



**ORGANISATION INTERNATIONALE
DES BOIS TROPICAUX**

Distr.
GÉNÉRALE

ITTC(LV)/10
1^{er} novembre 2019

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

CINQUANTE-CINQUIÈME SESSION
Du 2 au 7 décembre 2019
Lomé (Togo)

**Rapport du Groupe de travail spécial sur l'infrastructure de financement
et les stratégies de levée de fonds**

(Point 14 de l'Ordre du jour provisoire)

Table des matières

Liste des préconisations.....	3
A. Introduction et mandat du Groupe de travail.....	4
B. Situation financière de l'OIBT.....	6
C. Débloquer le financement international pour atteindre les objectifs de l'OIBT.....	8
D. Proposition d'un nouveau concept de cycle des projets rationalisé	9
E. Implications pour les nouveaux Plan d'action stratégique et AIBT.....	13
Annexe I - Ordre du jour du Groupe de travail	14
Annexe II - Décision 5(LIV) et Décision 9(LIII).....	16
Annexe III - Résultats du sondage des membres.....	20
Annexe IV - Observations et suggestions des membres producteurs du Groupe de travail spécial (et réponse des membres consommateurs) sur la structure de financement et les stratégies de levée de fonds.....	41
Annexe V - Rapport du Groupe de travail en 2018	45

Liste des préconisations du Groupe de travail spécial sur l'infrastructure de financement et les stratégies de levée de fonds

1. Piloter le nouveau cycle de projets rationalisé («démarche programmatique») à partir de 2020.
 - L'approche pilote détaillée figure dans la partie D. «Proposition d'un nouveau concept de cycle des projets rationalisé».
 - Dans l'examen de l'approche pilote, un sondage en ligne pourrait être envisagé afin d'obtenir des retours d'information de la part des membres. Des sondages pourraient également être menés par la suite de manière périodique, selon les ressources disponibles.
2. Intégrer dans la nouvelle infrastructure de financement un élément de remontée d'informations et de transparence, en particulier concernant: 1) les soumissions à des appels d'offres concurrentiels, et 2) les accords de financement que l'OIBT négocie avec un donateur en vue de mener une série d'activités (désignés par la suite «contrats»).
3. Proroger le Plan d'action stratégique (PAS) en vigueur jusqu'à la fin de 2020 dans l'optique d'élaborer un projet de PAS fondé sur les nouveaux axes programmatiques qui sera présenté au Conseil pour adoption en 2020.
4. Examiner et évaluer, au cours de la prochaine renégociation de l'AIBT, si les Programmes thématiques et le Fonds pour le Partenariat de Bali conservent leur pertinence et leur effectivité. En outre, le Conseil pourra envisager de simplifier l'architecture de financement en transférant des éléments des Programmes thématiques et du Fonds pour le Partenariat de Bali, en fonction de leur performance et de leur aptitude à lever des fonds.
5. Apporter un appui au Secrétariat pour lui permettre de devenir un partenaire non accrédité du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), y compris en dialoguant avec les points focaux du FEM dans les États membres, en vue de générer des synergies concrètes entre le mandat de l'OIBT et les priorités du cycle du FEM-7.
6. Poursuivre les efforts visant à être officiellement accrédité par le Fonds vert pour le climat (FVC), tout en explorant parallèlement les possibilités de devenir un partenaire non accrédité.
7. Inviter, lors des sessions ultérieures du Conseil, le FVC, le FEM et autres entités de financement à s'exprimer durant une séance plénière sur leurs priorités, initiatives et programmes de travail à venir afin d'explorer les synergies potentielles; et envisager de tenir, en marge du Conseil, une séance informelle de partage d'informations sur leurs opportunités de financement, en vue d'éclairer l'élaboration de futures notes conceptuelles de projets.
8. Envisager de réaffecter le budget du Panel d'expert pour 2020-2021 à la «Mobilisation de ressources» du Comité des finances et de l'administration (CFA); et
9. Prier le Secrétariat de mettre au point des indicateurs pour évaluer l'impact des axes programmatiques et leur contribution à la réalisation des objectifs du PAS et de l'AIBT, en tenant compte des indicateurs existants (Objectifs de développement durables (ODD), Objectifs d'Aïchi, Objectifs mondiaux relatifs aux forêts (OMF), Forum des Nations Unies sur les forêts, etc.).

A. Introduction et mandat du Groupe de travail

1. Arrière-plan

Lors de la 52^e session (2017) du CIBT qui s'est tenue à Lima, au Pérou, le Directeur exécutif (DE), M. Gerhard Dieterle, a fait valoir au Conseil la nécessité d'examiner les structures de financement en place à l'Organisation internationale des bois tropicaux (OIBT) dans le dessein d'améliorer ou d'examiner l'infrastructure de financement existante et permettre à l'Organisation de répondre de manière plus efficiente aux opportunités de financement.

Le DE a insisté sur l'urgence de cette question compte tenu du fait que l'Organisation se relevait d'une situation très difficile suite aux infortunées dépréciations financières qui ont été découvertes entre 2015 et 2017 et ont altéré le financement, la crédibilité et l'intégrité de l'Organisation. En réponse à la dépréciation financière, l'Organisation a pris d'importantes mesures pour stabiliser la santé financière de l'Organisation afin d'assurer la poursuite de ses opérations tout en remédiant à ses pertes financières invalidantes.

Les mesures correctives substantielles préconisées par le Conseil ont été mises en œuvre, dont le renforcement des contrôles internes et du processus décisionnel afin d'accroître la transparence et de réduire au minimum les risques pour l'Organisation. Le Secrétariat de l'OIBT a déployé des efforts considérables pour que les exigences associées aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) soient appliquées nettement en deçà des délais recommandés par le Conseil, ce qui a eu pour résultat que l'OIBT est la première organisation au Japon à s'être dotée de ces normes.

La perte de crédibilité de l'Organisation qui a suivi la période susmentionnée a été immense, avec des conséquences négatives sur les contributions volontaires des membres, de même que la confiance à son égard a été durement minée. Il convient toutefois de noter que les contributions volontaires étaient déjà en recul constant depuis les 15 dernières années pour plusieurs raisons qui seront expliquées plus loin dans le présent rapport, avant finalement atteindre le fond suite au plein impact de la dépréciation financière de 2015 jusqu'aux années 2017-2018.

Ces événements ainsi que les discussions approfondies qui ont suivi au Conseil ont incité celui-ci à adopter la DÉCISION 9(LIII)/22 «AMÉLIORER L'INFRASTRUCTURE DE FINANCEMENT ET LES STRATÉGIES DE LEVÉE DE FONDS DE L'OIBT» (annexe II). En application de cette Décision a été créé le Groupe de travail spécial (GT), qui a été chargé d'explorer les options et de préparer pour examen par le Conseil des propositions ayant pour but d'améliorer l'infrastructure de financement et les stratégies de levée de fonds de l'OIBT.

Les délibérations du GT réuni au siège de l'OIBT du 3 au 5 septembre 2018 ont fait l'objet d'un rapport, contenu à l'annexe V, qui a été examiné lors de la cinquante-quatrième session du Conseil en novembre 2018. Prenant en considération plusieurs des préconisations formulées par le GT, le Conseil a adopté la DÉCISION 5(LIV) «AMÉLIORATION DE L'ARCHITECTURE DE FINANCEMENT ET DE LA LEVÉE DE FONDS DE L'ORGANISATION » (annexe II).

En application de cette Décision du Conseil, le mandat du groupe de travail a été prorogé d'une (1) année et le DE a été prié de piloter une démarche complémentaire de levée de fonds axée sur l'élaboration proactive de propositions comportant de potentielles sources de financement et/ou la participation à des appels d'offres qui prennent en considération les objectifs de l'OIBT et les priorités stratégiques de l'Organisation, et y contribuent. En outre, le Secrétariat a été prié de mener par voie électronique un sondage afin d'obtenir des informations de la part des membres sur ce qu'ils considèrent être la valeur de l'OIBT et la transformation que celle-ci devrait opérer.

2. Mode opératoire du Groupe de travail

En application de la Décision 5(LIV), le mandat du GT instauré dans le cadre de la Décision 9(LIII) a été prorogé d'une (1) année. La mission spécifique assignée au GT se déclinait comme suit:

- Collaborer étroitement avec le Secrétariat, dans le but d'élaborer une proposition de concept de «cycle des projets rationalisé» qui sera présentée lors de la cinquante-cinquième session du Conseil;
- Prêter assistance au développement de thèmes appropriés destinés à être utilisés dans les propositions de levée de fonds.

Le Directeur exécutif a décidé que la tenue d'une seconde réunion physique permettrait de faciliter le mandat du GT. Le GT a été assisté et éclairé dans ses travaux par le Directeur exécutif, la Directrice des opérations, un (1) consultant externe ainsi que d'autres membres du personnel du Secrétariat. La Composition du GT et l'ordre du jour de la réunion figurent en annexe I.

Un (1) consultant externe, M. Alexander Knapp du cabinet de conseil *AKCGlobal Group*, a été engagé pour seconder les travaux du Secrétariat dans l'application de la Décision 5(LIV). Le cahier des charges du consultant étaient de:

- Mener par voie électronique un sondage auprès des États membres de l'OIBT en accord avec le paragraphe 3 de la Décision 5(LIV).
- Conduire une analyse des résultats du sondage, en identifiant les questions cruciales devant être examinées par le Secrétariat et le Groupe de travail spécial.
- Déterminer deux Axes programmatiques supplémentaires (en sus de l'Axe programmatique sur les LSSC existant) que l'OIBT pourrait piloter avec des donateurs potentiels dans le cadre de sa nouvelle approche de levée de fonds
- Participer à la réunion du GT devant se tenir à Yokohama, au Japon, du 3 au 5 septembre 2019, et apporter une assistance à la préparation du Rapport définitif du GT, selon la nécessité.

Le GT s'est réuni au siège de l'OIBT du 3 au 5 septembre 2019 et a été au préalable saisi des documents suivants:

- Rapport du Groupe de travail de 2018 (annexe V)
- Décision 5(LIV) et Décision 9(LIII) (annexe II)
- Rapport du CFA à la 54^e session du CIBT
- Résultats du sondage des membres (annexe III)
- Document contextuel préparé par le Secrétariat sur le nouveau concept de «cycle des projets rationalisé».

M^{me} Jennifer Conje et M. Boniface Bounoungue Fouda ont été réélus à la présidence du GT pour 2019. Les résultats et préconisations des discussions du GT sont synthétisés dans le présent rapport.

3. Sondage des membres de l'OIBT mené en 2019

La Décision 5(LIV) priait le Secrétariat, en s'inspirant des résultats du sondage effectué antérieurement en 2013, de procéder par voie électronique à un sondage préalablement avant la 55^e session du CIBT afin d'obtenir davantage d'informations sur ce que les membres jugent être la valeur et l'avantage concurrentiel de l'OIBT, et sur la manière dont celle-ci pourrait se transformer pour devenir un investissement plus attractif pour les membres/partenaires/baillleurs de fonds.

Ce sondage en ligne a été élaboré par le Secrétariat avec l'assistance de *AKCGlobal*. Il était constitué de questions visant à obtenir des remontées d'informations de la part des membres sur les mesures prises jusqu'alors par le Secrétariat en lien avec le pilotage de stratégies de levée de fonds programmatiques et d'autres questions destinées à obtenir des apports et des suggestions sur la manière dont l'OIBT pourrait développer son architecture de financement et renforcer ses services au bénéfice de ses États membres.

Le sondage a été envoyé à l'ensemble des membres de l'OIBT le 23 juillet 2019. Soixante-treize réponses ont été reçues au total (un petit nombre de pays ayant soumis de multiples réponses) à la date limite fixée au 17 août 2019. Un certain nombre de répondants n'ont pas fourni de réponse à toutes les questions du sondage, tandis que plus d'une réponse (Sélectionner toutes les réponses applicables) était permise pour certaines questions; cela explique pourquoi toutes les questions subséquentes n'ont pas obtenu 73 réponses exactement. Quoi qu'il en soit, le taux de réponse obtenu à ce sondage est remarquable, nettement plus élevé que la moyenne du secteur pour les sondages internes. Pour ces raisons, les résultats du sondage ont été exprimés sous la forme de statistiques chaque fois que possible. En outre, plusieurs thématiques sont clairement ressorties de la vision des

choses que les membres ont exprimée sur plusieurs questions importantes relevant du financement de l'Organisation.

Les questions et résultats du sondage ainsi que les réponses à celui-ci, qui figurent à l'annexe III, ont été transmis au GT et discutés lors de sa seconde réunion du 3 au 5 septembre 2019.

