assurer le suivi et l'évaluation des projets en Afrique et en Amérique latine et dans les Caraïbes.

3.2 Activités actuelles des responsables régionaux

Aux fins de la présente étude, il a été jugé opportun de mettre en relief certaines activités récentes des responsables régionaux dans les deux régions ALC et AF en puisant à leurs rapports annuels respectifs et dans les dossiers reçus de la part du siège de l'OIBT. Le Secrétariat de l'OIBT a résumé les activités des responsables régionaux comme comprenant le suivi des projets, la participation aux comités techniques des projets, des visites de terrain, des conférences et ateliers, des comités directeurs de projets (réunions officielles où sont présents les bailleurs de fonds des projets), la surveillance en ligne des projets (OMST), et d'autres activités demandées par le Siège.

Examinant un rapport récent au CIBT¹³ produit par le Secrétariat de l'OIBT, l'auteur du présent rapport observe que les 23 projets énumérés sont classés dans les catégories "Accord en attente", "En cours", ou "En voie d'achèvement". Les projets de l'OIBT se déroulent dans six pays de la région ALC (Colombie, Mexique, Pérou, Équateur, Guatemala et Panama) ainsi que dans le pays hôte (Brésil). Sur un budget total de 9 918 485 dollars US (entre 2003 et 2015), 15 projets ont été classés comme achevés (soit un total budgétaire de 5 807 003 dollars US) ; deux doivent s'achever en 2015 (pour un total budgétaire de 660 277 \$) ; et six atteindront leur terme en 2016 ou au-delà (composant un total budgétaire de 3 451 215 \$). Cela nous amène à la conclusion que, bien que le responsable régional ALC pourrait avoir joué un rôle important dans l'élaboration des projets de sa région, il est difficile de préciser son rôle dans la conduite à terme des projets ; l'un d'entre eux remonte à 2003.

Dans son rapport portant sur ses activités de 2013 le responsable régional ALC¹⁴ a conclu que « dans l'ensemble, l'année a été très fructueuse pour le responsable régional ALC de l'OIBT, et l'équipe ALC a réussi à atteindre plusieurs de ses objectifs inscrits dans le planning de l'année. En ce qui concerne l'AIBT - 2006, l'équipe a poursuivi un intense travail destiné à obtenir sa ratification par le Brésil, faisant de nombreuses visites au bureau de hauts fonctionnaires gouvernementaux du Ministère des affaires étrangères et de l'Environnement ainsi qu'auprès de parlementaires amis de l'OIBT. Enfin, les efforts ainsi fournis furent récompensés par la ratification de l'AIBT par le Brésil. Des activités de représentation institutionnelle ont été effectuées, qui permirent notamment des visites de membres du personnel du siège et d'autres personnalités, ainsi que la participation à des rencontres aux échelons national et régional. Cependant, la principale réalisation de 2013 a été la ratification, de l'AIBT de 2006 par la Colombie et le Costa Rica en plus du Brésil. Le représentant régional a également pris part au suivi et à l'appui-conseil de 11 projets dans des conditions assez difficiles ».

En 2014 par exemple, les principales activités de l'agent régional LAC ont été les suivantes : 1) Atelier régional sur les bioénergies à Manaus (Brésil) du 13 au 16 Juillet 2009 ; Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio +20), Rio de Janeiro du 4 au 6 Juin 2012 ; 2) le responsable régional LAC a dispensé un soutien logistique à la tenue d'une manifestation collatérale et à l'ouverture d'un stand présentant et diffusant des matériaux de sensibilisation OIBT ; et 3) la réunion de validation de l'étude EPD dans le cadre du Plan de travail biennal OIBT 2013-2014 à Brasilia en décembre 2014.

Quant au responsable régional pour l'Afrique, pour l'année 2011¹⁵ il a été rapporté que la plupart de ses activités avaient trait à sa participation aux travaux de suivi et examen des projets, ainsi que d'autres appuis-conseils fournis aux agences d'exécution dans le but d'améliorer l'exécution des projets de l'OIBT. Les activités du responsable régional consistaient principalement en la participation aux réunions et ateliers et à assurer les relations avec d'autres organisations et institutions en particulier le Partenariat forestier pour le Bassin du Congo (PFBC) et la Commission des forêts d'Afrique centrale (COMIFAC). Le responsable régional indiquait également « qu'il arrivait que la participation à la plupart des réunions en dehors du siège régional de l'OIBT¹⁶ soit limitée en raison de difficultés financières" :

Le responsable régional pour l'Afrique a émis les préconisations suivantes :

1. "Les documents de projets doivent être déposés aux bureaux régionaux¹⁷, même en version électronique, afin de permettre un meilleur suivi des projets ;
2. Les responsables régionaux devraient participer davantage à l'exécution des projets, ce qui veut dire une plus grande présence dans les pays afin d'y assurer le suivi des projets, par des visites plus fréquentes. Bien que cela nécessite des fonds, une meilleure organisation est possible ;
3. Est nécessaire une plus grande participation du responsable régional aux conférences, ateliers et autres enceintes organisées par l'OIBT dans la région ;
4. Les évaluations de projets à mi-parcours nécessitent du temps. Toutefois, elles sont très utiles aux agences d'exécution qui se voient confrontées à des problèmes techniques et organisationnels. À

¹³ ORGANISATION INTERNATIONALE DES BOIS TROPICAUX ; ROLAC OIBT. Rapport du Responsable régional de la région Amérique latine et Caraïbes ; Sixième rapport annuel d'activités ; 2012

¹⁴ 7ème rapport annuel du Responsable régional, 2013 (produit en fév. 2014) LAC : ITTO ROLAC 7ème RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉS, 2013.

¹⁵ Rapport de fin de mission, Programme pilote PP-A/31-114 (Responsables régionaux OIBT), Célestine NTSAME-OKWO, Responsable régional OIBT ; Afrique. 2011.

¹⁶ Le terme "Siège régional de l'OIBT" est abusif, bien que souvent employé par les Responsables régionaux.

¹⁷ Ici aussi, le terme "Bureaux régionaux" est abusif, même s'il est fréquemment employé par les Responsables régionaux.

cet égard, il aurait été nécessaire que l'évaluation de projet à mi-parcours devienne d'application générale pour les projets confrontés à des problèmes d'exécution ; et

5. *Le statut des bureaux régionaux devrait être défini soit comme « permanent » soit comme « pilote ».*

Le rapport annuel 2013 du responsable régional adjoint pour l'Afrique¹⁸ résumait ses activités comme consistant principalement en la participation aux réunions des comités directeurs de projets, en l'entretien de contacts avec les gouvernements au nom de l'OIBT, et en un appui apporté à l'organisation de réunions dont notamment la session du CIBT dans le pays et la région.

Dans le rapport annuel 2014¹⁹ le nouveau responsable régional pour l'Afrique déclarait que toutes les activités de suivi des projets étaient effectuées en collaboration avec les Divisions RFM et TI du siège et que sa première mission régionale (Ghana, Côte-d'Ivoire et le Cameroun) avait constitué une expérience d'apprentissage. Toutefois, selon ce directeur régional, un important motif de préoccupation est fourni par l'état des relations entre le bureau régional pour l'Afrique et les pays membres, qui n'étaient encore ni normales, ni dynamiques, ni directes. Les différents courriers électroniques envoyés par le « représentant régional »²⁰ aux points de contact officiels dans les pays restaient sans effet, malgré divers rappels effectués durant des missions de suivi de projets (comités directeurs et comités techniques de projets). Cet état de fait s'explique sans doute par le statut actuel des bureaux régionaux, mais aussi par la manière dont est perçu ce bureau chez les pays membres.

En principe, les travaux relevant de l'assistance aux pays membres dans la définition et l'élaboration des projets étaient effectués à la demande des pays membres. Cependant le responsable régional pour l'Afrique n'avait reçu aucune sollicitation en ce sens de la part de pays membres, à l'exception du Gabon, où le responsable régional collabora à la définition et la formulation de nouvelles propositions de projets techniques.

En 2014, le responsable régional pour l'Afrique a fait savoir²¹ qu'un soutien ciblé avait été fourni au Ministère des Forêts du Gabon, en particulier dans les « évaluations des travaux de propositions de projets », dans la formulation d'avis par pays sur leur perception des représentations régionales et dans la rédaction de discours et la préparation d'autres documents techniques pertinents pour le vice-ministre du Gabon en vue de sa participation à la 50^{ème} session du CIBT. Toutefois, le suivi administratif des démarches engagées par le ministère des Forêts concernant les montants des arriérés au budget administratif de l'OIBT, malheureusement, est resté jusqu'ici infructueux.

Au niveau institutionnel, le responsable régional pour l'Afrique a préconisé de modifier le statut des « bureaux régionaux » lors de la 51^e session du CIBT afin d'assurer un meilleur positionnement de l'OIBT par rapport à d'autres organisations ou structures équivalentes dans la région Afrique. Il aspirait à la participation effective du responsable régional-adjoint pour l'Afrique à l'exécution de certaines activités techniques, et non plus seulement celle de tâches administratives.

S'agissant des questions financières, le responsable régional a préconisé le renouvellement du matériel obsolète, sachant qu'il en était réduit à travailler sur son propre matériel (ordinateur, imprimante, un appareil photo numérique, etc.). Il a en outre signalé que le téléphone interne ne fonctionnait pas, qu'il n'y avait pas de photocopieur et que l'imprimante et l'ordinateur étaient hors service. Néanmoins, le responsable régional AF a émis l'avis que des solutions pouvaient être apportées à ces problèmes en octroyant au « Bureau régional pour l'Afrique » un budget spécifique ou que ces solutions soient apportées à la faveur de l'exécution de projets. Il a cependant indiqué que, même dans les conditions actuelles qui étaient tout sauf optimales, le dispositif régional devait être maintenu.

En conclusion, et en se fondant sur une analyse approfondie des derniers rapports annuels présentés par les responsables régionaux de l'OIBT et les rapports que le Secrétariat a adressés au CIBT sur ce sujet, il

¹⁸ Mme NKOULOU Née BELLA EWODO Philomène, Assistante du Représentant Régional de l'OIBT pour l'Afrique Période : 1er Janvier au 31 décembre 2013 ; Lieu : Libreville, Gabon, RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITES (2013).

¹⁹ M. Marcellin NZIENGUI, (Responsable régional de l'OIBT et Mme Philomène NKOULOU (Assistante du Représentant Régional de l'OIBT pour l'Afrique) ; ADRESSE & CONTACTS DU PERSONNEL DU BUREAU RÉGIONAL POUR L'AFRIQUE (2014).

²⁰ « Représentant régional » (ou « délégué régional ») est un autre terme abusif employé par les actuels responsables régionaux de l'OIBT et parfois par le personnel du siège de l'Organisation.