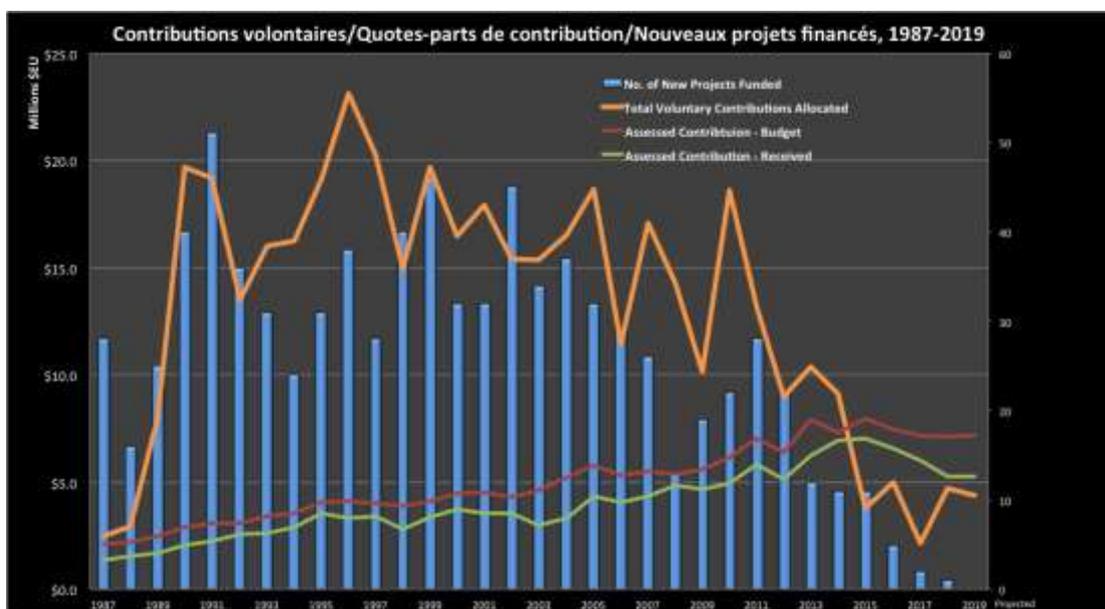
B. Situation financière de l'OIBT

1. Situation financière actuelle de l'OIBT

Suite à la création de l'OIBT en 1986, les contributions volontaires ont alimenté régulièrement l'Organisation de 1990 à 2007, au rythme de 17 millions \$EU par an en moyenne. En 2008, la mise en œuvre pilote des Programmes thématiques a démarré et les contributions volontaires ont augmenté pendant un certain temps. Toutefois, à partir de 2010, ces promesses de financement ont atteint leur pic et les contributions volontaires ont rapidement reflué jusqu'à la dépréciation financière en 2016. Entre 2010 et 2017, les contributions volontaires ont diminué, de 18,6 millions \$EU à 2,2 millions \$EU, pour atteindre leur plus bas niveau jamais enregistré. En 2018 et 2019, le niveau des contributions volontaires a très légèrement remonté pour atteindre un niveau proche de 5 millions \$EU par an.

Le rapport entre les quotes-parts de contribution versées avant la fin de chaque exercice comparé au budget total est resté relativement constant jusqu'à la dépréciation financière de 2016. Si le budget administratif global n'a affiché aucune hausse nominale depuis 2015, les quotes-parts de contribution versées avant la fin de chaque exercice ont fléchi durant la période 2015-2018. Cette tendance baissière s'est arrêtée en 2018-2019 et l'écart, qui est égal aux arriérés annuels des quotes-parts de contribution, s'élève à 1,9 million \$EU pour 2019 (projection à la date du présent rapport) sur un total de 7,1 millions \$EU de quotes-parts.

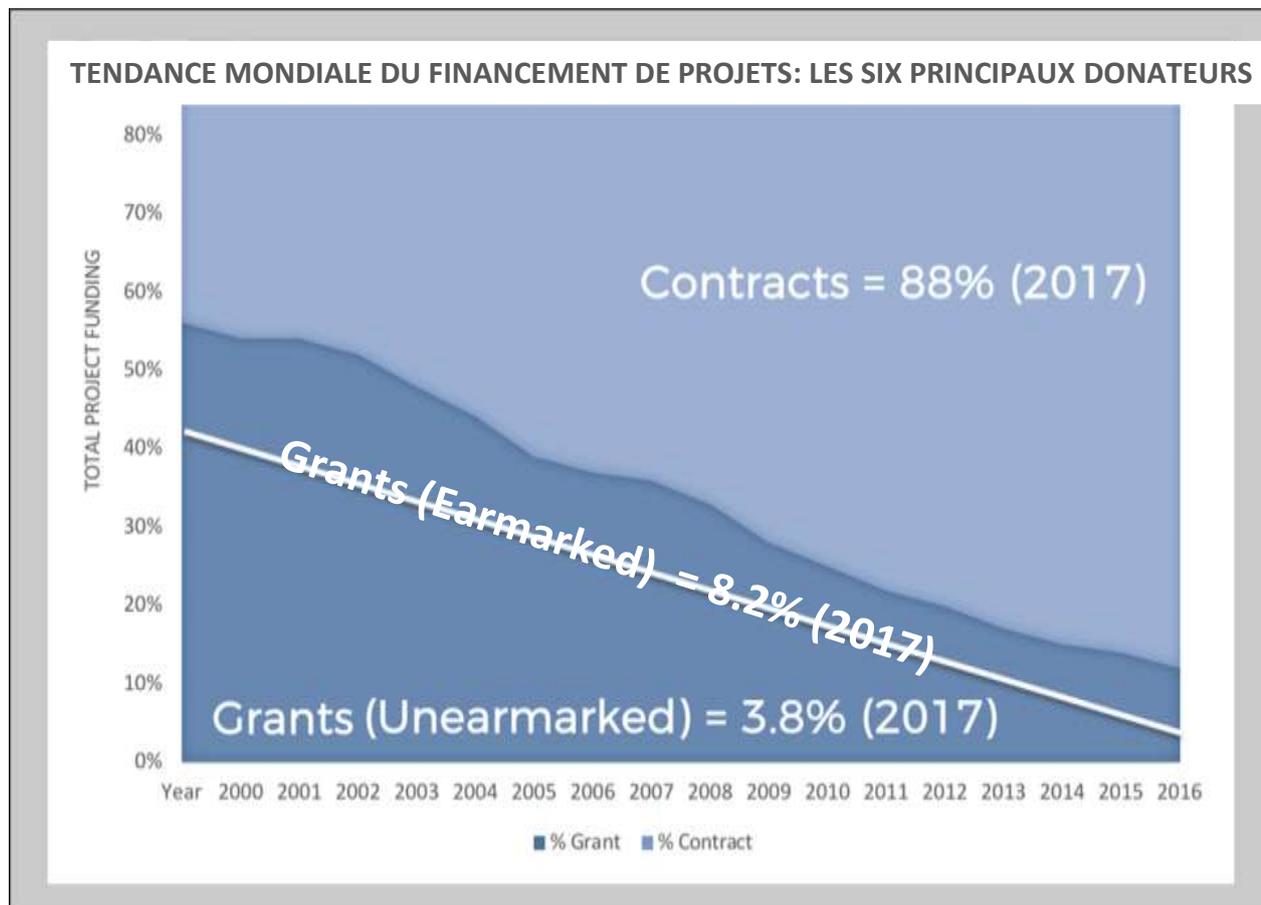
Le nombre de nouveaux projets (à l'exclusion des activités) financé chaque année est en recul et a de manière générale suivi la tendance des contributions volontaires en baisse. Une explication possible de cette tendance pourrait tenir à un possible un décalage entre les priorités/intérêts des donateurs et les besoins des pays producteurs tels qu'ils sont exprimés dans le cadre du processus du cycle des projets. Toutefois, le financement des activités a augmenté au cours des dernières années, ce qui témoigne de l'intérêt que les activités du Plan de travail biennal (PTB) continuent de susciter chez les donateurs. Le financement de la majorité des propositions de projets de l'OIBT (notamment ceux dont le budget est élevé) est généralement le fruit d'un effort de collaboration entre plusieurs donateurs. Par conséquent, sachant que moins de fonds sont venus alimenter l'Organisation, les petits donateurs pourraient avoir réaffecté en revanche leur fonds en faveur d'activités du PTB leur assurant que les activités/objectifs seraient pleinement réalisés.



2. Facteurs sous-jacents au recul des fonds

Une analyse a été menée, en s'appuyant sur les apports des membres au sondage et du rapport du consultant, sur les facteurs sous-jacents au recul des contributions volontaires de l'OIBT. Les principaux facteurs identifiés sont les suivants:

- La tendance mondiale au recul des contributions volontaires/subventions qui ne sont pas préaffectées et l'augmentation des appels d'offres à la concurrence/contrats (voir le graphique ci-après sur les «Tendances mondiales du financement de projets: les six principaux donateurs»)
- La concurrence internationale accrue pour les fonds de donateurs entre un nombre croissant d'organisations internationales (par ex., les nombreux nouveaux traités dans le sillage du Sommet de Rio) et entre les organisations de développement, environnementales (organisations intergouvernementales (OIG), organisations de la société civile (OSC), etc.)
- La création de grands véhicules de financement tels que le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) ou le Fonds vert pour le climat (FVC), qui ont capté des ressources significatives au détriment d'autres domaines perçus comme étant associés à des problèmes de durabilité
- Les conséquences structurelles de la grande crise financière de 2008 sur les finances et la politique financière des donateurs.
- Le décalage entre les attentes des producteurs et celles des donateurs
- Les conséquences de la dépréciation financière de l'OIBT (avec cette réserve que le recul avait commencé et avait perduré bien avant la dépréciation)
- La déconnexion avec le programme international en matière de développement et de climat au sens large
- La perception généralement défavorable de la production de bois tropicaux, et du bois tropical, comme étant une cause du changement climatique et des pertes en biodiversité
- L'absence de sensibilisation au rôle et à la contribution des forêts productives (tout en gardant à l'esprit qu'il existe actuellement des opportunités suite aux conclusions du récent rapport du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC) pointant l'importance des forêts productives dans la lutte contre le changement climatique.)
- L'absence d'indicateurs de base ne permettant pas de communiquer effectivement l'impact de l'OIBT à l'échelle mondiale.



Source: Récapitulatif préparé à partir de données du Groupe de «financement» BONF issues de la DFID (R.-U.), l'USAID, la GIZ et de l'Union européenne (UE), ainsi que de données sur la passation de marchés de l'AFD pour la période 2000-2016, assortie d'une analyse complémentaire des audits internet du Comité d'aide au développement (DAC) de l'OCDE et

du «Overseas Special Interest Group», une branche du Charity Finance Group composé d'organisations internationales de développement basées au R.-U.

C. Débloquer le financement international pour attendre les objectifs de l'OIBT

1. Débloquer des sources de financement non exploitées

Le GT a discuté des potentielles sources de financement que le Secrétariat pourrait solliciter dans ses efforts de levée de fonds, reconnaissant que des évolutions substantielles sont intervenues dans le programme international en matière de financement du développement et du changement climatique, et que les sources de financement se sont diversifiées. Par conséquent, les ressources limitées de la levée de fonds devraient être stratégiquement allouées afin d'en tirer le meilleur résultat possible. Ont été suggérées les potentielles sources suivantes:

- L'un des axes privilégiés du renflouement du FEM-7 concerne les questions relevant des chaînes d'approvisionnement et des marchandises, qui sont tout à fait du ressort des travaux de l'OIBT. La CITES a obtenu l'accès à 131 millions \$EU du FEM pour ses membres en prenant part à son programme de travail et à ses comités de pilotage de projet sans obtenir l'accréditation du FEM. L'OIBT devrait rechercher un partenariat similaire en tant qu'Organisation relevant fortement de la mission du FEM.
- Poursuivre les efforts visant à être officiellement accrédité auprès du Fonds vert pour le climat (FVC).
- Continuer de cultiver des relations avec les principaux contracteurs en soumissionnant aux appels d'offres qui sont du ressort du mandat de l'OIBT en qualité de sous-traitant dans le cadre d'un appel d'offres concurrentiel, selon la nécessité.

2. Mener activement des levées de fonds dans les domaines liés au programme mondial en matière de développement, là où des financements sont disponibles et des synergies avec l'OIBT existent

Dans les efforts que déploie le Secrétariat pour procéder activement à des levées de fonds, il importe que celui-ci améliore sa stratégie et améliore ses messages fondamentaux de communication externe. Ont été formulées les suggestions suivantes:

- Le dernier rapport du GIEC souligne l'importance des forêts productives pour lutter contre le changement climatique. D'autres rapports pointent le déficit d'offre en ressources forestières tropicales qui aura un impact significatif sur le bien-être des populations, ce qui a des répercussions sur le programme international en matière de développement. Les constatations de ces rapports devraient être utilisées pour créer des opportunités d'inverser l'opinion défavorable dont les forêts productives sont actuellement l'objet.
- Des efforts devraient être faits pour accroître la visibilité des travaux de l'OIBT et identifier le créneau/la spécialisation de l'Organisation. Le Conseil devrait envisager de contribuer des apports au cadre de la biodiversité au-delà de 2020 (ainsi qu'au Programme des ODD à l'horizon 2030), sur la base de l'utilisation des forêts productives et d'un appui à l'adoption de mesures liées à la légalité et à la durabilité.
- Le GT a discuté des avantages d'engager un membre du personnel qui serait chargé du marketing/de la levée de fonds, prolongeant ainsi la discussion entamée sur ce point au cours de sa 1^{ère} réunion en 2018. Bien que les avantages d'un tel recrutement seraient bénéfiques pour l'Organisation en lui permettant d'accroître sa visibilité à l'international et de valoriser ses efforts de levée de fonds, il a parallèlement été reconnu que cela aurait des incidences financières pour l'Organisation. Les ressources financières actuelles de l'OIBT laissent en effet très peu de marge pour le recrutement d'un tel collaborateur. L'Organisation a néanmoins engagé au cours des deux années passées des consultants à court terme pour la seconder dans ses efforts de levée de fonds. L'option qui est actuellement envisagée est de rechercher une personne détachée dotée d'une telle expertise. Aucune décision ferme n'a été prise sur cette question.

D. Proposition d'un nouveau concept de cycle des projets rationalisé

1. De la nécessité d'améliorer à ce stade les mécanismes

Compte tenu des discussions du GT et des retours des membres dans le cadre du sondage, il apparaît clairement que le mécanisme actuel du cycle des projets a besoin d'être actualisé dès que possible, non seulement pour améliorer la situation financière de l'OIBT, mais aussi pour trouver un équilibre entre, d'un côté, les attentes et les efforts consacrés à l'élaboration initiale des propositions de projets et, de l'autre, les flux de fonds reçus. L'une des attentes est que le Secrétariat devrait jouer un rôle accru pour convaincre les donateurs de l'importance des projets de l'OIBT en développant des propositions programmatiques flexibles qui répondent aux politiques et priorités de financement des donateurs, tout en satisfaisant parallèlement les besoins exprimés par les producteurs. Ainsi que l'y autorise la Décision 5(LIV), le GT a collaboré avec le Secrétariat à l'élaboration d'une proposition de nouvelle infrastructure de financement rationalisée appelée la «Démarche programmatique», qui inclut des «Axes programmatiques» spécifiant des domaines d'intervention éligibles à des opportunités de financement.

2. Le concept des «axes programmatiques» et son importance

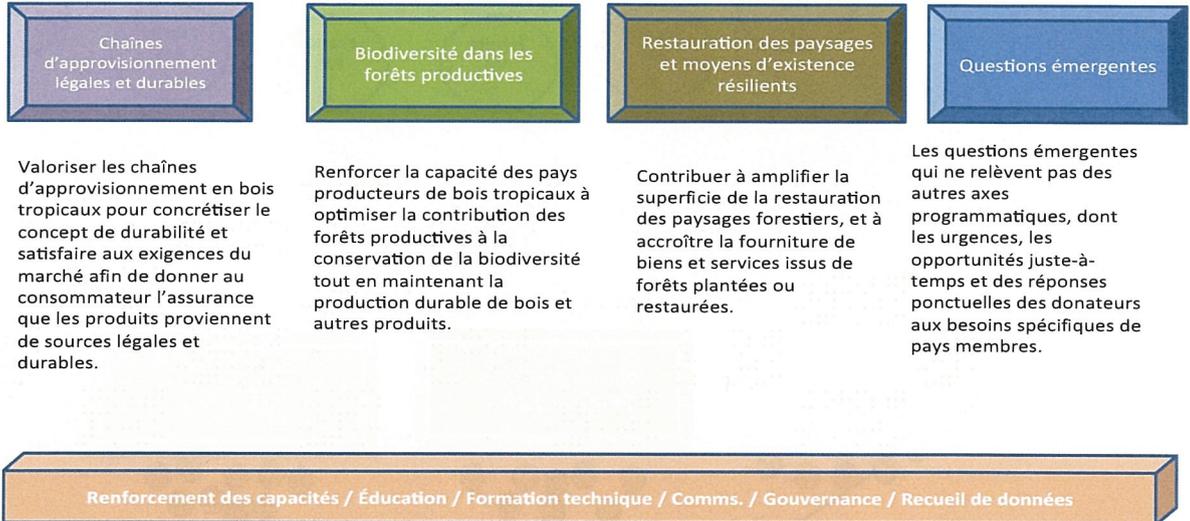
Le GT a assisté le Secrétariat dans l'élaboration des intitulés des quatre «Axes programmatiques» suivants qui pourraient être utilisés dans des propositions de levée de fonds et faciliteraient l'intégration de différents projets dans le cadre de la nouvelle «démarche programmatique» en vue d'obtenir de meilleurs résultats, rapports et retombées:

- Chaînes d'approvisionnement légales et durables;
- Biodiversité dans les forêts productives;
- Restauration des paysages et moyens d'existence résilients;
- Questions émergentes.

Ces axes programmatiques prennent en compte les discussions de la partie C, à savoir qu'il semble que des financements soient disponibles auprès d'un éventail élargi de sources, tandis que l'on a perçu que des synergies existaient entre l'OIBT et le programme international en matière de développement au sens large, ce qui améliorerait l'impact et la visibilité de l'OIBT. Les autres domaines d'intérêt potentiels seront appréhendés dans les «Questions émergentes».

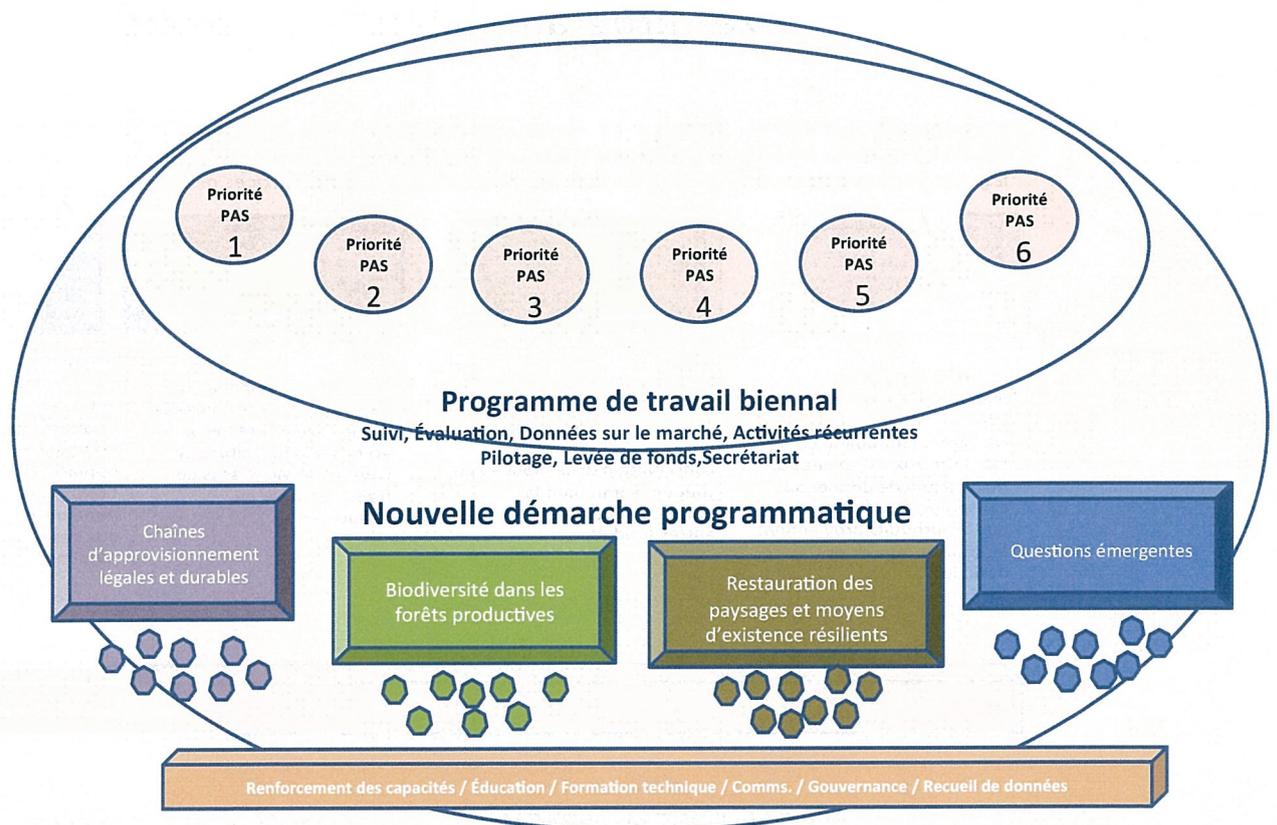
Axes programmatiques proposés

«Les objectifs de l'AIBT de 2006 sont de promouvoir l'expansion et la diversification du commerce international des bois tropicaux issus de forêts faisant l'objet d'une gestion durable et d'une exploitation dans le respect de la légalité et de promouvoir la gestion durable des forêts tropicales productrices de bois »

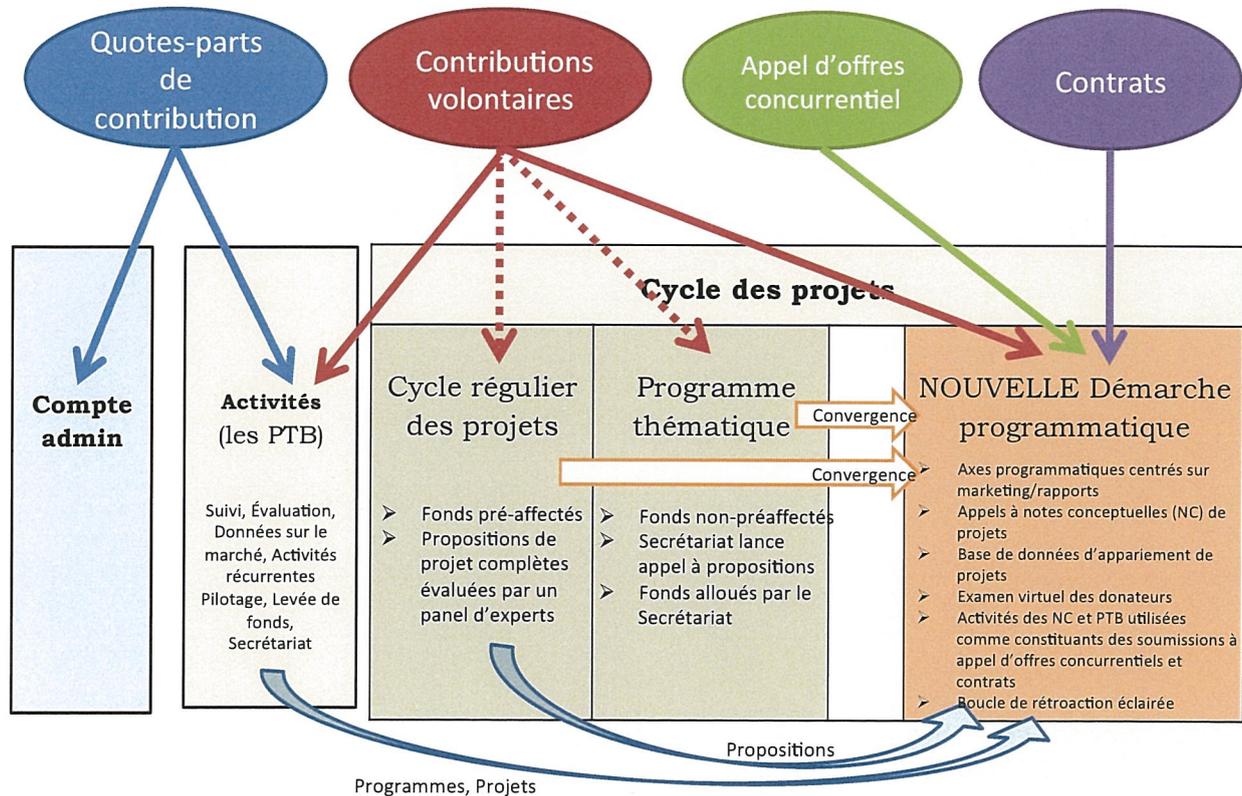


En accord avec les objectifs de l'AIBT et du PAS, les axes programmatiques fourniraient une structure simple pour intégrer et organiser/apparier les projets et activités qui arrivent par le biais du cycle des projets, du PTB, des appels d'offres concurrentiels et des contrats. L'approche fondée sur des axes programmatiques permettra aux partenaires externes de mieux comprendre les structures de l'OIBT, et de focaliser les priorités de financement/domaines de niche de l'OIBT suivant une approche programmatique, de manière à pouvoir les promouvoir plus facilement auprès des donateurs externes. Disposer d'axes programmatiques simples, mais centrés permettra également à l'OIBT de mieux exploiter ses indicateurs de base et de communiquer avec efficacité son impact au niveau mondial dans le cadre de formats internationalement admis tels que ceux de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI), ce qui pourrait éventuellement valoriser l'aptitude de l'OIBT à lever des fonds.