²¹ RAPPORT ANNUEL 2014, rédigé et présenté par M. Marcellin NZIENGUI, (Responsable régional OIBT) et Mme. Philomène NKOULOU (Assistante du Responsable régional OIBT).

semble que les responsables régionaux remplissent leur mandat et respectent leurs cahiers des charges au mieux de leurs capacités. Les contraintes budgétaires et de personnel imposent certaines limites à leurs résultats, mais ils n'en continuent pas moins de remettre au siège des rapports assez complets. Le suivi des projets dans les deux régions est principalement d'ordre administratif en raison des capacités techniques limitées des agents régionaux. Habituellement, l'OIBT engage des consultants pour assurer un appui-conseil aux projets, et opérer leur suivi et évaluation lorsqu'il y a lieu.

De l'avis de l'auteur du présent rapport, ces travaux seraient effectuées avec ou sans responsables régionaux. Néanmoins, la présence des responsables régionaux dans les pays où ils sont en poste, ou à proximité de ces derniers, et où ces consultants peuvent visiter les projets en cours d'exécution, facilite grandement les travaux d'examen et d'évaluation de ces projets. Les rapports annuels des responsables régionaux comportent des doléances importantes relatives à la modicité de leurs affectations budgétaires et à des lenteurs administratives de la part du siège. En outre, ils se trouvent confrontés à des difficultés d'ordre bureaucratique de la part des administrations publiques de leur région.

3.3 Effet du dispositif des responsables régionaux sur la charge de travail du personnel du siège

Pour mettre en lumière la charge de travail des responsables régionaux par rapport aux employés du siège, on a pensé que l'indicateur le plus pratique serait donné par le nombre de projets de terrain administrés par le siège de l'OIBT et le nombre de ceux qu'administrent les responsables régionaux. Il convient de préciser dès le début de cette analyse qu'il n'y a aucune division du travail nette entre le siège et les régions. Un ensemble de 24 tableaux de « Réunions programmées de comités directeurs et autres activités de suivi et surveillance de projets (RFM) » nous a été remis par le Secrétariat, qui couvre la période janvier-juin 2003 à juillet-décembre 2014. Ces données sont résumées dans notre tableau 1 et illustrées dans les figures 1, 2 et 3.

On remarque d'emblée que le nombre total des projets a fluctué entre 17 et 37 pendant la période allant de 2003 au premier semestre de 2008, on note ensuite une augmentation, sensible et soudaine, dans le second semestre de 2008 qui a porté ce nombre à un pic de 62 projets au premier semestre 2009. Le nombre total de projets a fluctué ensuite entre 37 et 58, en restant supérieur à celui de la période 2003-2008.

Le nombre des projets traités par le personnel du siège a suivi à peu près la même courbe que le nombre total des projets indiqué ci-dessus, cependant que le nombre des projets gérés par les deux responsables régionaux ALC et AF n'a guère fluctué sur l'ensemble de la période considérée (2003-2014). En moyenne, le personnel du siège a pris en main 30 projets au cours de la même période, tandis que chacun des responsables régionaux a traité cinq (5) projets en moyenne chaque semestre (figures 1 et 2). En pourcentages (figure 3), chaque semestre, le personnel du siège a traité en moyenne 74 % du nombre total des projets, tandis que chacun des responsables régionaux en Amérique latine et en Afrique en a traité environ 13 pour cent.

Sachant que le risque d'assumer des responsabilités administratives dans les projets de terrain sont sensiblement les mêmes dans les différentes activités de terrain de l'OIBT, on retiendra comme illustration approximative de la division du travail entre le personnel du siège et les responsables régionaux qu'en 2014 chacun des responsables techniques au siège s'est occupé d'une moyenne de 3,4 projets, soit 2,5 projets pris en charge par le responsable régional pour l'Amérique latine et 3,5 projets pris en charge par le responsable régional Afrique.

L'effectif réel du personnel des administrateurs et catégories supérieures de l'OIBT était de 18 personnes en 2005 (administrateurs et personnel hors cadre) au siège de l'OIBT à Yokohama, d'où il ressort que la nomination d'un fonctionnaire de ce rang sur un poste dans chacune des deux régions n'aurait pas diminué de façon significative la capacité du personnel du siège (2 membres sur les 15 administrateurs, soit 13,3 % en ne comptant pas le personnel hors-cadre que sont le Directeur exécutif et les trois directeurs). En 2014 cependant, l'OIBT comptait 13 administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, parmi lesquels les responsables régionaux dans les régions ALC et AF. Si l'on exclut les trois membres du personnel hors-cadre, les responsables régionaux « en poste hors siège » représentent 20% de l'effectif total des administrateurs. En d'autres termes, les deux responsables régionaux représentent actuellement un cinquième du personnel administrateur de l'OIBT hiérarchiquement en dessous du personnel dirigeant hors cadre, cependant qu'ils assurent environ un quart des travaux de terrain. Par conséquent et au regard de ces proportions dans la répartition du travail, on peut affirmer que les responsables régionaux assurent une part équitable des responsabilités de l'Organisation en matière d'administration des projets.

Les chiffres produits par cette analyse doivent être tenus pour indicatifs plutôt que considérés comme données absolues, car il y a toujours un chevauchement entre le siège et les responsables régionaux en matière de gestion des projets sur le terrain. Ils permettent néanmoins d'avancer que la division du travail entre le siège et les responsables régionaux fasse pencher la balance dans le sens de responsabilités plus chargées du côté des fonctionnaires du siège.

Tableau (1) : Récapitulatif du découpage semestriel des activités portant sur les projets (a : janvier-juin, b : juillet-décembre), effectuées par le personnel du siège (HQ), le responsable régional ALC (ROLAC) et le responsable régional AF (ROAF) entre 2003 et 2014²².

Année	Total	ROLAC	ROAF	Siège (HQ)
2003a	37	6	0	31
2003b	34	4	9	21
2004a	27	8	7	12
2004b	28	7	4	17
2005a	34	3	8	23
2005b	31	0	6	25
2006a	30	1	4	25
2006b	31	6	5	20
2007a	29	0	7	22
2007b	31	0	8	23
2008a	17	10	0	7
2008b	38	9	4	25
2009a	62	4	3	55
2009b	57	10	6	41
2010a	38	4	2	32
2010b	54	7	9	38
2011a	58	6	6	46
2011b	54	4	8	42
2012a	53	8	8	37
2012b	53	7	10	36
2013a	50	9	9	32
2013b	56	11	0	45
2014a	37	2	3	32
2014b	42	3	4	35
Mean	40.8	5.4	5.4	30.1

Interventions et activités

- Suivi, Comité technique du projet
- Conférence, Comité directeur du projet (réunions officielles avec présence des bailleurs de fonds)
- PTC = Comité technique de projet
- Descentes de terrain
- Conférence / Atelier
- OMST = Formation au système de suivi en ligne
- À déterminer

²² Source : Réunions planifiées des Comités directeur et autres activités de suivi des projets. Secrétariat de l'OIBT

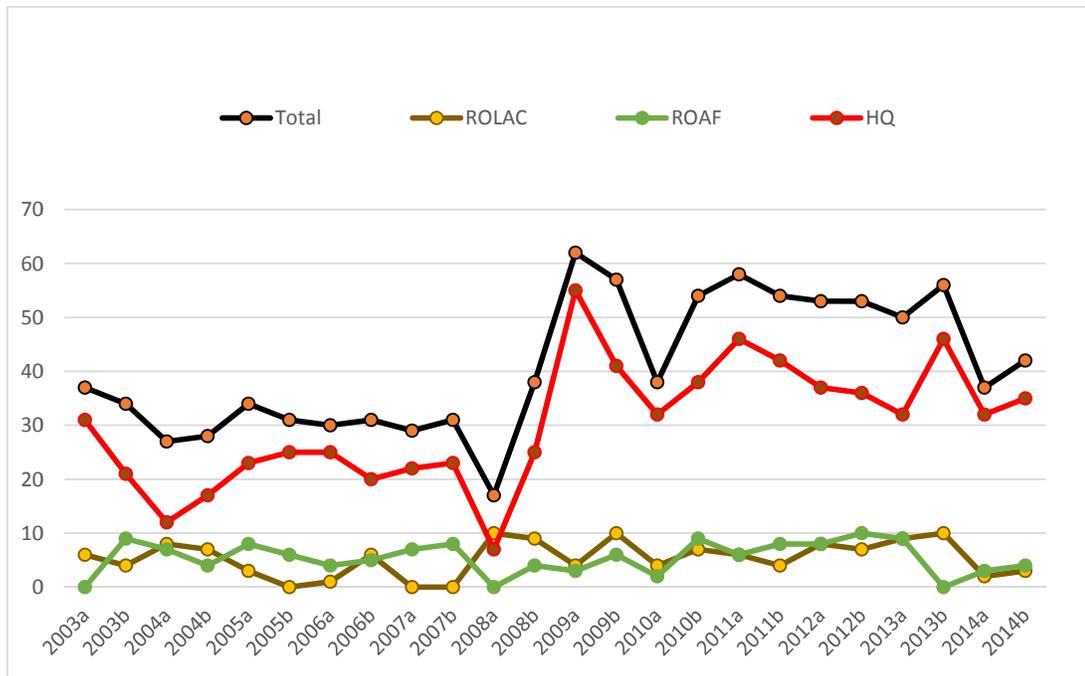


Figure 1 Évolution du nombre total des projets OIBT ; projets traités par le personnel du siège (HQ), par le responsable régional ALC, et par le responsable régional AF entre 2003 et 2014 (a : jan-juin ; b : juillet-déc.) ; d'après les données du tableau 1.

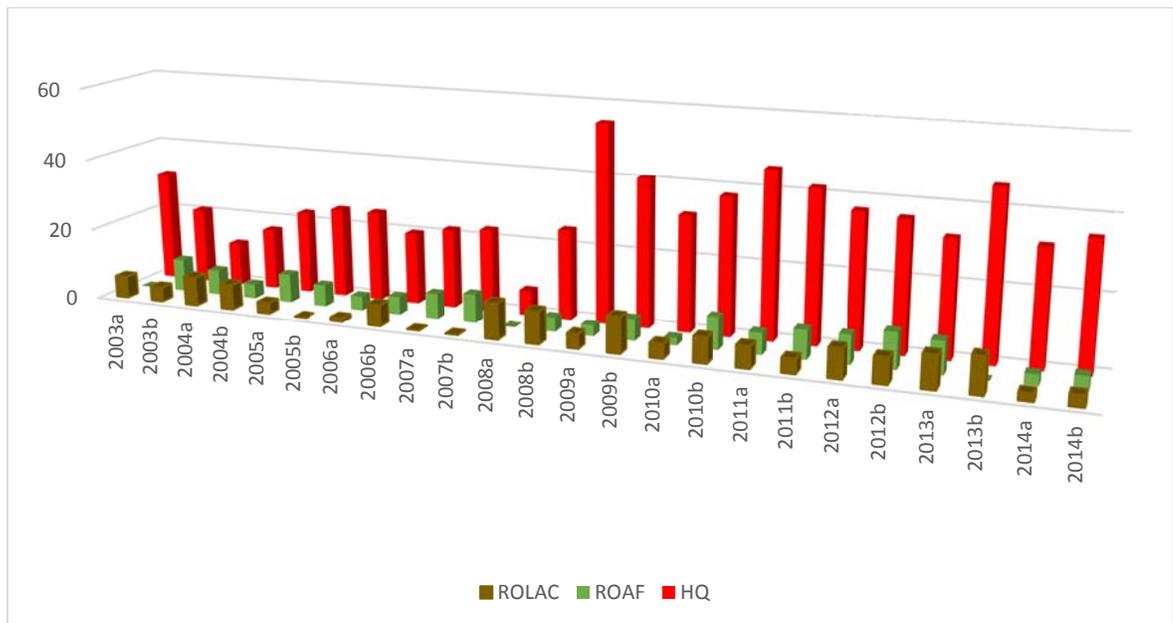


Figure 2 Nombre des projets traités par le personnel du siège (HQ), le responsable régional Amérique latine (ALC), et le responsable régional Afrique (AF) entre 2003 et 2014. Source : PLANNED STEERING COMMITTEE MEETINGS AND OTHER PROJECT MONITORING ACTIVITIES. Données du tableau 1 ; Secrétariat.