Future architecture de financement proposée



Mécanisme de financement et sources de financement



3. La «Démarche programmatique»: un nouveau concept de cycle des projets rationalisé

Traditionnellement, l'OIBT a eu recours à deux sources de financement: les quotes-parts de contribution et les contributions volontaires. Les quotes-parts de contribution servent à financer le budget administratif dans le compte administratif et le budget des opérations essentielles, qui font partie des activités du Plan de travail biennal (PTB). Les contributions volontaires sont utilisées pour financer des projets et activités du PTB. Étant donné que les contributions volontaires ne cessent de diminuer, il devient nécessaire de chercher à obtenir des fonds à partir d'appels d'offres concurrentiels et de contrats pour lesquels les tendances mondiales à l'œuvre indiquent que ce type de fonds est en augmentation. Or, en leur conception actuelle, les deux mécanismes de cycle des projets en place – le Cycle régulier des projets et les Programmes thématiques – n'offrent pas la souplesse nécessaire pour aligner les besoins exprimés dans les propositions de projets d'une manière qui serait susceptible d'accéder à des fonds mis à disposition dans le cadre d'appels d'offres et de contrats concurrentiels. En outre, les Programmes thématiques permettent uniquement de recevoir des fonds non-préaffectés de la part de donateurs.

Dans le cadre de la nouvelle Démarche programmatique, les futures idées de propositions seraient soumises à l'OIBT sous la forme de notes conceptuelles de projets rationalisées en réponse à un appel annuel à soumissions. Ces notes conceptuelles de projets seraient conservées dans une base de données et seraient examinées de manière périodique par les donateurs, sachant toutefois qu'elles demeureraient soumises aux dispositions de caducité. Si un donateur manifeste un intérêt pour une note conceptuelle de projet particulière, l'OIBT en serait alors notifié et un processus de co-élaboration d'un projet serait entamé entre l'auteur du projet, l'OIBT et le donateur. Une telle démarche permettrait d'assurer que le financement et les intérêts programmatiques soient l'un et l'autre pris en compte dans la préparation de la proposition complète et que les attentes concordent. Cette approche tient compte du fait que, dans l'ancien processus des projets, des efforts considérables étaient consacrés à l'élaboration de propositions complètes, dont un long processus d'examen par un panel d'experts, et de

la déception qui s'ensuivait lorsque la proposition n'était au final pas financée. Dans le cadre de ce nouveau processus, les notes conceptuelles de projet permettent aux producteurs de faire part de leurs besoins/idées de manière rationalisée, ce qui exige moins d'investissement et de temps, tout en continuant de leur permettre de communiquer leurs besoins. Nul besoin d'investir des efforts considérables dans l'élaboration d'une proposition de projet complète tant qu'un donateur n'aurait pas manifesté son intérêt. En outre, s'agissant d'un processus de développement conjoint, le rôle du panel d'experts deviendrait obsolète. Évaluer les mérites techniques de la conception du projet et la conformité aux garanties relèverait de la responsabilité conjointe du donateur, de l'OIBT et de l'auteur du projet, ce qui sera renforcé dans le cadre du processus de développement conjoint.

En outre, les notes conceptuelles de projets alimenteraient un double processus externe au processus du cycle des projets: elles pourraient servir d'éléments constitutifs qui seraient combinés à d'autres activités lorsque le Secrétariat rechercherait des appels d'offres concurrentiels et contrats, et d'autres opportunités de financement en ligne avec les axes programmatiques.

Dans l'idéal, sous réserve de l'approbation du Conseil, cette «Démarche programmatique» qui est proposée, y compris le cycle des projets rationalisé, démarrerait au début de 2020. Les propositions qui n'ont pas encore été déclarées caduques en janvier 2020 et celles classées en Catégorie 2 (révision requise) par le Panel d'experts de 2019 et resoumises seraient automatiquement incluses dans la base de données en ligne.

Pour résumer, la nouvelle Démarche programmatique comporte les éléments suivants afin d'assurer efficacité et transparence:

Boucle de rétroaction éclairée

Le GT a eu des discussions approfondies sur la transparence dans le cadre de la Démarche programmatique. Et en particulier sur la manière de trouver un équilibre entre permettre au Secrétariat d'avoir une flexibilité suffisante pour explorer les multiples voies de financement, tout en parallèlement tenir les membres informés des obligations applicables et autres éléments du processus jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé entre un donateur potentiel et le Secrétariat. Le GT a formulé la préconisation suivante:

- Institutionnaliser une boucle de rétroaction virtuelle dans le cadre de laquelle tous les membres sont informés des accords de projets potentiels avant leur officialisation par l'Organisation. Le DE fondera sa décision de procéder ou non à l'accord sur la base des retours reçus de la part des membres.

Base de données d'appariement des projets

- Créer une base de données pour l'appariement d'un donateur avec un projet qui contiendra l'ensemble des propositions et notes conceptuelles que le Secrétariat met à la disposition des donateurs pour examen.
- Les propositions de projets n'ayant pas reçu de financement qui n'ont pas été déclarées caduques en date de janvier 2020 ou celles qui ont été antérieurement classées en Catégorie 2 ou 3 par le Panel d'experts en 2019 et ont été de nouveau soumises seront directement incluses dans la base de données d'appariement sans être examinées par un panel d'experts.
- Le Secrétariat s'efforcera de trouver un équilibre entre les besoins des pays producteurs et les politiques des donateurs, et d'apparier les propositions avec des fonds de donateurs.

Processus d'élaboration des notes conceptuelles (NC) et propositions

- Toute nouvelle idée de projet envisagée après la 55^e session du Conseil devrait être soumise sous la forme d'une note conceptuelle en réponse à un appel annuel à soumissions relatif à tel ou tel axe programmatique (date(s) à déterminer par le Secrétariat)

- Un modèle de note conceptuelle de projet devrait être préparé par le Secrétariat pour examen lors de la 55^e session du Conseil au Togo.
- La note conceptuelle devra indiquer de quel axe programmatique elle relève et comporter une grille centrale d'indicateurs et de moyens de vérification (à savoir ODD, etc.)
- Les appels à la soumission de NC dans le cadre d'axes programmatiques sélectionnés seront lancés par le Secrétariat une fois par an et se limiteront à deux (2) NC prioritaires par pays et par appel.
- Le Secrétariat apportera un appui en fournissant des NC échantillons auxquelles les pays producteurs pourront se référer.
- Une NC sera examinée par le Secrétariat afin d'assurer qu'elle est conforme au modèle type convenu et au mandat de l'OIBT. Elle ne sera pas examinée par un Panel d'experts.
- Il n'y aura aucun panel d'experts à partir de 2020
- Une fois qu'un donateur aura exprimé un intérêt à l'égard d'une NC, elle sera alors développée en une proposition complète. Le format de la proposition sera fonction des besoins du donateur pour accéder aux fonds. Si aucun format particulier n'est requis, le format des propositions de l'OIBT sera alors utilisé.

Cadre de conformité

- Tous les projets et contrats, nonobstant la diversité des exigences juridiques et des formats stipulés par leur contrat, obéiront aux mêmes standards élevés de qualité que l'OIBT applique au suivi, à l'évaluation, à l'audit et à l'établissement des rapports, et devront être conformes au mandat de l'OIBT, aux décisions opérationnelles et de politique, et aux lignes directrices EIES.

E. Implications pour les nouveaux Plan d'action stratégique et AIBT

Le Plan d'action stratégique (PAS) définit les objectifs et buts de long terme de l'OIBT dans le cadre de l'AIBT de 2006. Le PAS en vigueur est censé être renouvelé à la fin de 2019; toutefois, si le pilotage de la nouvelle démarche programmatique du cycle des projets doit démarrer en 2020, il serait judicieux de mener une réflexion sur les résultats de sa mise en œuvre pilote en lien avec l'élaboration d'un nouveau PAS. Par conséquent, il est préconisé que le PAS en vigueur soit prorogé d'une (1) année jusqu'à la fin de 2020 dans le but de préparer un projet de nouveau PAS qui sera présenté au Conseil en 2020.

La renégociation de l'AIBT de 2006 pourrait être envisagée une fois que le nouveau PAS reflétant les nouveaux concepts de cycle des projets est élaboré et appliqué. En outre, durant la renégociation de l'AIBT de 2006, le Conseil pourrait évaluer et examiner si les Programmes thématiques et le Fonds pour le Partenariat de Bali demeurent pertinents et efficaces dans le cadre du nouvel AIBT. En outre, le Conseil pourrait envisager de simplifier l'architecture de financement définie dans l'AIBT de 2006 en transférant des éléments des Programmes thématiques et du Fonds pour le Partenariat de Bali dans les nouveaux Axes programmatiques, lesquels seront déterminés en fonction de leur performance.

ANNEXE I

Décision 5(LIV) «Amélioration de l'architecture de financement et de la levée de fonds de l'Organisation»

Réunion du Groupe de travail spécial
Du 3 au 5 septembre 2019 au Secrétariat de l'OIBT à Yokohama

PARTICIPANTS:

Groupe de travail spécial

M. Thomas Baldauf (TB), UE
M. Barney Chan (BC), TAG
M. Francis Colee (FC), CGNO
Mme Jennifer Conje (JC), USA – *Présidente*
M. Boniface Bounoungue Fouda (BBF), Cameroun - *Président*
M. Che Yeom Freezailah (CYF), Malaisie
M. Shigeki Hata (SH), Japon
M. Jorge Malleux (JM), Pérou

Secrétariat de l'OIBT

M. Gerhard Dieterle (GD), Directeur exécutif
Mme Sheam Satkuru (SS), Division des opérations
M. Steve Johnson (SJ), Directeur de la Division du commerce et de l'industrie
M. Osamu Hashiramoto (OH), Directeur de la Division de la gestion forestière
M. Gerhard Breulmann (GB), Responsable de la planification, du suivi et de l'évaluation
M. Simon Kawaguchi (SK), Responsable administratif et financier
Mme Naho Tamura, Assistante au Programme

Consultant

M. Alexander Knapp (AK), *AKCGlobal*, Londres

ORDRE DU JOUR

DATE/HORAIRE	POINT
Mardi 3 sept. 2019	
09 h 30 – 10 h 00	Café et préparation à la réunion
10 h 00 – 10 h 15	Remarques de bienvenue/Présentation – M. Gerhard Dieterle, Directeur exécutif de l'OIBT
10 h 15 – 10 h 30	Présentation des participants à la réunion et élection des deux coprésidents
10 h 30 – 11 h 00	Examen des constatations/préconisations contenues dans le rapport du précédent GT
11 h 00 – 11 h 15	Pause café
11 h 15 – 11 h 45	Tour d'horizon de la situation financière de l'OIBT et expérience du programme pilote relatif aux LSSC (GD/SS/SK)
11 h 45 – 12 h 30	Présentation du document contextuel du consultant, M. Alexander Knapp (<i>dont les constatations préliminaires sur le sondage des membres et la présentation de deux nouveaux thèmes</i>)
12 h 30 – 13 h 00	Q&R et discussion ouverte
13 h 00 – 14 h 30	DÉJEUNER
14 h 30 – 16 h 00	Suite de la discussion ouverte
16 h 00 – 16 h 30	Pause café
16 h 30 – 17 h 30	Synthèse des discussions de la 1 ^{ère} journée

Mercredi 4 sept. 2019	
09 h 30 – 11 h 00	Examen des mécanismes de financement en place et du besoin de rationaliser/d'intégrer les différents influx de fonds
11 h 00 – 11 h 30	Pause café
11 h 30 – 13 h 00	Présentation et discussion des nouveaux axes programmatiques envisageables
13 h 00 – 14 h 30	DÉJEUNER
14 h 30 – 15 h 30	Poursuite de la discussion du GT sur les nouveaux axes programmatiques envisageables
15 h 30 – 16 h 00	Pause café
16 h 00 – 17 h 00	L'OIBT en tant que partenaire spécialisé dans les approches de développement au sens large
17 h 00 – 18 h 00	Synthèse des discussions de la 2 ^e journée

Jeudi 5 sept. 2019	
09 h 30 – 11 h 00	Discussion du GT et conclusions sur les voies à suivre
11 h 00 – 11 h 30	Pause café
11 h 30 – 13 h 00	Poursuite de la discussion du GT et conclusions sur les voies à suivre
13 h 00 – 14 h 30	DÉJEUNER
14 h 30 – 17 h 30	Projet de rapport du GT et de préconisations au CIBT-55

ANNEXE II
Décision 5(LIV) et Décision 9(LIII)



**CONSEIL INTERNATIONAL
DES BOIS TROPICAUX**

Distr.
GÉNÉRALE

ITTC(LIV)/15
8 novembre 2018

CINQUANTE-QUATRIÈME SESSION
5 - 9 novembre 2018
Yokohama (Japon)

DÉCISION 5(LIV)

**AMÉLIORATION DE L'ARCHITECTURE DE FINANCEMENT
ET DE LA LEVÉE DE FONDS DE L'ORGANISATION**

Le Conseil international des bois tropicaux,

Reconnaissant la nécessité d'examiner et d'améliorer la structure de financement de l'Organisation qui est en vigueur;

Rappelant la Décision 9(LIII) qui appelait à la création d'un groupe de travail spécial chargé d'examiner les options et de formuler dans son rapport au Directeur exécutif des propositions destinées à améliorer l'infrastructure de financement et les stratégies de levée de fonds de l'OIBT;

Prenant acte du Rapport du Groupe de travail spécial sur l'infrastructure de financement;

Constatant en outre que les tendances au niveau des donateurs internationaux ont considérablement évolué depuis 2000 de même que les mécanismes de transfert de l'aide publique au développement (APD);

Reconnaissant que l'Organisation a pris des mesures substantielles aux fins de renforcer ses contrôles internes et ses processus décisionnels, y compris par l'application des exigences prescrites par les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et l'élaboration de mesures de protection sur les plans sexospécifique, social et environnemental, dans le but d'accroître la transparence et de rétablir la crédibilité, l'effectivité et l'intégrité de l'Organisation depuis la dépréciation financière qui s'est produite durant la période 2015-2017;

Reconnaissant par ailleurs que pour accroître le financement de l'OIBT, des démarches additionnelles doivent être lancées par l'Organisation en matière de levée de fonds;

Invitant instamment les Membres à mettre à disposition des ressources supplémentaires dans le cadre de contributions volontaires et à verser leurs quotes-parts de contribution dans le respect des délais;

Comprenant la nécessité de rationaliser le processus d'élaboration des projets de l'OIBT et d'améliorer les chances que les propositions de projets soient financées;

Décide de:

1. Prier le Directeur exécutif de piloter une démarche additionnelle de levée de fonds qui soit axée sur l'élaboration proactive de propositions en collaboration avec de potentielles sources de financement et/ou de participer à des appels d'offres qui répondent/contribuent aux objectifs de

l'Accord international sur les bois tropicaux (AIBT) ainsi qu'aux priorités stratégiques de l'Organisation, en prenant en compte le besoin de transparence et d'opportunités d'implication pour les Membres;

2. Autoriser le Secrétariat à recruter pour une période courte adaptée un spécialiste, ou plusieurs, de la levée de fonds et/ou du marketing afin de renforcer les capacités en interne se rapportant aux efforts de levée de fonds de l'Organisation, selon que de besoin;
3. Prier le Secrétariat, en tirant parti des résultats de l'enquête précédemment menée en 2013, de conduire une enquête par voie électronique afin d'obtenir davantage d'informations sur ce que les Membres considèrent être la valeur et l'avantage concurrentiel de l'OIBT et sur la question de savoir comment l'Organisation pourrait être transformée en vue de devenir un investissement plus attractif pour les partenaires/financeurs. Cette enquête servira à éclairer le développement de services proposés par l'OIBT ainsi que ses stratégies de levée de fonds;
4. Proroger pour une période d'une (1) année les termes de référence du Groupe de travail spécial en accord avec la Décision 9(LIII) afin de:
 - Collaborer étroitement avec le Secrétariat, dans le but d'élaborer une proposition d'un concept de «cycle des projets rationalisé» qui sera présentée lors de la cinquante-cinquième session du Conseil;
 - Prêter assistance au développement de thèmes appropriés destinés à être utilisés dans les propositions de levée de fonds.
5. Prier instamment chacun des Membres ayant de nombreux projets en attente de leur attribuer à titre individuel, dans la mesure du possible, un ordre de priorité, afin de faciliter les efforts menés pour leur obtenir un financement;
6. Prier le Directeur exécutif de regrouper au sein de thématiques appropriées les projets existants en attente d'un financement ainsi que ceux à venir et d'explorer les opportunités de financement qui se font jour;
7. Prier le Directeur exécutif de faire rapport chaque année au Conseil sur l'avancement de la mise en œuvre de la présente Décision;
8. Prier le Secrétariat d'inclure dans le rapport financier annuel des années calendaires 2019, 2020 et 2021 un compte rendu des recettes, et coûts directs et indirects qui sont associés à l'exécution de la démarche pilote;
9. Prier le Directeur exécutif de procéder en 2022 à un examen de la mise en œuvre de la présente Décision, notamment en ce qui concerne l'effectivité et la faisabilité à long terme de la démarche pilote, et de communiquer aux Membres le rapport qui en résultera 90 jours au plus tard avant qu'il ne soit présenté au Conseil pour examen à sa cinquante-huitième session;
10. Autoriser le Directeur exécutif à employer le reliquat du montant alloué aux termes de la Décision 9(LIII), laquelle approuvait que soit utilisé un montant n'excédant pas 300 000 dollars des États-Unis de la Réserve de fonds de roulement et lui permettre d'utiliser un montant additionnel de 50 000 dollars des États-Unis de la Réserve de fonds de roulement en 2019, le cas échéant;
11. Prier le Directeur exécutif d'élaborer un budget estimatif des financements supplémentaires qui sont requis, si nécessaire, pour examen au cours des sessions subséquentes du Conseil.



CONSEIL INTERNATIONAL DES BOIS TROPICAUX

Distr.
GÉNÉRALE

ITTC(LIII)/22
2 décembre 2017

CINQUANTE-TROISIÈME SESSION
27 novembre – 2 décembre 2017
Lima (Pérou)

DÉCISION 9(LIII)

AMÉLIORER L'INFRASTRUCTURE DE FINANCEMENT ET LES STRATÉGIES DE LEVÉE DE FONDS DE L'OIBT

Le Conseil international des bois tropicaux,

Reconnaissant la nécessité impérieuse de mettre au point un programme plus cohérent et des améliorations complémentaires pour son infrastructure de financement qui, en son état actuel, est complexe;

Reconnaissant également l'importance d'une gestion efficace des fonds en vue d'attirer et d'utiliser les financements de manière judicieuse;

Reconnaissant en outre l'importance de permettre à l'OIBT de surveiller de façon suivie les opportunités de financements existantes et celles qui se profilent, et d'y réagir en temps opportun;

Rappelant l'activité 54 du Plan de travail biennal 2013-2014 intitulée «Mobiliser de nouveaux financements et partenariats pour l'OIBT et ses objectifs» ainsi que son rapport contenu dans le document CFA (XXVIII)/8, qui met en place les bases nécessaires aux activités de l'OIBT destinées à lever des fonds et à nouer des partenariats;

Notant que des fonds de bailleurs de fonds ont été laissés, dans certains cas, inactifs durant plusieurs années dans les comptes de l'OIBT, ce en dépit des multiples demandes adressées aux bailleurs de fonds concernés que des instructions soient données quant à la manière d'utiliser lesdits fonds;

Décide de:

1. Prier le Directeur exécutif de réunir un groupe de travail spécial formé de trois (3) experts désignés par les membres consommateurs, de trois (3) experts désignés par les membres producteurs et d'un (1) représentant chacun du Groupe consultatif de la société civile et du Groupe consultatif sur le commerce, en vue d'examiner les options permettant d'améliorer l'infrastructure de financement et les stratégies de levée de fonds de l'OIBT, et de formuler des propositions à cet égard;
2. Autoriser le Directeur exécutif à utiliser un montant ne devant pas excéder 300 000 \$EU sur la Réserve de fonds de roulement en vue de réunir le groupe de travail susmentionné et de prendre des mesures destinées à améliorer les politiques et activités de l'OIBT visant à lever des fonds et à nouer des partenariats;
3. Autoriser le Directeur exécutif à transférer en faveur des fonds non préaffectés du Compte spécial les fonds de donateurs répertoriés dans le tableau 3.5 de l'ANNEXE 3 au document ITTC(LIII)12, qui ont été laissés sur les comptes de l'OIBT sans que des instructions aient été transmises par lesdits bailleurs de fonds eu égard à la manière d'utiliser ces sommes;

4. Prier le Directeur exécutif de fournir un rapport lors de la cinquante-quatrième session du CIBT sur la mise en œuvre de la présente Décision, y compris sur l'issue des efforts menés pour lever des fonds.

Annexe 1: Termes de référence du Groupe de travail spécial sur l'infrastructure de financement

L'OIBT et ses objectifs revêtent une importance critique dans un monde où la gestion durable et la conservation des forêts tropicales font l'objet d'une attention et de préoccupations grandissantes. À un moment où l'Organisation se rétablit d'un épisode de turbulences, l'OIBT se doit d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de levée de fonds qui soit innovante et proactive. Il faudra à cet effet que le Directeur exécutif, le Secrétariat et les membres de l'OIBT réfléchissent de manière créative et s'inspirent des stratégies réussies qui ont été mises en place par d'autres organisations intergouvernementales, organisations non gouvernementales (ONG). Cet effort devra être conduit par un Secrétariat dynamisé, ayant l'appui actif des membres de l'OIBT et de ses partenaires oeuvrant dans les sphères des ONG et du secteur privé.

Pour seconder le Secrétariat dans cet effort, un groupe de travail spécial se réunira à Yokohama pour une durée de trois jours au cours de la première moitié de 2018 et à distance [avant et/ou après] selon la nécessité. Son mandat consistera, sous la direction du Directeur exécutif, à formuler des préconisations ou à présenter des options destinées à améliorer l'infrastructure de financement de l'OIBT ainsi que ses stratégies de levée de fonds. De manière plus spécifique, il examinera, discutera et (le cas échéant) présentera des options/préconisations sur:

1. La recherche de contributions volontaires ou d'autres mécanismes en vue du financement immédiat de la longue liste de projets qui ont été formulés en accord avec les objectifs centraux de l'AIBT et approuvés par le CIBT;
2. L'efficacité et la cohérence des actuels créneaux de financement de l'OIBT (y compris dans le cadre du cycle régulier des projets, des programmes thématiques, du programme de travail biennal, du Fonds pour le Partenariat de Bali) ainsi que les possibles modifications permettant d'améliorer leur valeur et leur attractivité;
3. Les possibilités de raccourcir ou de simplifier le processus d'élaboration et d'approbation des projets (y compris un examen de la clause de caducité de la Décision 3(X) aux termes de laquelle un projet qui n'a pas obtenu de financement perd son statut de projet approuvé au-delà d'une période définie);
4. Les ajustements susceptibles d'être apportés aux seuils ou conditions de lancement d'un projet;;
5. Les mesures possibles permettant aux auteurs d'une proposition de projet et aux bailleurs de fonds d'interagir, en vue de les aider à déterminer des thèmes ou projets d'intérêt mutuel présentant une chance raisonnable de recevoir un financement;
6. L'élaboration d'un message concis et convaincant pour promouvoir la levée de fonds;
7. L'identification de sources potentielles de financement et l'ajustement sur mesure de tout message de levée de fonds en fonction des divers bailleurs de fonds pressentis;
8. Les possibilités de co-financer des activités et projets ainsi que de générer des recettes à partir de produits de l'OIBT;
9. Les opportunités de combiner des flux de financement ou de mettre en place des collaborations avec d'autres initiatives et mécanismes de financement forestier, tels que le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'environnement mondial et le Réseau mondial de facilitation du financement forestier; et
10. Toute autre question jugée pertinente.

Le groupe de travail spécial devrait aussi examiner un projet de plan qui sera préparé par le Secrétariat décrivant la manière d'utiliser les ressources fournies par le Conseil pour mettre en œuvre la présente Décision, et apporter des orientations sur celui-ci. Le groupe de travail spécial devra préparer un rapport sur ses travaux et le soumettre au Directeur exécutif de manière à ce qu'il puisse l'inclure dans son compte rendu au Conseil sur la mise en œuvre de la présente Décision.

ANNEXE III

Résultats du sondage des membres



Sondage 2019 des membres de l'OIBT – Priorités et stratégies de financement

1. Introduction et objectifs du sondage

Lors de la session de 2017 à Lima, le Conseil a adopté la Décision 9(LIII) «*Améliorer l'infrastructure de financement et les stratégies de levée de fonds de l'OIBT*», donnant instruction que soit mené un examen approfondi des options permettant de remplacer le système des contributions volontaires ou d'inverser leur tendance baissière à l'œuvre depuis 1997.

Le Groupe de travail qui s'est réuni en application de la Décision 9(LIII) a examiné ces options, y compris leur analyse conduite par des consultants externes en levée de fonds. Leurs préconisations ont été présentées au Conseil en novembre 2018, lequel a approuvé que soit exécuté un test pilote d'une démarche proactive de levée de fonds et que soient recueillis des apports additionnels dans le cadre d'un sondage auprès des membres.

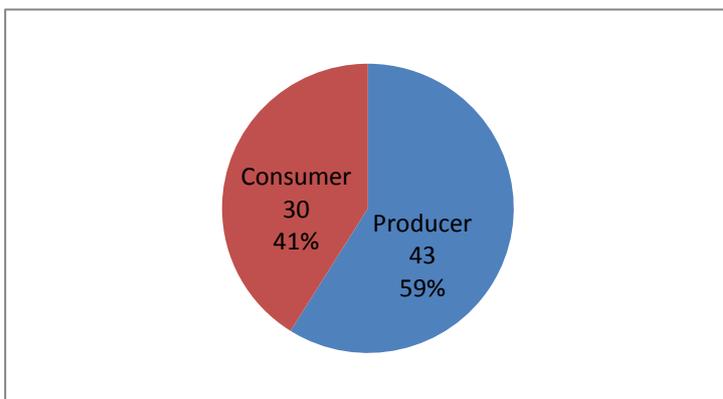
Le présent document contient les questions du sondage qui a été transmis à l'ensemble des membres de l'OIBT, dont les réponses ont alimenté les travaux de la seconde réunion du Groupe de travail en septembre 2019 et contribueront à son rapport au Conseil lors de la session qui se tiendra à Lomé, au Togo, du 2 au 7 décembre 2019.