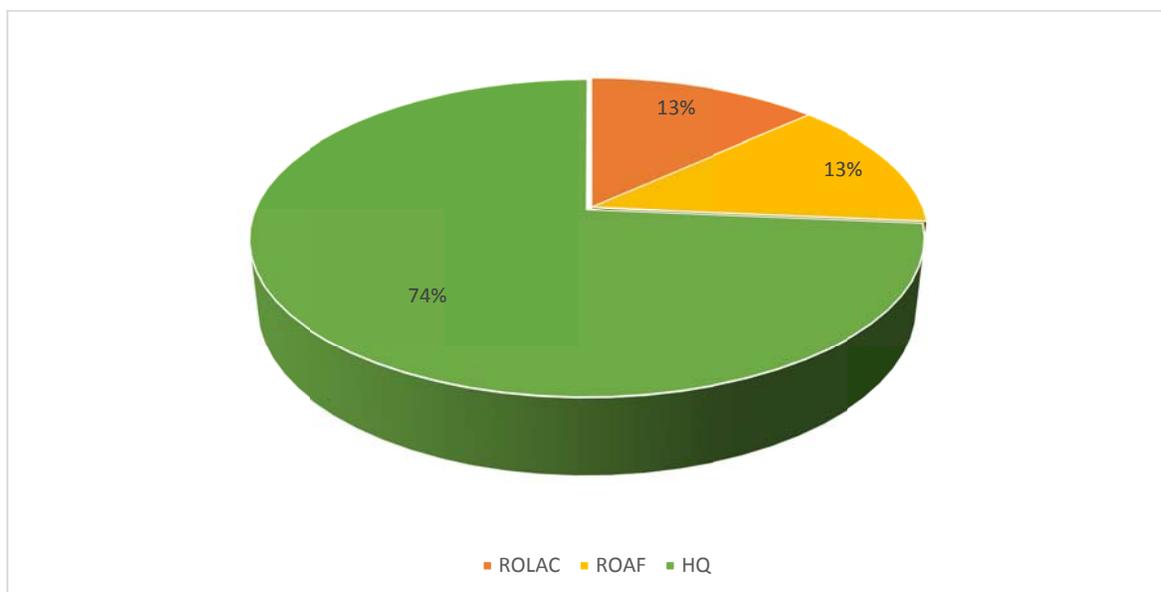


Figure 3 : Moyennes en pourcentage des projets traités par le personnel du siège (HQ), le responsable régional ALC et le responsable régional AF, rapportées au nombre total de projets OIBT sur la période 2003 à 2014 ; données du tableau 1.

4. Analyse coûts-avantages du dispositif des responsables régionaux

Traditionnellement, l'analyse coûts-avantages (ACA)²³ opère une estimation et totalise l'équivalent de la valeur pécuniaire des avantages et des coûts des projets afin de déterminer si leur exécution en vaut la peine. Dans les années 1950, les économistes ont essayé de produire un ensemble cohérent et rigoureux de méthodes permettant de mesurer les avantages et les coûts d'un projet et de déterminer s'il vaut d'être réalisé. Certains problèmes techniques de l'ACA ne sont pas encore entièrement résolus, mais ses fondamentaux sont bien établis. Un des problèmes de l'ACA est que le calcul de nombreux composants des avantages et des coûts est intuitivement évident, cependant que pour certains autres l'intuition seule ne parvient pas à produire des méthodes de leur mesure.

Concernant la tâche que nous nous sommes proposée, à savoir l'analyse coûts-avantages du dispositif des responsables régionaux de l'OIBT (« dispositif ROS » pour *Regional Officers System*) et afin de parvenir à une conclusion quant à l'intérêt qu'offrirait un maintien du ROS actuel par rapport à la création de bureaux régionaux pleinement constitués, tous les aspects, positifs et négatifs, doivent être exprimés à l'aune d'une unité de mesure commune ; et l'unité commune la plus pratique de ce point de vue est celle de la valeur pécuniaire. Cela signifie que tous les avantages et les coûts du ROS auraient dû être mesurés selon leur valeur donnée en termes pécuniaires, ce qui présentait un défi en raison de la nature du présent travail. S'il est vrai que certains frais induits par le ROS peuvent être calculés en numéraire, la plupart des prestations ne sont pas directement exprimées en valeurs pécuniaires. En outre, les avantages et les coûts du ROS doivent être calculés à un moment donné, alors qu'il est raisonnable de penser que les coûts du ROS -- et éventuellement ses avantages eux-mêmes -- d'une part et ceux des bureaux régionaux d'autre part sont susceptibles d'évolution future.

L'évaluation des avantages et des coûts de tout système devrait refléter les préférences révélées par les choix qui ont été faits et qui doivent être faits. Par exemple, avoir un responsable régional en poste dans une région permet d'économiser de l'argent sur les déplacements et permet souvent un gain de temps. La question est néanmoins, outre le coût effectif du déplacement, comment mesurer ce gain de temps en valeur pécuniaire ? La partie la plus difficile de l'ACA du ROS est donc la justification de choix passés et l'anticipation de choix futurs en termes pécuniaires, qui doivent faire ressortir les arbitrages et équivalences dans les préférences.

²³ Source : Université d'Etat de San Jose ; Département d'Economie, <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/cba.htm> saisi en mai 2014.

L'ACA est aussi fonction de l'aire étudiée, à savoir la région où les responsables régionaux sont présentement stationnés (ALC ou AF) et également du lieu où les bureaux régionaux seraient implantés. La nature de la zone d'étude est généralement spécifiée par l'organisme commanditaire de l'analyse et de la situation financière de l'Organisation (dans ce cas CIBT et OIBT). De nombreux effets d'un choix peuvent s'équilibrer dans le positif s'agissant d'une région, mais ne pas le faire dans une autre. Par conséquent, et bien que les spécifications de la région puissent être relatives, elles peuvent influencer de manière sensible sur les conclusions de l'analyse.

Les avantages potentiels de la présence de l'OIBT dans certaines régions ont été énoncés lorsque l'idée originale en a été conçue en 2001. La justification non pécuniaire fournie par le Secrétariat était alors que la présence de l'OIBT dans des régions éloignées du siège comme le sont l'Afrique et l'Amérique latine était de plus en plus indispensable. Au plan financier, toutefois, une représentation régionale pouvait permettre de réaliser des économies sur les déplacements en plus d'économiser le temps précieux du personnel. Il se trouve qu'aujourd'hui il y a un consensus général, que partagent avec le Secrétariat de l'OIBT les responsables régionaux et certains pays membres de l'OIBT (voir section suivante), selon lequel la présence de l'OIBT dans les régions ALC et AF est bénéfique aux travaux de l'Organisation dans une mesure qui reste cependant difficile à quantifier directement en termes pécuniaires. Les responsables régionaux interviennent dans de nombreuses activités chez les pays membres situés dans leur région et ils en rendent compte, comme cela a été évoqué dans la section précédente. Ils collaborent également avec les divisions correspondantes du siège, or il est difficile d'apposer une valeur numéraire sur ces activités.

La présente analyse a révélé qu'une présence régionale de l'OIBT, en particulier dans les régions ALC et AF, comportait certains avantages. Néanmoins, comme on le verra plus en détail dans la section suivante, les agents régionaux actuels sont confrontés à de nombreux défis qui érodent les avantages et l'effectivité de la présence régionale de l'OIBT.

En ce qui concerne les coûts quasi-réels du dispositif des responsables régionaux de l'OIBT, il a été possible d'estimer les économies réalisées sur les frais de voyage comme économie la plus directe attribuable aux postes des responsables régionaux dans les régions ALC et Afrique. Un exemple récent (2014) en est donné au tableau 4.

Il apparaît que les frais d'un déplacement d'un responsable régional dans les pays de sa région représentent une économie légèrement supérieure à \$ 5000 et 4 jours de voyage par rapport au même déplacement opéré par un fonctionnaire du siège. En fonction du nombre total des missions extérieures effectuées par le personnel de l'OIBT, nombre qui dépend en grande partie de celui des projets de terrain de l'OIBT, les sommes économisées pourraient être considérables. En outre, l'économie relative sur les déplacements est naturellement fonction du budget annuel total de l'OIBT. On doit cependant garder présent à l'esprit que la mesure des « avantages » que constitue la présence de responsables régionaux en poste dans les régions en ne retenant que les seules économies sur les déplacements n'est ni réaliste ni même juste. Ce dispositif comporte en effet d'autres avantages, mais qui sont difficiles à évaluer en termes purement pécuniaires.

Tableau (4) : Grille comparative de la mission de suivi au Togo, en Côte d'Ivoire et au Cameroun en mars 2014

Postes de dépense	Responsable régional pour l'Afrique (base à Libreville, Gabon)	Responsable des projets (basés à Yokohama, Japon)
Durée du voyage à Accra (Ghana)	04 heures et 45 minutes	28 heures et 30 minutes
Durée du voyage retour	12 heures et 05 minutes	37 heures et 55 minutes
Durée totale du déplacement	16 heures et 50 minutes	66 heures et 25 minutes
Allocation journalière (DSA)	\$4 956,00	\$4 956,00
Billets d'avion	\$1 874,00	\$7 197,00
Faux frais au départ et à l'arrivée	\$ 304,00	\$ 405,00
TOTAL (DSA, billets d'avion et faux frais & Faux frais)	\$7 134,00	\$12 558,00

Source : Division des opérations, OIBT

Les dépenses et les sources de financement des deux responsables régionaux entre 2002 et 2014 sont données aux tableaux 5a et 5b²⁴. Il apparaît qu'au cours des 12 dernières années, les dépenses annuelles réelles du responsable régional pour l'Afrique ont évolué entre \$ 81 000 et \$ 158 000 ; celles du responsable régional pour l'Amérique latine ont varié entre \$ 52 000 et \$ 203 000 ; et les dépenses totales des deux délégués se sont donc situées dans la fourchette allant de \$ 164 000 et \$ 348 000 par an. En moyenne, les dépenses annuelles sur la même période ont été de \$ 119 000 pour le responsable régional africain et de \$ 165 000 pour le responsable régional latino-américain avec une dépense annuelle totale moyenne de \$ 285 000 environ pour les deux responsables régionaux. On explique ces différences principalement par une disparité des traitements et des dépenses annexes des responsables régionaux, qui est à mettre en rapport avec le coût de la vie dans le pays d'accueil.

Bien que les coûts des responsables régionaux aient été jusqu'ici pris en charge par le Compte d'appui aux programmes (poste responsable régional et poste général) et par le Compte des affectations non-pré-affectées et le Compte administratif (tableau 5b), l'importance de ces coûts est proportionnelle à l'enveloppe budgétaire annuelle de l'OIBT. En d'autres termes, au fur et à mesure que décroît le budget OIBT, la proportion du coût du maintien du dispositif des responsables régionaux croît en importance.

Ces données sont illustrées à la figure 4, qui montre la fluctuation annuelle des dépenses des responsables régionaux et celle du total des sources de financement. Mis à part 2002 et 2005 et jusqu'en 2010, la somme des dépenses a été plus élevée que celle des sources de financement (ce qui se ramène à un déficit annuel qui a dû être comblé par la mobilisation d'autres lignes budgétaires). Ce n'est qu'après 2011 que la somme des financements des responsables régionaux émanant de différentes sources a été égale ou a légèrement dépassé le montant de leurs dépenses.

On retiendra cependant que le CFA, en sa vingtième session réunie en novembre 2006, a décidé de recommander au Conseil que les postes des deux responsables régionaux soient maintenus et que leur financement soit assuré par l'élément Appui aux programmes du Compte spécial en conservant l'imputation budgétaire de 2% opérée sur tous les budgets de projets, avant-projets et activités. Il apparaît que les dépenses n'ont pas considérablement dépassé les plafonds fixés par le CIBT.

Les coûts (et avantages) potentiels de la création de bureaux régionaux seront plus amplement analysés à la section suivante du présent rapport.

Tableau 5a et 5b : Dépenses et sources de financement entre 2002 et 2014²⁵

Année	Dépenses		
	Afrique	Amérique latine	Total
2002	-	-	-
2003	84 164,76	166 130,18	250 294,94
2004	113 628,76	131 051,60	244 680,36
2005	111 874,51	52 068,96	163 943,47
2006	129 244,11	134 041,26	263 285,37
2007	128 151,84	137 020,25	265 172,09
2008	158 317,29	183 290,16	341 607,45
2009	129 821,27	182 673,72	312 494,99
2010	139 438,79	196 461,02	335 899,81
2011	148 453,05	199 195,70	347 648,75
2012	127 869,44	203 076,45	330 945,89
2013	81 428,32	202 173,87	283 602,19
2014	115 082,04	189 512,69	304 594,73
Total :	1 467 474,18	1 976 695,86	3 444 170,04

²⁴ Rapports des responsables régionaux de l'OIBT (PP-A/31-114) ; Récapitulatif des dépenses et des financements par année (en dollars EU), Période : 2002 – 2014.

²⁵ Source : Secrétariat de l'OIBT. Responsables régionaux OIBT (PP-A/31-114), Récapitulatif des dépenses et des financements par année (en dollars EU), Période : 2002 – 2014

Année	Appui aux programmes (Responsable régional)	Appui aux programmes (Général)	Non préaffecté	Compte administratif	Total
2002			145 510,66	214 849,34	360 360,00
2003			90 090,00		90 090,00
2004	172 726,28				172 726,28
2005	334 213,30		106 194,00		440 407,30
2006	196 176,05				196 176,05
2007	247 704,10				247 704,10
2008	214 235,00				214 235,00
2009	153 212,74				153 212,74
2010	266 107,90	23 192,70			289 300,60
2011	251 736,18	94 966,16			346 702,34
2012	242 518,32	81 701,12			324 219,44
2013	173 916,73	117 941,51			291 858,24
2014	206 763,92	111 348,24			318 112,16
Total :	2 459 310,52	429 149,73	341 794,66	214 849,34	3 445 104,25

Notes :

- 1) Dans l'année 2005, le responsable régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a démissionné fin mai. Ses fonctions ont été provisoirement assurées par l'assistant local jusqu'à la fin de l'année.
- 2) En 2013, la déléguée régionale pour l'Afrique est décédée en mai. Ses fonctions ont été provisoirement assurées par l'assistant local jusqu'à la fin de l'année.

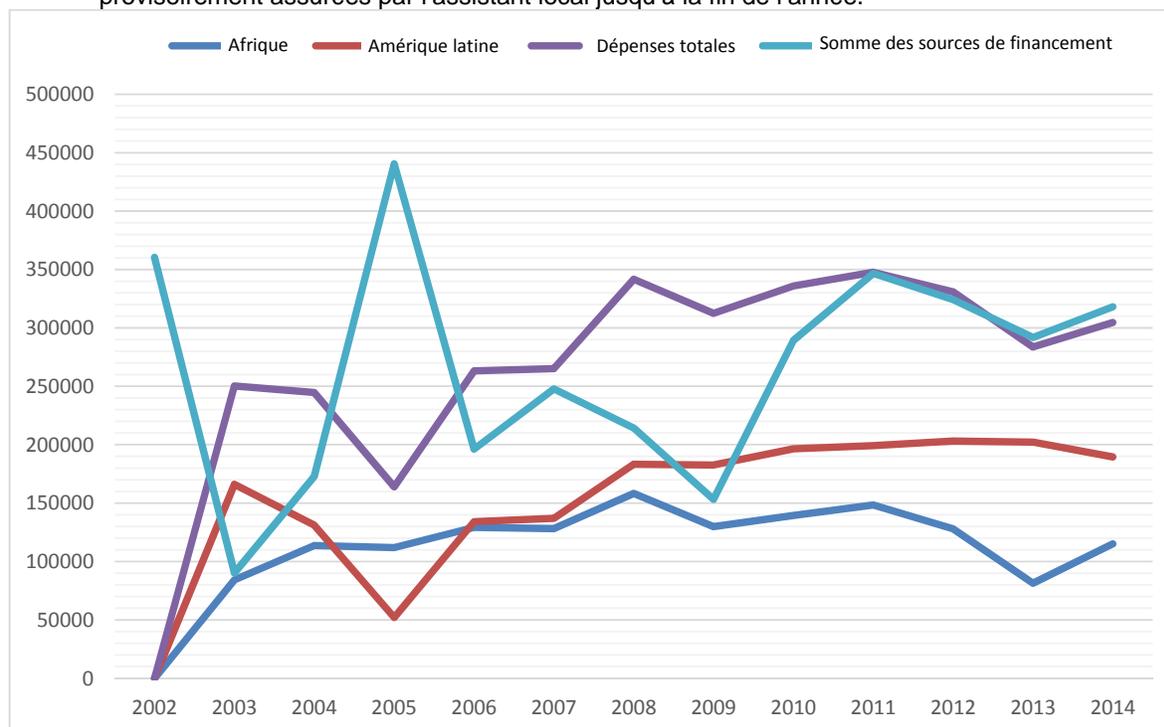


Figure 4 : Dépenses du Responsable régional AF ; dépenses du Responsable régional ALC ; total des dépenses et total des sources de financement entre 2002 et 2014 ; d'après les données des tableaux 5a et 5b.

Source : Secrétariat de l'OIBT

5. Situation financière de l'OIBT et mobilisation possible de ressources supplémentaires

5.1 Situation financière actuelle

Pour traiter ce point de notre cahier de charges, la présente session repose principalement sur le rapport du Groupe de travail sur la mobilisation de financements et partenariats nouveaux pour l'OIBT et ses objectifs²⁶ en tenant compte de l'apport récent d'éléments supplémentaires.

De manière générale, et aux fins d'assurer son fonctionnement, l'OIBT dispose de trois grands comptes. Le premier est le Compte administratif qui permet le règlement des dépenses de personnel et certains des fonctions fondamentale de l'Organisation. Le règlement des contributions au Compte administratif est obligatoire pour les Membres et son exploitation est régie par des critères et modalités stipulées dans l'Accord.

Le second est le Compte spécial qui reçoit des contributions volontaires de la part des Membres, en particulier les Membres consommateurs et d'autres bailleurs de fonds ; ces contributions sont destinées à soutenir l'Organisation la réalisation de ses projets de terrain et d'autres activités non prises en charge par le Compte administratif. Plusieurs guichets de financement ont été créés aux termes de décisions prises par le Conseil ; ceux-ci correspondent aux modalités de fonctionnement du Compte spécial, à savoir :

- A. Projets et avant-projets appartenant au cycle des projets OIBT ;
- B. Projets et avant-projets relevant des Programmes thématiques (PT) de l'OIBT ;
- C. Activités inscrites au Programme de travail biennal (PTB) de l'OIBT.
- D. Programmes spéciaux, tel le programme CITES et le programme OIBT-CDB.
- E. Décisions spéciales du Conseil comportant des dotations budgétaires.

Aux termes de l'AIBT de 2006, les fonds du Compte spécial proviennent de :

- A. Le Fonds commun pour les produits de base
- B. des institutions financières régionales et internationales
- C. des contributions volontaires émanant de Membres ; et
- D. d'autres sources.

Le troisième compte est le Fonds du Partenariat de Bali (FPB), qui fut créé au titre de l'AIBT de 1994 et maintenu sous l'AIBT de 2006. Le troisième est le Fonds de Partenariat de Bali (BPF), qui a été établi en vertu de l'AIBT de 1994 et maintenu sous l'AIBT, 2006. Le compte BPF fonctionne comme le Compte spécial, mais avec des critères plus stricts dans la sélection des projets, avant-projets et activités appelés à bénéficier de son financement. Le BPF est destiné à aider les membres à faire les investissements nécessaires pour atteindre l'objectif de l'article 1 (d) de l'Accord « Renforcer la capacité des membres de mettre en œuvre une stratégie visant à ce que les exportations de bois tropicaux et de produits dérivés proviennent de sources gérées de façon durable ».

L'observation de l'évolution des contributions volontaires reçues dans le compte spécial au cours des 15 dernières années, révèle d'importantes variations de court terme qui indiquent que la mise à disposition des ressources est en partie imprévisible, ce qui rend difficile la planification de nombreuses opérations. D'autre part, certains bailleurs de fonds pré-affectent leurs contributions à des activités de programmes stratégiques pluriannuels, ce qui facilite considérablement leur mise en œuvre.

Le consultant du Groupe spécial²⁷ a conclu que l'évolution des contributions volontaires à l'OIBT montrait une tendance à la baisse avec un creux à US \$ 3,4 en 2004. Entre 2008 et 2013, la moyenne annuelle des financements a été d'environ 10 millions de dollars EU, les chiffres annuels ayant évolué dans la fourchette comprise entre 7,2 et 14,4 millions de dollars EU. Le principal instrument de financement a été le Compte spécial car le Fonds de Partenariat de Bali a été pratiquement épuisé. Les contributions volontaires ont provenu principalement des pays membres, avec moins de 2 pour cent seulement provenant d'autres sources.