Analyse – Soixante-treize répondants au total ont transmis une réponse au sondage, 30 réponses ayant été reçues de la part de pays consommateurs et 43 de la part de pays producteurs. Certains répondants n'ont pas renseigné toutes les questions du sondage, ce qui signifie que certains pays pourraient avoir par mégarde soumis plus d'une réponse chacun. En outre, certaines questions permettaient de sélectionner plus d'une réponse («*Veillez sélectionner toutes les options applicables*»); par conséquent, toutes les questions subséquentes n'ont pas obtenu 73 réponses exactement.

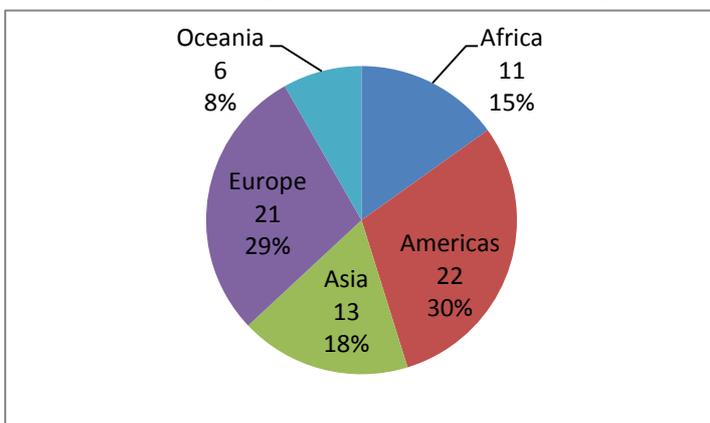
Quoi qu'il en soit, il s'agit d'un taux de réponse remarquable, qui est nettement plus élevé que la moyenne du secteur pour les sondages internes.

2. Situation démographique du répondant

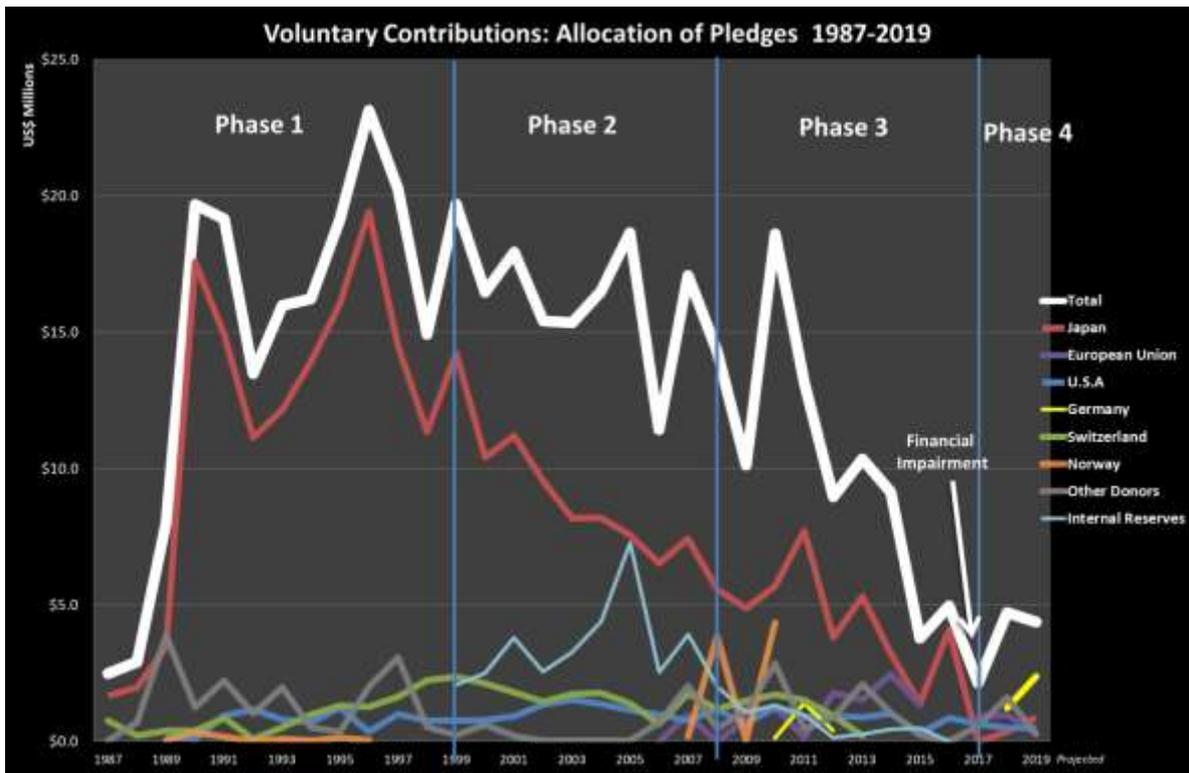
* 1. Répondez-vous au nom d'un pays producteur ou d'un pays consommateur?



* 2. Dans quelle région est situé votre pays?

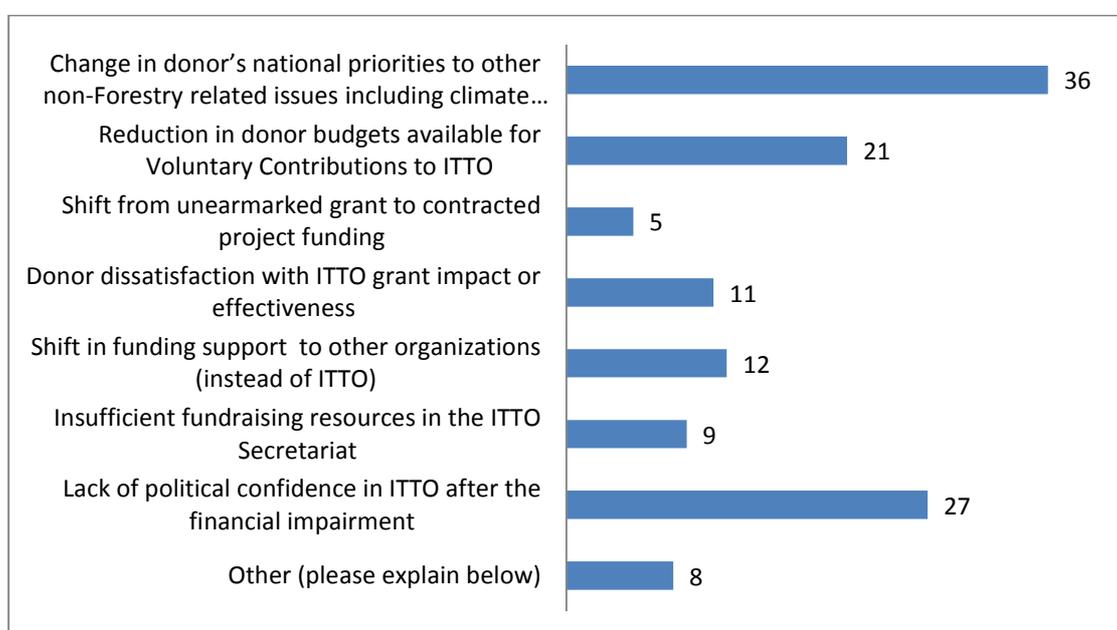


3. Origines du problème



*** 3. Les contributions volontaires que l'OIBT a reçues dans le cadre du cycle de son programme régulier ont été en constante diminution depuis 1997, à l'instar de ce qui se passe dans d'autres organisations et secteurs. Quelles en sont à votre avis les raisons? Veuillez sélectionner toutes les options applicables:**

- * L'évolution des priorités nationales des donateurs en faveur d'autres questions ne relevant pas de la foresterie, dont le changement climatique, la REDD+, la biodiversité, etc.
- * La réduction des budgets des donateurs disponibles pour des contributions volontaires à l'OIBT
- * La réorientation des subventions non affectées en faveur de financements de projets sous contrat
- * L'insatisfaction des donateurs sur le plan de l'impact des subventions à l'OIBT ou de leur efficacité
- * La réorientation de l'appui financier en faveur d'autres organisations (au lieu de l'OIBT)
- * L'insuffisance des ressources disponibles au Secrétariat de l'OIBT pour la levée de fonds
- * Le manque de confiance politique dans l'OIBT suite à la dépréciation financière
- * Autre(s) (veuillez préciser ci-dessous)



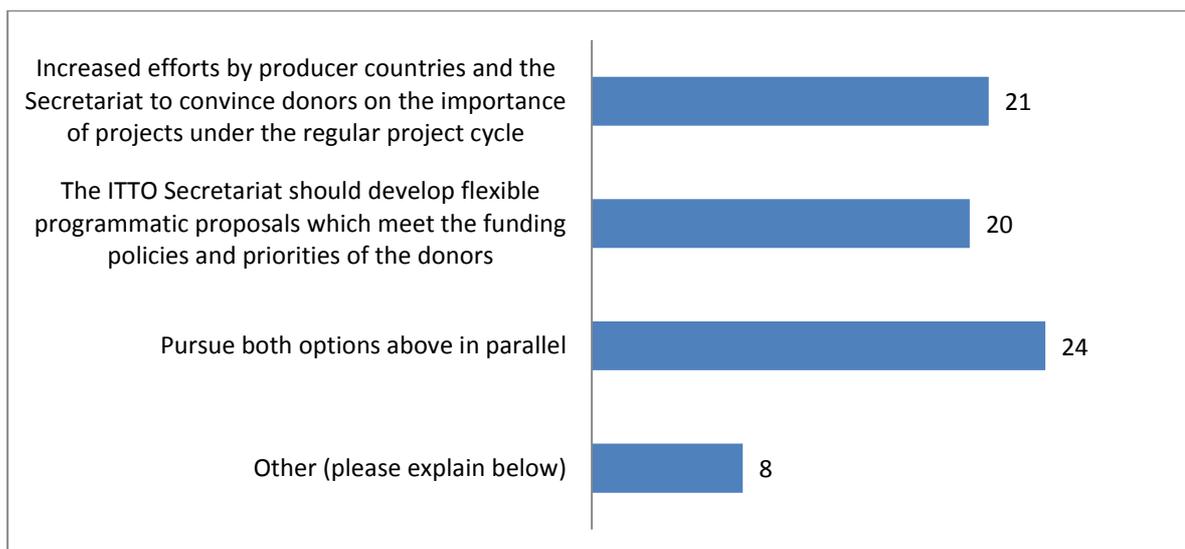
Observations des répondants –

- Les forêts et la foresterie ont été un axe majeur de l'aide publique au développement (APD) des donateurs vers la fin des années 90. Durant cette période, l'OIBT a été l'une des rares organisations internationales dotées d'un programme étoffé sur les forêts. À partir des années 2000, il y a eu une prolifération d'organisations (en particulier de la société civile), et d'initiatives bilatérales qui sont devenues des exécutants actifs des programmes relevant des forêts. La plupart de ces programmes concernaient la conservation de la biodiversité des forêts et les programmes en matière de forêt et de climat. Au cours des cinq années passées, ces programmes ont été élargis pour englober le respect de la légalité sur le plan du bois. Face à ces acteurs supplémentaires, la concurrence est devenue plus difficile dans un contexte de ressources limitées. En outre, le cœur de mandat de l'OIBT consiste à assurer une base de ressource pérenne et à encourager la gestion durable des forêts (GDF) des forêts tropicales. L'absence d'éléments probants indiquant une amélioration notable de la jugulation de la déforestation et de la destruction résultant de l'exploitation forestière à échelle industrielle s'est traduite par un problème d'image des bois tropicaux (et de l'OIBT) dans l'opinion.
- Cette réponse examine les raisons autres que celles qui ont eu une incidence sur le Japon (qui a été de manière générale le donateur primordial).
- L'évolution des pratiques dans la passation de marchés
- Le manque de confiance dans le rôle de l'OIBT et sa capacité à avoir un impact sur le terrain/au sol. L'absence de visibilité/d'éléments probants sur les retombées positives de la mise en œuvre des projets, qui sont en général de

- petite échelle et morcelés.
- L'absence de pertinence stratégique et de valeur ajoutée dans les travaux de projets de l'OIBT (par ex., par rapport à l'APD bilatérale) avec un accent trop important mis sur les petits projets peu en rapport avec les travaux normatifs et insuffisamment d'attention accordée à l'élaboration de politiques en matière de bois et de forêt dans le cadre, par ex., de thèmes dominants, d'une coopération transfrontière ou régionale, de réseaux mondiaux (en lien avec d'autres, y compris au sein du PCF), de plateformes de facilitation, etc. Une prise en compte insuffisante des évaluations a posteriori des projets, qui se traduit par une assimilation insuffisante dans les travaux normatifs et donc un apprentissage organisationnel limité. Un « cycle des projets » obscur, inefficace et daté assorti de procédures longues et de responsabilités peu claires de la part des pays soumissionnaires. Un trop grand nombre de fonds dont il est difficile pour les nouveaux arrivants dans l'organisation de savoir en quoi ils diffèrent.
- Le Mali est confronté à une crise sécuritaire préoccupante.
- Le ralentissement économique mondial et les crises financières dans certains pays.
- Il existe maintenant, et il existait déjà par le passé, des initiatives et programmes à travers le monde qui sont en concurrence avec l'OIBT pour obtenir des fonds