²⁶ VINGT-HUITIÈME SESSION, 25-30 novembre 2013, Libreville (Gabon)

Rapport du Groupe de travail sur la mobilisation de nouveaux financements et partenariats pour l'OIBT et ses objectifs.

²⁷ (XXVIII)/8 Page 14, CFA ANNEXE 5 , Document de travail définitif

MOBILISATION DE NOUVEAUX FINANCEMENTS ET PARTENARIATS POUR L'OIBT ET SES OBJECTIFS, Rapport de travail; version finale rédigée par le CFA (XXVIII)/8 Page 8, et ANNEXE 3, Rapport des consultants, 15 septembre 2013.

Quelques chiffres indicatifs récents ont été extraits des états des recettes et des dépenses en 2014 (Rapport d'audit 2013)²⁸. En ce qui concerne les entrées (tableau 6a), seule la contribution des pays membres a augmenté en passant de près de 6,4 millions de dollars EU en 2012 à 7,9 millions en 2013, cependant que les entrées de toutes les autres sources diminuaient. Le solde final montre un accroissement du déficit qui est passé de 3,2 millions de dollars EU en 2012 à 7,3 millions en 2013. Les bilans, au tableau 6b font apparaître des sommes d'arriérés importantes tandis que les versements et engagements financiers pris par les bailleurs de fonds au Compte spécial et au Fonds de Partenariat de Bali ont été très variables, (tableau 6c).

En conclusion, les résultats de la présente étude concordent avec les précédents rapports selon lesquels la situation financière actuelle de l'OIBT n'est pas propice, du moins dans un avenir proche, à la mobilisation de fonds supplémentaires destinés à la création de bureaux régionaux. Bien évidemment, si les pays d'accueil pressentis ou d'autres pays membres s'engageaient à prendre en charge les coûts des bureaux régionaux, la proposition mériterait d'être envisagée sérieusement par le CIBT.

Tableau 6a : Chiffres indicatifs extraits des états des revenus et dépenses

ENCAISSEMENTS	2013 - millions de dollars EU	2012 \$ - millions de dollars EU
Contributions des pays membres	7,9	6,4
Contributions volontaires	9,3	11,1
Autres	0,5	1,2
Total des encaissements	17,7	18,7
Dépenses totales	25,0	21,7
Solde du revenu	(7,3)	(3,2)

Tableau 6b : Bilans (Arriérés entre 2012 et 2013)

BILANS	2013 - millions de dollars EU	2012 - millions de dollars EU
Arriérés de contributions volontaires	5,6	6,0
Arriérés de quotes-parts (budget admin.)	(6,4)	(5,4)
Trésorerie		
Compte arriérés	(1,0)	
Arriérés de contributions	0,8	

Table 6c : États financiers récapitulatifs, versements et engagements des bailleurs de fonds au Compte spécial et au Fonds du Partenariat de Bali

	2013 - millions de dollars EU	2012 - millions de dollars EU	2011 - millions de dollars EU
Compte auxiliaire des projets (Avant-projets et activités)- Total partiel	2,7	3,5	3,2
Compte auxiliaire des projets (Projets)	5,7	4,3	9,8
Compte auxiliaire des Programmes thématiques	2,2	1,2	0,2
Total global	10,7	9,1	13,2

5.2 Mobilisation de fonds

Lors de la ratification de l'AIBT, 2006, l'organisation est entrée dans une nouvelle ère et il a été décidé de saisir l'occasion de développer et de mettre en œuvre une stratégie innovante et proactive de collecte de fonds, ce qui réclamait du Directeur exécutif, du Secrétariat et des membres de l'OIBT de penser de façon créative et d'apprendre des stratégies efficaces d'autres organisations intergouvernementales et d'ONG, entre autres.

En conséquence, l'activité 54 "Mobiliser de nouveaux fonds et des partenariats pour l'OIBT et ses objectifs", inscrite au Plan de travail biennal 2013-2014 (BWP) de l'OIBT demandait du Directeur exécutif qu'il prépare un plan de mobilisation de fonds et un plan d'action ou plan de partenariat stratégique pour l'Organisation. Cette activité prévoyait également la création d'un groupe de travail spécial et informel devait conseiller le directeur exécutif dans l'élaboration et le lancement de la stratégie²⁹.

Un groupe de travail spécial des membres de l'OIBT et du Secrétariat a élaboré un projet de stratégie pour examen à la 49e session du Conseil de Libreville en novembre 2013. La stratégie de mobilisation de fonds et de partenariat s'articulait sur les recommandations du rapport du consultant préparé dans le cadre de l'Activité 54. La stratégie ainsi proposée vise à susciter des contributions volontaires suffisantes, prévisibles et durables qui concourent à la réalisation des objectifs de l'OIBT figurant à l'AIBT de 2006 et à la mise en œuvre effective du Plan d'action stratégique OIBT 2013-2018.

²⁸ VINGT-NEUVIÈME SESSION, 3 - 8 novembre 2014, Yokohama (Japon)
Rapport des comptes agréés au Comité financier et administratif. 2.a Rapport d'audit 2013.

²⁹ *Ibid.*, 27

L'objectif à moyen terme de la levée de fonds par la mobilisation des ressources de l'OIBT est exposé dans le Plan d'action stratégique de l'OIBT 2013-2018. La mise en œuvre du plan nécessiterait un investissement de 200 millions \$ EU, répartis dans les six grandes priorités du Plan. Afin de répondre aux objectifs du Plan, un investissement d'environ 33 millions de \$ EU par an serait nécessaire pendant la période d'exécution. Il s'agit là d'un énorme défi, car la moyenne annuelle du total des contributions volontaires à l'OIBT se situe à un niveau inférieur à 10 millions de \$ EU. À brève échéance tout au moins, les hauteurs annuelles de financement qui sont proposées paraissent irréalistes³⁰.

Les priorités suivantes ont été suggérées pour diverses sources de financement (cf. Annexe VIII)³¹ :

- 1) Priorité supérieure et de court terme (1 à 2 ans) : Membres actuellement actifs et membres potentiellement actifs, le FEM et un certain nombre de partenariats stratégiques conclus avec des organisations et fondations internationales et régionales.
- 2) Priorité moyenne et de moyen terme (2 à 3 ans) : un certain nombre d'autres partenariats stratégiques, de nouveaux membres potentiels et des institutions multilatérales de financement.
- 3) Priorité faible et de long terme (3 à 4 ans) : autres Membres, partenariats retenus pour leur capacité à opérer des collectes de fonds conjointes, la coopération Sud-Sud, la production de revenus, le secteur privé, et d'autres sources.

Le consultant a cependant réitéré que la collecte de fonds a pour logique la saisie d'opportunités. La hiérarchisation est donc seulement indicative et devra être revue en cours d'exécution systématique de la stratégie de mobilisation des ressources. Les partenariats et l'intensification de la coopération avec d'autres organisations se sont, dans certains cas, avérés constituer une source déterminante de financement des activités de l'OIBT. Certaines initiatives stratégiques ont attiré de nouveaux bailleurs de fonds et dégagé de nouvelles possibilités de financement y compris auprès des bailleurs de fonds traditionnels.

5.3 Permettre les futurs financements

Le Groupe de travail spécial³² a reconnu que les actuelles procédures OIBT de financement dans le cadre du cycle des projets et des programmes thématiques représentaient une contrainte pour certains bailleurs de fonds et qu'une plus grande flexibilité était requise dans ce domaine. Une autre question à aborder dans l'amélioration de ces modalités est le long délai qui sépare la soumission de la proposition de projet de son financement, ce qui a parfois conduit à la perte du concours potentiel qui avait été identifié.

Abordant la question de « la démarche stratégique et celle du Plan d'action en matière de financements et de partenariats », le Groupe spécial a conclu que, au moins à moyen terme, la majeure partie du financement des travaux de projet et des activités de l'OIBT devra provenir de contributions volontaires des membres actuels et à venir de l'Organisation, même si seraient déployés tous les efforts visant à une diversification dans ce domaine. Le Groupe de travail a également noté qu'il était particulièrement problématique d'élaborer un message central unique pour la mobilisation de fonds et qu'à cet égard une démarche plus large serait nécessaire afin de répondre aux priorités des diverses sources possibles de financement. L'accent devrait porter sur la promotion de la GDF. Néanmoins, le Groupe de travail a identifié un certain nombre de « sources et partenaires de financement actuels et éventuels », parmi lesquelles des bailleurs de fonds traditionnels, des bailleurs de fonds pressentis comme émergents parmi les pays membres, des pays consommateurs non-membres, des institutions financières internationales et régionales, et des partenariats avec le secteur privé.

Notre examen du rapport du groupe spécial sur la collecte de fonds mentionné ci-dessus n'a fait apparaître aucune mention de fonds devant être mobilisés ou affectés à la création de bureaux régionaux.

³⁰ *Ibid.*, 28

³¹ *Ibid.*, 27

³² *Ibid.*, 28

6. La valeur ajoutée et les implications potentielles de la création de bureaux régionaux par rapport à la situation actuelle

L'idée de créer des postes de responsables régionaux ou de créer des bureaux régionaux trouve son origine dans les principes de décentralisation qu'appliquent de nombreuses organisations nationales et internationales. En général, la décision d'engager un processus de décentralisation s'articule sur trois objectifs : a) rapprocher l'expertise technique et opérationnelle de l'Organisation des pays et des régions qui en ont le plus besoin ; b) réduire les coûts ; et c) soutenir et utiliser au mieux les capacités nationales³³.

La décentralisation pousse une organisation à trouver un nouvel équilibre entre des exigences concurrentes. L'objectif de rapprocher l'expertise technique des lieux où elle est le plus nécessaire doit être mis en balance avec la nécessité de maintenir une masse critique d'expertise au siège afin de maintenir l'OIBT dans son rôle de centre d'excellence. Cela signifie transférer des compétences à des agents situés en des lieux éloignés du centre, tout en conservant la maîtrise et l'intendance des ressources et en instaurant des voies de communication transparentes par lesquelles les antennes rendent compte au personnel et organes directeurs de l'Organisation. Cela peut également comporter la nomination de nouveaux agents (ou celle de consultants engagés sur de longues durées) qui bénéficieront d'un recyclage professionnel, tout en maintenant les coûts de la réorganisation à un niveau minimal. Les nouvelles procédures sont conçues pour assurer la disponibilité d'une expertise hautement qualifiée et faciliter des contacts solides et viables avec le siège.

Actuellement, l'OIBT dispose de deux consultants désignés comme responsables régionaux au Brésil et au Gabon. Les tâches et attributions des responsables régionaux ainsi que leurs activités et rapports annuels ont été détaillées dans les chapitres précédents. Il apparaît que la rentabilité du maintien des deux bureaux soit devenue un sujet de préoccupation pour le CIBT. Parallèlement, bien que les évaluations des responsables régionaux, effectuées tant par le siège que par les gouvernements des pays d'accueil, soient assez favorables, il existe une marge d'amélioration s'agissant en particulier de l'appui technique devant être fourni par ces antennes aux pays des régions intéressées.