*** 4. À votre avis, comment est-il possible de surmonter ce déficit de financement? Veuillez sélectionner toutes les options applicables:**

- Les pays producteurs et le Secrétariat devraient accroître leurs efforts pour convaincre les donateurs de l'importance des projets du cycle régulier des projets
- Le Secrétariat de l'OIBT devrait développer des propositions programmatiques flexibles qui répondent aux politiques et priorités de financement des donateurs
- Suivre en parallèle les deux options ci-dessus
- Autre(s) (veuillez préciser ci-dessous)



Observations des répondants –

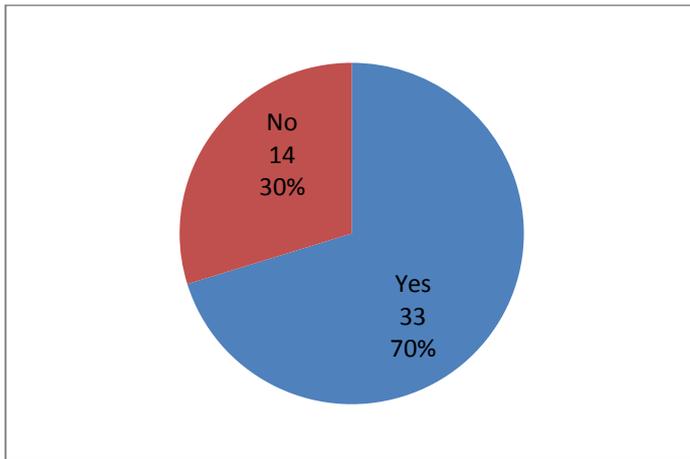
- Il faut une coordination accrue entre les besoins des producteurs et les priorités des consommateurs à un stade précoce du processus de développement d'un projet, éventuellement en conjuguant trois fenêtres de financement différentes: 1) Des accords que le Secrétariat de l'OIBT conclut activement avec des donateurs spécifiques pour atteindre des objectifs programmatiques qui sont développés conjointement dans le cadre d'un processus collaboratif qui reflète à la fois les intérêts du donateur et ceux des membres de l'OIBT, et qui sont en accord avec les objectifs et points forts de l'OIBT; (2) Un processus de propositions de projets rationalisé qui continue néanmoins d'offrir aux membres producteurs un canal leur permettant de faire part de leurs besoins prioritaires. Ce processus rationalisé impliquerait de créer une note conceptuelle de projet, que le Secrétariat pourrait soumettre à d'éventuels donateurs pour jauger leur intérêt et recevoir un retour d'information initial. S'il y a correspondance entre les besoins et les intérêts de financement, alors l'auteur pourra élaborer une proposition complète qui sera soumise dans le cadre du processus du cycle des projets; (3) les activités du Programme de travail biennal.
- Refaire la démonstration de la nécessité que l'OIBT représente davantage que les intérêts à court terme des pays producteurs de bois tropicaux.
- - Identifier les priorités des donateurs potentiels (comprendre en quoi consistent leurs problèmes essentiels) pour mener une sensibilisation ciblée.
- Identifier les propositions/projets (à l'opposé des programmes thématiques larges) qui ne nécessitent pas d'être démarrés immédiatement, mais sont promus auprès de donateurs potentiels afin de leur permettre d'attribuer rapidement des fonds au cas où ils seraient mis à disposition à l'avenir (à savoir des options prêtes à l'emploi).
- Relier les projets aux résultats du développement afin d'attirer les financements de l'assistance (aide) officielle au développement.
- «Vendre» les nouvelles dispositions prises en matière de gouvernance et de transparence financières.
- Les efforts que mène l'OIBT pour améliorer la visibilité de l'Organisation, en particulier au sein des pays donateurs qui contribuent à des projets spécifiques (via les mass-medias, la communauté de la filière bois-forêt, les cercles politiques, etc.).
- Renforcer le positionnement de l'OIBT, convaincre les membres d'acquiescer leurs quotes-parts de contribution, développer des démarches programmatiques flexibles et modulaires, qui s'inspirent des expériences programmatiques existantes et les incluent.
- L'OIBT devrait faire en sorte d'être accréditée par le FEM et le FVC. Elle devrait aussi se montrer plus flexible et stratégique dans ses opérations, éventuellement en envisageant moins d'actions, mais d'envergure plus vaste, et en adoptant une approche pluriannuelle/régionale.
- Modifier les options susmentionnées.
- Un nombre accru de pays qui contribuent, même s'il s'agit de sommes modestes. Cela pourrait augmenter progressivement les fonds disponibles.

*** 5. Êtes-vous d'accord avec le fait qu'obtenir des contributions volontaires (de toutes sources confondues) totalisant au moins 20 millions \$EU (trois fois les coûts de fonctionnement actuels de l'OIBT) soit un objectif approprié/réaliste pour l'Organisation?**

* Oui

* Non

* Dans la négative, pour quelle raison, et quel devrait être, selon vous, l'objectif à atteindre?



Observations des répondants –

- Trop ambitieux pour les trois à cinq prochaines années. Entre 10 et 12 millions \$EU serait probablement un objectif plus raisonnable et réaliste. Dans les années au-delà de cette période, cet objectif pourrait être ajusté à la hausse une fois que le pipeline a mûri.
- Si cet objectif est approprié (sur la base d'une logique d'un triplement des coûts de fonctionnement), il n'est toutefois pas réaliste au regard de la forte dépendance historique à un seul et unique donateur. L'Organisation a besoin d'identifier une multiplicité de donateurs significatifs, et pour ce faire aura besoin de vendre ses nouvelles dispositions de gouvernance et de transparence financières, ainsi que la valeur ajoutée que l'OIBT contribue par rapport à d'autres organes/organisations de projets qui a besoin d'être réalisée/communiquée.
- Je me demande sur quelle base se fonde le fait de proposer des contributions volontaires d'un total d'au moins 20 millions \$EU et pour quelle période? De mon point de vue, en principe, les contributions volontaires autant que possible, mais elles devraient assurer le financement de la mise en œuvre des priorités de l'OIBT, en privilégiant les pays membres dans le cadre de programmes, projets et autres que projets, et s'alignant sur les priorités des donateurs.
- Si l'on regarde les statistiques, on constate que même durant les très bonnes années passées, on a eu du mal à atteindre l'objectif de 20 millions \$EU. L'objectif devrait être réaliste et donc moindre.
- De nombreux projets approuvés sont en attente d'un appui à leur financement.
- Cela dépend du calendrier envisagé pour atteindre ce montant de contributions volontaires. Il pourrait être irréaliste d'opter pour 20 millions \$EU à très court terme. Bien qu'un tel montant ait été atteint par le passé, compte tenu des circonstances actuelles, à savoir que l'OIBT commence tout juste à se rétablir financièrement et à regagner sa crédibilité opérationnelle, il pourrait être plus sage et moins périlleux de suivre une approche progressive, en commençant par des objectifs plus faibles et plus faisables, dans l'optique de les pérenniser. Cela permettrait également à l'OIBT de donner la preuve de sa performance au fur et à mesure de l'augmentation des contributions volontaires et de s'adapter selon la nécessité en vue d'attirer davantage de financements et d'éviter également des déceptions majeures si cet objectif très ambitieux n'est pas atteint. Il serait également judicieux de fixer une limite pour le financement volontaire optimal, en ligne avec la capacité de l'OIBT à produire des résultats et la capacité d'absorption des membres. Cela pourrait aussi valoir la peine de fixer un niveau minimum de contributions volontaires requis chaque année pour assurer la performance/le fonctionnement significatifs de l'OIBT, sur une base annuelle.
- Dans la mesure où nous avons constaté une tendance baissière des contributions volontaires en faveur de l'OIBT au cours des années passées et que l'on observe une concurrence accrue entre les diverses organisations au regard des ressources limitées des donateurs, je pense qu'il serait plus réaliste d'accroître progressivement l'objectif de levée de fonds, en démarrant par une fourchette de 10 à 15 millions \$EU. L'objectif de plus long terme pourrait toutefois se situer à 20 millions \$EU/an.
- *Je pense qu'il faut être réaliste étant donné que l'OIBT peine à réunir ses coûts actuels de fonctionnement.*
- *L'OIBT devrait d'abord renforcer la mise en place d'une structure permettant aux membres producteurs qui sont encore à la traîne dans la normalisation de leurs produits conformément aux critères et aux conditions qui s'imposent de s'en préoccuper, puis de mettre en place le programme et le budget y afférents pour une période bien déterminée pendant lesquels chaque pays sera renforcé sur tous les aspects.*

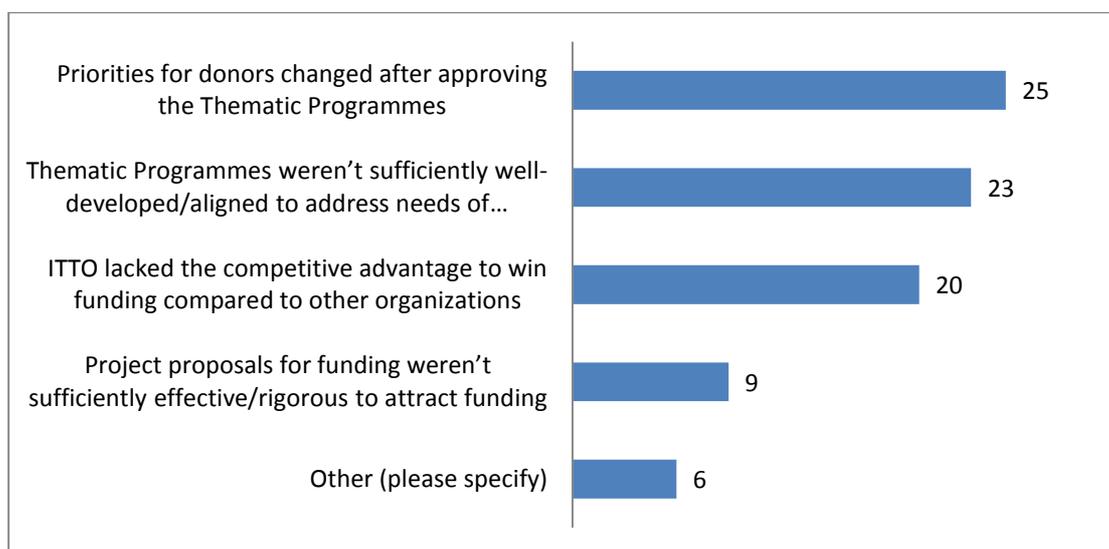
- Les pays membres donateurs doivent faire un effort pour contribuer au moins des fonds modestes, mais qui tous réunis en provenance de la majorité des pays donateurs, permettraient d'obtenir un montant suffisant pour surmonter cette crise.
- L'idéal serait d'atteindre 20 millions \$EU de contributions volontaires, mais les tendances des contributions volontaires indiquées dans le tableau pour la période 1987-2019 ne vont pas dans le sens de cette attente.
- En accord avec les résultats du rapport 2018 d'*AKCGlobal*, il a été estimé qu'un montant d'environ 33 millions \$EU serait nécessaire pour mettre en œuvre le Plan d'action stratégique de l'OIBT. Il est toutefois indiqué dans ce même rapport que durant la période 2014-2016, 77 projets ont été soumis à l'OIBT en vue de leur financement, 13 seulement y ayant réussi. On considère que pour proposer un montant spécifique de contributions volontaires qui soit raisonnable, il est nécessaire de prendre en compte les éléments suivants: les besoins de financement des activités des programmes biennaux de l'Organisation; les exigences du nouveau Plan d'action stratégique; les besoins de financement des projets qui échouent à obtenir un financement dans le cadre des cycles réguliers et des programmes thématiques; les besoins de financement du programme de bourses, etc. Faute de quoi, ce chiffre de 20 millions \$EU serait très risqué.

* 6.