Plusieurs raisons sont souvent invoquées s'agissant de l'insuffisance des résultats produits par l'actuel dispositif des responsables régionaux :

- a) Les responsables régionaux étant administrativement nommés « consultants » à l'OIBT, leurs attributions sont très limitées et ne correspondent pas à celles d'administrateurs OIBT de rang professionnel équivalent. Cet état de fait les prive d'agir en tant que représentants officiels de l'OIBT lors de leurs interactions avec des responsables d'administrations publiques de haut niveau ou avec d'autres organisations internationales,
- b) Les pays d'accueil ne peuvent pas accorder privilèges et immunités diplomatiques aux actuels consultants de l'OIBT (faisant office de responsables régionaux) en l'absence « d'accords avec le pays hôte » qui soient officiellement signés et ratifiés,
- b) Les responsables régionaux du dispositif actuel exercent leurs fonctions comme dans un "One Man Show", à savoir qu'il leur manque une masse critique de personnel professionnel nécessaire pour mener à bien les tâches et fonctions de leur cahier des charges,
- d) On constate naturellement une incertitude qui règne dans l'esprit des actuels responsables régionaux en rapport avec la nature temporaire de leur emploi, même si l'un d'entre eux est en poste depuis plusieurs années.

6.1 Possibilité de créer des bureaux régionaux

Le dispositif de responsables régionaux étant confronté à ces difficultés presque depuis son lancement, et malgré les efforts menés pour améliorer le système au cours des dernières années, des réflexions sont en cours au sein du CIBT et dans les cercles de l'OIBT qui font envisager, comme démarche la meilleure devant remédier à la situation actuelle, de remplacer l'actuel dispositif des responsables régionaux par un système de bureaux régionaux, ce qui supposerait l'établissement de bureaux régionaux de l'OIBT en tant que tels dans les régions ALC et AF.

Apparemment, les actuels pays d'accueil des responsables régionaux (Brésil et Gabon) se sont prononcés en faveur de la modification du système actuel dès la première évaluation du dispositif des responsables

³³ <http://www.fao.org/docrep/x4104e/x4104e09.htm> saisi en mai 2015.

régionaux en 2005. Le Gabon a déjà fait connaître ce souhait officiellement³⁴, avant que le Brésil ne fasse connaître le même souhait³⁵. Les deux pays ont offert de travailler avec l'OIBT à la rédaction et à la négociation d'Accord de pays d'accueil, si le CIBT approuvait cette démarche.

Les offres d'accueillir les bureaux régionaux de l'OIBT s'accompagnent généralement d'intentions de mettre à disposition les espaces de bureau requis, l'ameublement nécessaire et d'autres commodités. Toutefois, à notre connaissance, aucune offre n'a été émise par un pays d'accueil de prendre en charge la totalité des coûts du personnel ayant rang d'administrateur.

6.2 Avantages de la création de bureaux régionaux OIBT par rapport au dispositif actuel

La création de bureaux régionaux permettrait d'améliorer la présence et les activités de l'OIBT dans les deux régions à condition qu'un certain nombre de fonctions de rapport direct avec les régions concernées soient transférées aux bureaux régionaux, parmi lesquelles l'assistance politique, l'élaboration des programmes de terrain et la plupart des services d'appui technique aux projets en cours. D'autres organisations internationales ont prouvé par leur exemple qu'il était plus efficace d'effectuer ces activités au sein de la région que depuis le siège et que des agents compétents dans les bureaux régionaux peuvent réagir aux demandes des différentes parties dans leur région de manière plus rapide et plus rentable.

Les bureaux régionaux peuvent aussi et à l'occasion prendre l'entière responsabilité de l'organisation des assises du CIBT et d'autres réunions, conférences et ateliers. En outre, le coût relatif du personnel auxiliaire est généralement beaucoup plus faible dans un bureau régional qu'il ne l'est au siège.

6.3 Conditions requises pour la création de bureaux régionaux de l'OIBT

En cas de négociation d'accords avec les pays hôtes portant sur la création de bureaux régionaux débouchant sur la signature d'un accord entre le pays hôte et le CIBT, un certain nombre de fonctionnaires ayant rang d'administrateur devraient être mutés aux bureaux régionaux ou nouvellement recrutés dans les plus brefs délais. Pour assurer le bon fonctionnement d'un bureau régional est nécessaire la constitution d'une masse critique de personnel professionnel ainsi que de cadres administratifs et personnel auxiliaire.

Compte tenu de la situation actuelle, si un dispositif de bureaux régionaux OIBT (décentralisation) devait être adopté, de notre point de vue, celui-ci devrait pour commencer se composer d'un représentant régional et d'au moins deux fonctionnaires administrateurs régionaux représentant les deux divisions techniques du siège. Ce nombre serait susceptible de croître si le besoin s'en fait sentir et si les fonds nécessaires sont mis à disposition. Un responsable administratif et financier serait également nécessaire et 3 à 4 agents auxiliaires devraient être nommés (peut-être par un recrutement sur place).

Pour permettre aux bureaux régionaux d'assumer leurs nouvelles fonctions de manière satisfaisante, les postes des agents techniques et des administrateurs parmi le personnel de ces bureaux devraient être détachés du siège, ou bien un nouveau personnel devrait être nommé spécifiquement pour les bureaux régionaux. Les administrateurs des bureaux régionaux devront être organisés de manière à correspondre à chacun des départements techniques du siège et, si nécessaire, collaborer à l'assistance aux politiques des pays de la région. Afin d'assurer la pleine intégration des activités d'échelon régional aux programmes de l'OIBT avec la qualité requise, chaque administrateur des bureaux régionaux devra être choisi par sa « division mère » du siège. La division mère devrait également approuver leur programme de travail annuel et assurer la qualité technique de leurs résultats. Les budgets nécessaires devront être transférés aux bureaux régionaux pour y être administrés par le représentant régional de l'OIBT assumant les fonctions de « porte-Budget ».

Le chef de chaque bureau régional, qui aurait le titre de Représentant régional, serait responsable de la gestion de son bureau, en assurant sa direction et sa conduite administrative mais aussi des démarches interdisciplinaires dans la préparation et la mise en œuvre des programmes de travail. À cette fin, le représentant régional devrait se voir déléguer un degré important de compétences de la part de

³⁴ Ministère gabonais des forêts, de l'environnement et de la protection des ressources naturelles, Libreville le 30/06/2014, no / MFEPRNICAB. Memorandum décision7 (XLIX), Examen des présences et représentations régionales de l'OIBT (Avis et opinions sur la présence régionale de l'OIBT : cas du Bureau du Représentant Régional de l'OIBT pour l'Afrique basé à Libreville au Gabon).

³⁵ Vingt-neuvième session, 3-8 novembre 2014 Yokohama (Japon). Rapport au Conseil international des bois tropicaux, vingt-neuvième session du Comité financier et administratif.

l'administration centrale. Outre la gestion du bureau régional, les représentants régionaux pourraient également effectuer certaines tâches techniques.

Les bureaux régionaux devraient être pourvus des outils et moyens suivants :

1. Équipements et système électroniques de communication et d'information permettant aux responsables régionaux d'échanger des informations grâce à un réseau local, et avec le siège grâce à un réseau étendu.
2. Des agents auxiliaires par un recrutement et des programmes de formation.
3. Des instructions et des directives précises, par un examen des procédures administratives et financières de l'OIBT.
4. Des espaces de bureau suffisants, avec le soutien du pays hôte. De nouveaux locaux sont nécessaires au-delà de ce qui est à la disposition des responsables régionaux actuels. Ceux-ci devront être mis à disposition par les gouvernements des pays hôtes.

Des modalités de sélection particulières devront être adoptées dans le recrutement des représentants régionaux de l'OIBT, la priorité devant être accordée aux candidats possédant un bagage universitaire important et une expérience professionnelle adéquate en sylviculture, commerce des produits forestiers et dans les domaines connexes. Cela permettra à l'OIBT de dispenser des conseils à un haut niveau et d'autres services dont bénéficieront directement les administrations publiques nationales.

Il pourra être nécessaire d'instaurer un système de correspondants nationaux résidant dans les pays où l'OIBT intervient. Les correspondants nationaux sont de hauts fonctionnaires qui consacrent un certain pourcentage de leur temps à collaborer avec l'OIBT dans un certain nombre de fonctions de liaison. Ils se voient nommés conjointement par le gouvernement du pays membre et l'OIBT et confier un budget limité couvrant certains coûts de fonctionnement. Habituellement, ils reçoivent également un modeste traitement d'appoint.

6.4 Avantages et inconvénients des bureaux régionaux par rapport aux représentants régionaux

La méthode d'analyse de la viabilité de la création de bureaux régionaux de l'OIBT devrait normalement être celle d'une comparaison entre un dispositif « avec » et un dispositif « sans ». Dans ce cadre, le principal effet des bureaux régionaux serait la différence entre ce que la situation dans les régions serait avec un bureau régional et ce qu'elle serait en l'absence de celui-ci, à quoi doivent s'ajouter d'autres répercussions sur les ressources budgétaires et humaines de l'organisation. Il faut garder à l'esprit cependant que la comparaison entre « l'avec » et le « sans » n'est pas la même que celle entre un avant (responsables régionaux) et un après (bureaux régionaux). C'est ainsi que l'incidence de l'instauration de bureaux régionaux sur le travail de l'OIBT pourrait être minime à l'heure actuelle principalement pour des raisons financières et du fait de l'absence d'une masse critique de moyens, mais que cette incidence serait susceptible d'évoluer dans le futur.

L'analyse des avantages et des inconvénients de l'actuel dispositif des responsables régionaux et de l'instauration de bureaux régionaux pleinement constitués pourrait être abordée suivant des points de vue différents mais complémentaires. Les implications financières ayant trait aux services dispensés aux pays membres, aux ressources humaines, aux ressources financières, aux procédures administratives et aux questions juridiques sont parmi les facteurs à prendre en compte.

6.4.1 Services aux pays membres

Les justifications initiales à l'instauration d'un dispositif de responsables régionaux qui s'articuleraient sur la nécessité de mieux servir les pays membres de service et de faciliter le travail de l'OIBT sont toujours valables aujourd'hui. Toutefois, jusqu'à présent, le dispositif de responsables régionaux (c.-à-d. des consultants employés sous contrat de longue durée) reste plus ou moins celui d'un "one-man-show". On comprend aisément dans ces conditions que leurs services aux pays et à l'OIBT ne répondent pas aux attentes initiales. De toute évidence, un personnel administrateur ne peut, ni ne devrait avoir à effectuer toutes ces activités.

Il ne fait pas de doute que posséder une forte présence régionale OIBT dans les régions ALC et AF, donnée par une masse critique de personnel administrateur, servirait à la fois l'Organisation et les pays des deux régions, davantage que ne le peut le dispositif actuel. Et cela ne pourrait être obtenu que par l'instauration de bureaux régionaux pleinement constitués. Il serait irréaliste en effet de créer un bureau régional avec un consultant faisant office de responsable régional car la situation ne serait alors pas différente de ce qu'elle

est aujourd'hui. En d'autres termes, changer le nom de responsable régional pour celui de bureau régional à la seule fin d'accorder privilèges et immunités diplomatiques aux responsables régionaux (qui sont normalement accordés aux représentants régionaux officiellement nommés), et sans doter le bureau régional de tout le personnel nécessaire, ne saurait produire d'amélioration des services aux pays membres touchant l'élaboration de projets et leur suivi ou l'encadrement des travaux de politiques, entre autres services.

En cas d'accord portant sur la création de bureaux régionaux, il sera nécessaire d'améliorer la planification, la division du travail et la coordination entre le siège et les bureaux régionaux. Un nombre important d'activités qui sont menées par le personnel du siège devra être dévolu aux bureaux régionaux afin de justifier leur établissement. Le nombre de projets dans chaque région sera le déterminant principal de la charge de travail devant être répartie entre le siège et le personnel régional.

6.4.2 Ressources humaines

Comme on l'a détaillé ci-dessus, posséder une masse critique de personnel ayant rang d'administrateur, affecté à des postes à l'extérieur ou nouvellement nommé à des bureaux régionaux, est indispensable pour assurer le bon fonctionnement de tout bureau régional. L'effectif minimal de personnel administrateur en poste dans chaque bureau régional serait de trois (un représentant régional et deux administrateurs).

Il y a deux cas de figure devant permettre d'augmenter les effectifs du personnel des bureaux régionaux qui devrait passer du stade actuel où n'est présent qu'un seul responsable régional, à trois administrateurs dans chacun des deux actuels pays hôtes. Le premier consiste à recruter six nouveaux fonctionnaires de rang d'administrateur (parmi lesquels pourront se trouver les deux responsables régionaux actuels), ce qui est administrativement possible, mais les implications budgétaires en seraient très importantes. La deuxième option serait de détacher deux fonctionnaires administrateurs professionnels du siège de l'OIBT à chacune des deux régions.

À l'heure actuelle l'OIBT compte un total de 10 membres du personnel ayant rang d'administrateur (outre le directeur exécutif et trois directeurs) dont deux sont déjà dans les régions et huit sont administrateurs au siège. Si l'Organisation doit détacher quatre autres administrateurs pour les deux régions, cela laisserait seulement quatre administrateurs au siège. En d'autres termes, la réaffectation des actuels 10 membres du personnel administrateur en attribuerait quatre au siège et trois à chacun des bureaux régionaux.

Si l'on observe la division de travail telle qu'elle s'établit en moyenne entre le siège et les régions au fil des ans (74% pour le siège et 13% pour chacun des responsables régionaux ; voir la section 2), cette redistribution peut laisser le siège avec une masse critique insuffisante de fonctionnaires administrateurs. Si le budget de l'OIBT le permet, la meilleure option serait de recruter six membres administrateurs (y compris les présents deux conseillers régionaux) en les affectant aux bureaux régionaux.

Certains pays (consommateurs ou producteurs) pourront souhaiter détacher de jeunes professionnels, des stagiaires ou du personnel auxiliaire aux bureaux régionaux, ce qui serait un atout pour le développement des ressources humaines. Cependant, pareil dispositif devrait faire l'objet d'un engagement de long terme. Selon notre expérience, la plupart des bureaux régionaux d'autres organisations internationales sont le fruit de stratégies de décentralisation, à savoir le détachement de membres du personnel du siège aux régions, principalement afin d'acquérir une expérience de terrain. Cependant, certaines de ces stratégies n'ont pas été à la hauteur des attentes qu'elles avaient suscitées.

6.4.3 Implications budgétaires

Le maintien du dispositif actuel de responsables régionaux (soit une reconduction du dispositif actuel) ne suppose aucun engagement financier supplémentaire au-delà de ceux qui ont déjà approuvés par le CIBT, avec les augmentations annuelles de traitement normalement accordées au personnel et la progression ordinaire des dépenses. La création de bureaux régionaux au sens traditionnel du terme quant à elle suppose d'effectuer des études de coûts détaillées et d'opérer des affectations budgétaires spécifiques devant être reconduites sur de longues durées pour les deux cas de figure mentionnés ci-dessus.

S'agissant de la première option, qui consiste à recruter quatre nouveaux administrateurs en plus des deux consultants actuels en vue d'opérer leur affectation sur les deux bureaux régionaux, en retenant le niveau actuel des dépenses annuelles moyennes par agent régional comme étant de 285 000 \$ (section 3), et avec

les augmentations de coûts prévisibles, le coût total se situerait entre un million et 1,3 millions de dollars par an. On estime que le nombre actuel des projets OIBT sur le terrain, la situation financière et les niveaux de financement attendus dans un avenir prévisible (voir section suivante) ne plaident pas pour cette piste. Néanmoins, si les pays d'accueil sont prêts à prendre en charge ces coûts, ou si les augmentations des coûts attendues peuvent être couvertes par des contributions volontaires, le CIBT pourra souhaiter donner suite à cette option et l'examiner sérieusement. Il doit être entendu cependant que cette formule entraînerait des économies sur les frais de déplacement par rapport à tout déplacement opéré à partir du siège, mais ces économies ne sauraient compenser le coût de la nomination de deux agents supplémentaires dans chacun des bureaux régionaux.

Si c'est la deuxième option qui est retenue, soit la mutation de quatre administrateurs dans les deux régions, les implications financières de l'organisation en termes de salaires et prestations sociales du personnel peuvent ne pas être aussi importantes. En réalité, le total des frais de personnel peut s'avérer moindre compte tenu du coût relativement élevé de l'allocation de subsistance (indemnité de poste) versée au Japon. Le différentiel des coûts pourraient éventuellement être calculé. Les économies réelles attendues de la mutation de quatre administrateurs du siège aux deux bureaux régionaux seraient réalisées sur les déplacements et les heures de travail. À partir d'un calcul approximatif d'économies réalisables par déplacement sur le terrain (section 3) et en fonction du nombre de projets de terrain de l'OIBT ainsi que du nombre de visites de terrain, la somme totale des économies ainsi réalisées pourrait être importante.

Il est sans doute utile de rappeler ici que lors de l'examen du dispositif des responsables régionaux effectué en 2005³⁶, certains représentants des pays membres avaient souligné les énormes difficultés de financement des programmes thématiques et s'étaient interrogés sur l'intérêt de bureaux régionaux et sur leur avantage économique. En réponse à ces remarques, le Secrétariat a expliqué qu'au départ, un montant de 400 000 \$ par an avait été approuvé pour les deux postes. Cependant, fort de l'expérience acquise au cours des deux premières années (2003-2004), le Secrétariat pouvait confirmer qu'une somme moindre, fixée à 300 000 \$ par an, suffirait pour les postes des deux agents régionaux. Toutefois, le Secrétariat a par la suite fait savoir au Comité que si une décision était prise de maintenir le dispositif des responsables régionaux tel qu'il est aujourd'hui, il faudrait trouver une somme supplémentaire de 100 000 à 120 000 \$ EU par voie de contributions volontaires, sachant que l'augmentation de 2% de l'Appui aux programmes, déjà approuvée, n'avait pas suffi à financer le coût de revient des deux responsables régionaux. Les mêmes sentiments dominant s'agissant de la création de bureaux régionaux (probablement avec un seul responsable régional)³⁷ bien que des préoccupations concernant les coûts induits ont été exprimées par le Secrétariat de l'OIBT à nouveau en 2014³⁸.

Une autre possibilité qui mériterait d'être explorée serait de mettre les responsables régionaux OIBT en poste aux (bureaux) régionaux ou nationaux des antennes et représentations d'autres organisations internationales. Mais même si cette démarche permettrait d'améliorer la coordination et les relations de travail avec des organisations sœurs telles que la FAO, les économies de coûts n'en seraient que minimes. Encore une fois, avoir un seul responsable régional de l'OIBT situé dans les bureaux d'une autre organisation peut résoudre les problèmes des immunités et privilèges des responsables régionaux actuels, mais ce dispositif ne rendrait pas service aux pays comme le ferait un Bureau régional de l'OIBT doté du personnel requis (une masse critique d'administrateurs).

6.4.4 Démarches administratives et questions juridiques

Le maintien de l'actuel système de deux responsables régionaux ne nécessiterait d'apporter que des modifications minimales aux procédures administratives de l'OIBT, à la différence des changements profonds qu'imposerait la création de deux bureaux régionaux pleinement constitués. Cependant, comme on l'a mentionné précédemment, tout bureau régional supposerait une décentralisation de certains membres du personnel administratif, en plus de décentraliser certaines procédures du siège aux régions, ce qui pourrait entraîner la séparation (c'est-à-dire la cessation de service) d'une partie du personnel administratif du siège. Les fonctions administratives supplémentaires dans les nouveaux bureaux régionaux pourraient également être assurées par la nomination d'un nouveau personnel national, les frais induits étant à la charge de

³⁶ *Ibid.*, 4

³⁷ Interprétation de l'auteur du présent rapport

³⁸ CINQUANTIÈME SESSION, 3 – 8 novembre 2014, Yokohama (Japon) - RAPPORT DU CONSEIL INTERNATIONAL DES BOIS TROPICAUX À LSA CINQUANTIÈME SESSION, Yokohama, Japon, 3 – 8 novembre 2014

l'OIBT, sauf prise en charge de ces derniers par les pays hôtes ou par le versement de contributions volontaires.

En ce qui concerne les questions juridiques, apparemment les pays hôtes des actuels responsables régionaux ne sont pas prêts à leur accorder des privilèges et immunités diplomatiques, sauf signature par l'OIBT d'un accord juridiquement contraignant avec les pays hôtes. Ces accords ne peuvent être formulés et ratifiés que pour créer des bureaux régionaux. Un examen de la documentation du CIBT fait apparaître que le Brésil et le Gabon sont prêts à négocier des accords de pays hôtes pour créer des bureaux régionaux, mais qu'ils ne sont pas prêts à accorder des privilèges à un responsable régional unique, ce qui est compréhensible sur le plan diplomatique.

6.4.5 Critères de sélection de l'implantation des bureaux régionaux

Si le CIBT décide de créer des bureaux régionaux dans les régions ALC et AF, la préférence sera vraisemblablement accordée aux pays hôtes actuels des responsables régionaux, à savoir le Brésil et le Gabon. Jusqu'à présent, les questions relatives à la sécurité, à l'accessibilité et aux communications ne présentent pas de graves difficultés aux responsables régionaux actuels et il devrait en être de même pour les bureaux régionaux, et ce quel que soit leur surcroît de personnel et leur concentration de compétences.

D'après des discussions et les déclarations faites par les deux pays au CIBT au cours des dernières sessions, ceux-ci sont prêts à entamer des démarches juridiques et administratives en vue de mettre en place des accords de pays hôtes pour des bureaux régionaux de l'OIBT et s'offriraient de prendre en charge certains coûts en numéraire et en nature comme la location d'espaces de bureau et la mise à disposition d'un personnel administratif d'effectif modeste.

Si le CIBT décide de prier le Secrétariat de l'OIBT d'émettre un nouvel appel d'offre en vue d'accueillir des bureaux régionaux, le Secrétariat recevra les soumissions des pays intéressés accompagnées d'un dossier faisant état de tous les facteurs à prendre en considération, dont le type et les conditions de l'accord de pays hôte projeté, les contributions financières et en nature du pays candidat, la sécurité, l'accessibilité et de les moyens de communication. La sélection des offres s'effectuerait sur examen du contenu de ce dossier.

L'autre option consisterait à ce que l'OIBT négocie avec d'autres organisations internationales l'installation des nouveaux bureaux régionaux au sein de leurs locaux et l'octroi au personnel de l'OIBT des immunités et privilèges dont jouit le personnel de ces organisations. La mise en commun des bureaux et des moyens d'appui logistique et administratif est un phénomène de plus en plus répandu entre organisations internationales, ce qui offre l'intérêt premier d'économiser les coûts des services mis en commun tels que les communications, la sécurité, les déplacements, la comptabilité et l'audit interne. Toutefois, ces accords de partenariat devraient être explorés dans leurs détails si la décision doit être prise de créer des bureaux régionaux de l'OIBT et si leurs lieux d'implantation sont fixés.

7. Conclusions et recommandations

Il ne fait pas de doute que le fait de disposer d'une forte présence régionale de l'OIBT dans les régions ALC et AF, soit une masse critique de personnel administrateur, pourrait servir à la fois l'Organisation et les pays des deux régions mieux que le dispositif actuel de responsables régionaux. Cela pourrait être réalisé si des bureaux régionaux pleinement constitués étaient créés. L'effectif minimal des administrateurs en poste à chaque bureau régional devrait être de trois (un représentant régional et deux administrateurs).

Il y a deux options pour doter les bureaux régionaux en personnel de manière satisfaisante. La première consisterait à recruter six nouveaux membres du personnel ayant rang d'administrateur (parmi lesquels pourraient se trouver les deux responsables régionaux actuels), ce qui est administrativement possible, mais les implications budgétaires en seraient très importantes. La seconde option consisterait à muter deux administrateurs du siège de l'OIBT à chacune des deux régions, qui rejoindraient les deux agents régionaux actuels. Cependant, un tel remaniement du personnel pourrait laisser subsister au siège un nombre d'administrateurs insuffisant pour composer la masse critique nécessaire.

L'OIBT pourrait souhaiter négocier avec d'autres organisations internationales l'implantation de ses nouveaux bureaux régionaux au sein de leurs locaux et l'octroi au personnel de l'OIBT des immunités et privilèges dont jouit leur propre personnel. La mise en commun de bureaux et d'un soutien logistique et

administratif peut conduire à des économies sur les coûts des services partagés que seraient alors les communications, l'informatique de bureau, la sécurité, l'organisation des déplacements, la comptabilité et l'audit interne.

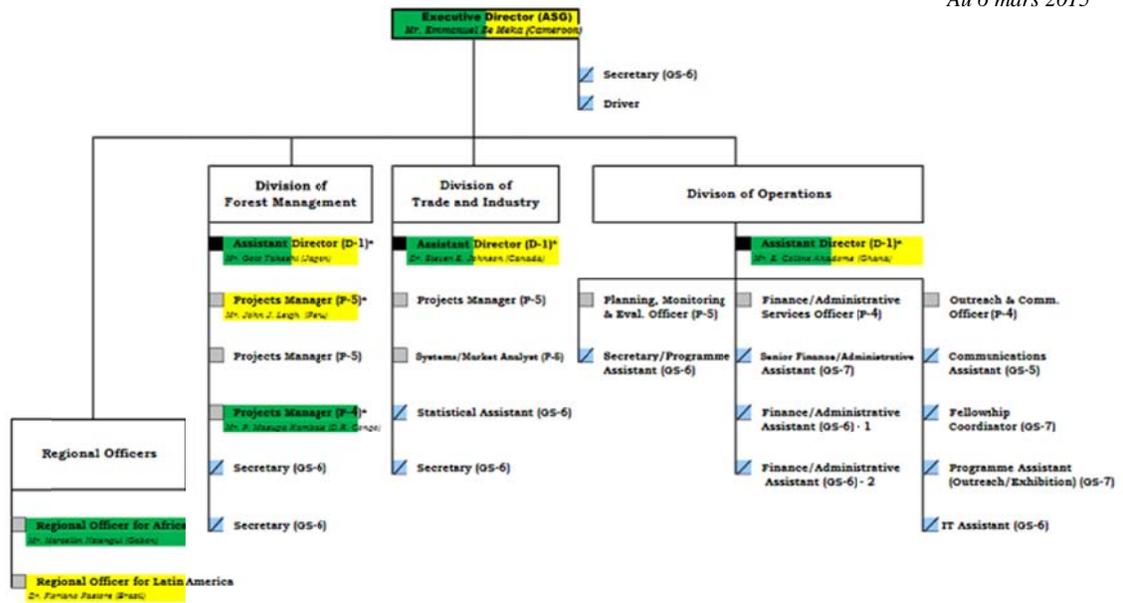
Le nombre actuel des projets de terrain de l'OIBT, la situation financière de l'Organisation et les hauteurs des financements qui devraient ainsi être assurées dans un avenir prévisible, ne plaident pas pour la création de bureaux régionaux. Néanmoins, si les pays d'accueil sont prêts à prendre en charge ces coûts, ou si les augmentations des coûts attendues peuvent être couvertes par le versement de contributions volontaires, le CIBT pourra souhaiter donner suite à cette option et l'examiner sérieusement.

8. Annexes

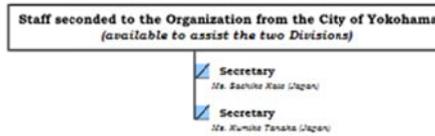
8.1 Annexe 1 : Organigramme de l'OIBT (2015)

ORGANIGRAMME DU SÉCRÉTARIAT DE L'OIBT, 2015

Au 6 mars 2015



□ Assistant Secretary Generals	1
■ Assistant Director	3
▒ Professional	10
▤ General Service	16
TOTAL:	30



* Supervisory Role for Regional Officers

Légende à l'Organigramme

Bureau du Directeur exécutif : *M. Emmanuel Ze Meka (AGS) (Cameroun)*

- Secrétaire (GS-6) ;
- Chauffeur

Division de la gestion forestière (*Division of Forest Management*) :

- Sous-directeur (D 1)* -- *M. Goto Takeshi (Japon)*
- Directeur des projets (P-5)* -- *M. John Leigh (Pérou)*
- Directeur des projets (P-5)
- Directeur des projets (P-4)* -- *M. P. Mazuga Kambale (Rép. Dém. du Congo)*
- Secrétaire (GS-6)
- Secrétaire (GS-6)

Division du Commerce et de l'Industrie (*Division of Trade and Industry*)

- Sous-directeur (D 1)* -- *M. Steven E. Johnson (Canada)*
- Sous-directeur (P-5)
- Analyste système/marchés (P-5)
- Assistant statisticien (GS-6)
- Secrétaire (GS-6)

Division des opérations (*Division of Operations*)

- Sous-directeur (D-1)* -- *M. Collins Ahadome (Ghana)*
- Responsable de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation (P-5) ; Responsable des services financiers et administratifs (P-4) ; Responsable de la Sensibilisation et de la Communication (P-4)
- Secrétaire / Assistant de Programme (GS-6) ; Premier Assistant financier et administratif (GS-7) ; Assistant en Communication (GS-5)
- Assistant financier et administratif (GS-6) – 1 ; Coordinateur programme de bourses (GS-7) ;
- Assistant financier et administratif (GS-6) – 2 ; Assistant des Programmes (Sensibilisation / Expositions) (GS-7)
- Assistant informaticien (GS-6)

Responsables régionaux (*Regional Officers*)

- Responsable régional pour l'Afrique – *M. Marcellin Nziengui (Gabon)*
- Responsable régional pour l'Amérique latine – *M. Floriano Pastore (Brésil)*

Personnel détaché auprès de l'Organisation par la Ville de Yokohama (*mis à la disposition des deux Divisions*)

- Secrétaire – Mme Sachiko Kato (Japon)
- Secrétaire – Mme Kumiko Tanaka (Japon)

	Assistant au Secrétaire général	1
	Sous-directeur	3
	Administrateur	10
	Services généraux	16
		<hr/>

TOTAL : 30

* Fonctions d'encadrement des responsables régionaux

8.2 Annexe 2 : Termes de référence

ÉTUDE SUR LA PRÉSENCE ET LA REPRÉSENTATION RÉGIONALES DE L'OIBT

I. Historique

Les Responsables régionaux de l'OIBT pour les régions Afrique et Amérique latine-Caraïbes, sous la direction du Directeur exécutif, assurent des services auprès des pays membres sur le plan des cycles des projets, des Programmes thématiques ou encore de la représentation de l'Organisation en général. Aux termes de la Décision 7(XLIX) s'est tenue durant la cinquantième session du Conseil à Yokohama une discussion sur la question de la présence et de la représentation de l'OIBT à l'échelon régional. Une étude sera menée afin d'examiner le rôle ainsi que les objectifs, la faisabilité et les implications au plan budgétaire que pourrait avoir un renforcement de la représentation régionale, entre autres dans le cadre d'une éventuelle mise en place de bureaux régionaux.

II. Description

L'étude a pour objet d'éclairer les délibérations du Conseil à sa 51^e session sur la présence et la représentation de l'OIBT dans les régions. L'étude devrait traiter les points suivants :

- Les avantages et inconvénients des Bureaux régionaux comparés à ceux des Responsables régionaux, y compris une analyse des coûts et avantages. Il conviendrait plus particulièrement d'examiner les facteurs suivants : la quantification de la masse critique de projets et activités justifiant la présence d'un bureau régional, la situation financière actuelle de l'OIBT, l'éventuelle mobilisation de ressources supplémentaires, etc.
- La valeur ajoutée qu'apporterait l'implantation d'un Bureau régional comparé à la situation actuelle.
- Les rôles et attributions proposés pour les Responsables régionaux par rapport au siège, y compris la répartition des tâches au sein du personnel.
- La sélection de critères d'établissement d'un Bureau régional (y compris la sécurité, l'accessibilité, les communications, les dispositions prises avec le pays hôte, le coût, les contributions financières et en nature apportées par les pays hôte et/ou d'autres organisations, la possibilité de nouer des partenariats avec d'autres organisations, etc.).

L'étude devra se fonder sur des faits sans préjudice de la décision que prendra le Conseil. Elle devra être menée à terme dans des délais permettant sa diffusion aux Membres préalablement à la 51^e session.

Les travaux seront effectués par le Secrétariat avec la collaboration d'un Consultant.

III. Produits attendus

Une étude destinée à éclairer les délibérations du Conseil sur la présence et la représentation régionales de l'OIBT.

IV. Pays visés Pays membres de l'OIBT

V. Durée 2 -3 mois

VI. Budget US\$25 000 (à partir du Compte du fonds de roulement)