Ces dernières années, des Programmes thématiques ont été élaborés afin de regrouper les financements issus de multiples sources de donateurs autour de cinq questions d'actualité. Malheureusement, cette approche n'a pas non plus permis de susciter de nouveaux financements d'envergure de la part des Membres de l'OIBT et d'autres donateurs. Selon vous, pourquoi cette stratégie a-t-elle été inefficace? Veuillez sélectionner toutes les options applicables:

- Les priorités des donateurs ont évolué après l’approbation des Programmes thématiques
- Les Programmes thématiques n’ont pas été suffisamment bien élaborés/alignés pour répondre aux besoins des pays bénéficiaires par rapport aux priorités des donateurs, d’une manière telle que ces derniers aient l’assurance de leur rapport qualité-prix
- Comparée à d’autres organisations, l’OIBT ne disposait pas de l’avantage concurrentiel lui permettant de remporter des financements.
- Les propositions de projet à financer n’étaient pas conçues d’une manière qui soit suffisamment efficace/rigoureuse pour attirer des financements
- Autre(s) (veuillez préciser ci-dessous)

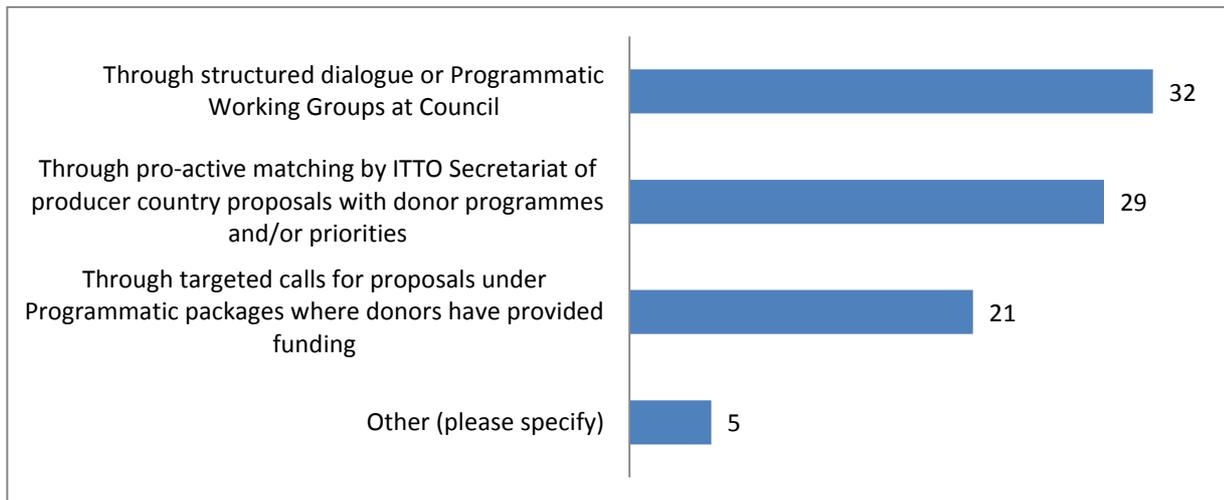


Observations des répondants –

- Les Programmes thématiques étaient censés remplacer le cycle des projets, ce qu’ils n’ont pas fait. Il y a eu concurrence entre certains domaines thématiques. Certains étaient trop vastes et auraient pu être consolidés. Il y a aussi eu un décalage entre la manière dont les programmes thématiques ont été écrits/promus au moment où ils ont été mis au point et la capacité des donateurs à les financer sur la base des priorités actuelles de l’APD. Par ailleurs, certains des seuils et règles fixés dans le cadre des programmes thématiques étaient trop bureaucratiques et restrictifs. Par conséquent, les programmes thématiques devraient être éliminés. La fenêtre de financement du Fonds pour le partenariat de Bali peut aussi être éliminée. Il n’a reçu aucun financement depuis plusieurs années. Les éléments centraux au cœur de sa conception – à savoir encourager les projets mondiaux/régionaux par rapport aux projets dont un seul pays bénéficie, à se focaliser sur la foresterie de production --- sont des éléments qui devraient être défendus et encouragés dans l’ensemble des trois fenêtres de financement.
- Pas suffisamment au courant de ce en quoi consistaient les programmes thématiques.
- Plus récemment, la gouvernance (dépréciation financière) également.
- Une gestion des projets solide, efficace, satisfaisante et transparente est aussi un prérequis pour recevoir un financement.
- Ne sais pas du tout pourquoi. En fait, cela n’a jamais été éclairci et c’est une opportunité manquée. Quoi qu’il en soit, c’est un échec de la politique de levée de fonds de l’OIBT (en se contentant d’attendre que le changement se produise).
- La montée en puissance du Fonds vert pour le climat et du Fonds pour l’environnement mondial revêtait une priorité politique plus importante.

*** 7. Comment, à votre avis, est-il possible de mieux aligner les besoins en financement des pays producteurs et les priorités des donateurs? Veuillez sélectionner toutes les options applicables:**

- Dans le cadre d'un dialogue structuré ou de Groupes de travail programmatiques lors du Conseil
- Dans le cadre d'un travail mené par le Secrétariat de l'OIBT consistant à faire correspondre de manière proactive des propositions de pays producteurs avec des programmes et/ou priorités de donateurs
- Dans le cadre d'appels ciblés à soumettre des propositions correspondant à des ensembles programmatiques auxquels des donateurs ont contribué un financement
- Autre(s) (veuillez préciser ci-dessous)



Observations des répondants –

- En sus des réponses susmentionnées, le Secrétariat de l'OIBT devrait donner des orientations plus précises aux auteurs de projets sur la manière dont ils peuvent écrire des notes conceptuelles qui peuvent facilement s'insérer dans les priorités des donateurs. Par exemple, moyennant quelques légères modifications ou du marketing, certaines idées de projets pourraient être éligibles à une enveloppe de financement existante.
- Pour un donateur, il est d'abord important de savoir que le pays bénéficiaire est résolu et s'est acquitté de toutes ses cotisations de membre. En outre, les pays bénéficiaires doivent faire montre de leur engagement en termes de cofinancement du projet. Le document de programme doit être correctement rédigé et systématiquement inclure une partie consacrée à la durabilité/une stratégie de sortie.
- Une démarche programmatique devrait être suivie qui, outre le fait de veiller à appairer les besoins et priorités des pays avec ceux des donateurs, devrait également chercher à identifier les avantages comparatifs de l'OIBT au regard des donateurs internationaux et bilatéraux qui sont concernés. L'OIBT devrait éviter la mise en œuvre de petits projets morcelés et viser des projets pouvant être imbriqués et susceptibles d'avoir des retombées favorables à long terme et à grande échelle. L'OIBT pourrait également communiquer effectivement la réussite des petits projets aux donateurs, en identifiant les possibilités de les faire monter en puissance dans le cadre d'autres sources de financement et des activités d'autres organisations.
- En respectant les options susmentionnées et les travaux relevant de l'aspect de valeur ajoutée. Les donateurs ont besoin de pouvoir identifier clairement la valeur ajoutée des interventions de l'OIBT (financées de manière multilatérale) par rapport aux bilatérales, qui leur sont plus chères. Cela ne peut guère s'appliquer à des projets forestiers ordinaires et de portée limitée.
- L'OIBT nécessite de disposer d'un département chargé d'activités spécifiques de levée de fonds et de financement, auquel il incomberait d'avoir des contacts directs avec la communauté des donateurs, des agences de financement, entre autres. Dans le cadre des sessions du Conseil, il pourrait être possible d'officialiser un Comité ou Comité subsidiaire spécial chargé de la levée de fonds et du financement de l'OIBT, qui se réunirait chaque année. Ce Comité serait composé de membres du département de la levée de fonds et du Secrétariat de l'OIBT, de membres de la

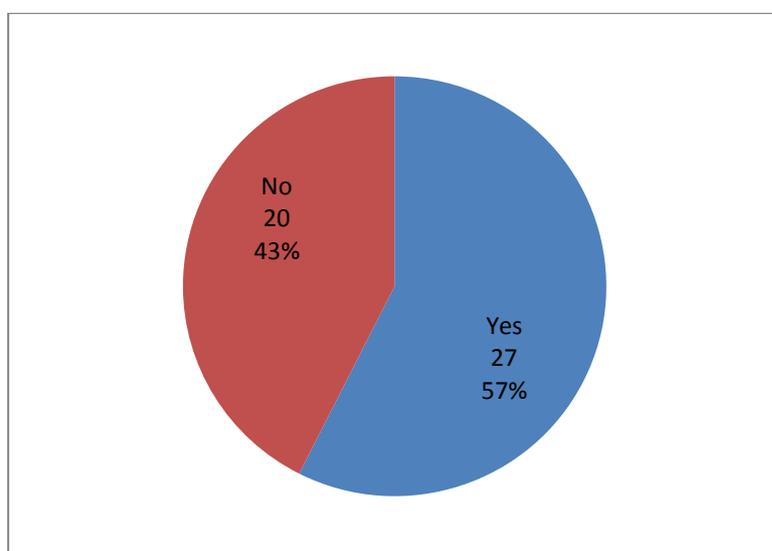
communauté des donateurs, des agences de financement, de donateurs potentiels, etc. L'objectif de ses réunions consisterait à connaître les attentes, les besoins de financement, le lobbying, le suivi du financement dans le but de lancer des appels à projets qui soient liés aux parties concernées et garantissent une stratégie fructueuse de levée de fonds pour l'Organisation.

*** 8. Au cours de la période 1997-2017, l'OIBT a-t-elle occupé, sur le plan du commerce national et international des produits ligneux et en matière de politiques forestières, un créneau spécialisé au niveau de votre pays, qu'aucune autre organisation ne pouvait occuper?**

Oui

Non

Dans l'affirmative, veuillez préciser ci-dessous s'il est probable que cela continue à l'avenir. Dans la négative, veuillez en préciser la raison:



Observations des répondants –

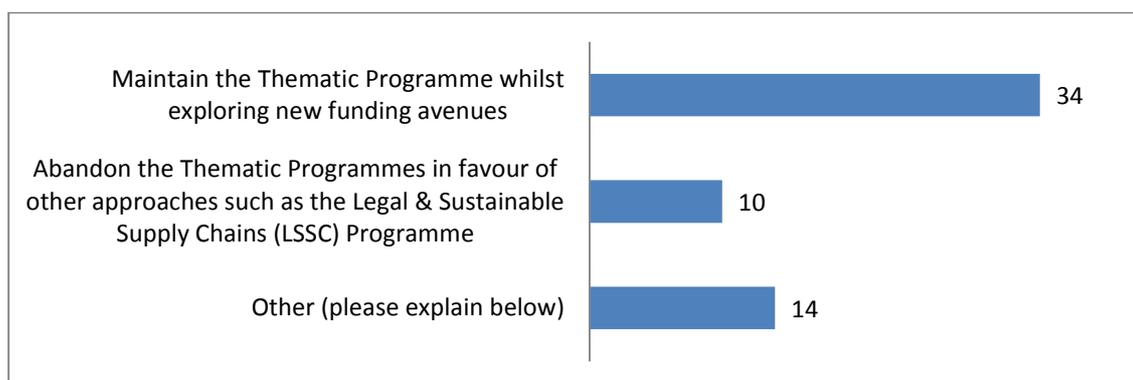
- Compte tenu du durcissement de la législation sur le commerce forestier illicite, l'OIBT a fourni une plateforme intergouvernementale initiale pour discuter de cette question. Au cours des cinq à huit années passées, d'autres organisations ont joué un rôle plus dynamique et proactif dans ce domaine. La filière américaine et d'autres partenaires dépendent fortement des données et de l'information sur le marché de l'OIBT (à savoir le MIS). Au sein des nombreux partenaires intergouvernementaux, l'OIBT demeure l'un des organes les plus rapides et les moins bureaucratiques par le biais duquel il est possible de canaliser des financements de projets/d'activités sur les forêts tropicales.
- Le Programme TFLET a fourni à l'Australie un moyen important d'apporter un appui régional à la lutte contre l'exploitation forestière illicite et au commerce associé en accord avec la loi australienne d'interdiction de l'exploitation forestière illicite instaurée en 2012. À cette date, aucun organe de projets dans la région ne cherchait à aider les petites et moyennes entreprises (PME) à apporter la preuve que le bois qu'elles commercialisaient provenait de sources légales, pour renforcer la conformité aux lois forestières et la gouvernance dans le souci du commerce, ou pour améliorer la transparence et la gestion efficace de la traçabilité (en dehors de la certification).
- L'OIBT a fait du bon travail. Nous révisons notre législation et aimerions poursuivre avec l'appui de l'OIBT. En ce qui concerne le commerce du bois, nous voulons continuer à pouvoir compter sur le soutien de cette organisation.
- Du fait qu'il s'agisse d'un accord sur des produits de base, les rôles et fonctions de l'OIBT relevant de questions liées au commerce international du bois ne peuvent pas être reproduits par d'autres organisations/forums intergouvernementaux (tels que le FNUF, la FAO, etc.). L'OIBT est une organisation axée sur l'action et le terrain qui a plus de 30 années d'expérience doublée d'une connaissance approfondie des marchés du bois

internationaux/régionaux/nationaux, et il est fort peu probable que d'autres organisations puissent rivaliser si facilement que cela dans le cadre de leur mandat respectif. L'un des défis est que ce domaine adopte de manière grandissante une démarche associée au «paysage» (foresterie associée à d'autres domaines environnementaux), et que la difficulté sera de savoir comment l'OIBT peut contribuer à une telle approche, qui engrange des fonds de plus en plus importants, en particulier en provenance du secteur privé. L'autre défi est que, à l'instar de ce qui se passe probablement dans d'autres domaines, les budgets des pays donateurs sont plus restreints qu'avant, et le problème est de savoir comment convaincre les principaux contribuables du mérite de continuer à contribuer à l'OIBT, y compris sa différenciation par rapport aux APD bilatérales.

- Le commerce des produits ligneux et les politiques en la matière ne sont pas encore fondés sur l'OIBT. Toutefois, nous bénéficions de l'amélioration des moyens d'existence qu'engendrent les projets soutenus par l'OIBT. Par ailleurs, à l'avenir, le commerce du bois et les politiques connexes bénéficieront des projets sur les critères et indicateurs.
- La plupart de nos politiques/approches auraient pu être mises en œuvre d'autres manières.
- L'OIBT n'a pas vraiment eu d'influence sur le commerce des produits bois ou l'élaboration des politiques forestières dans notre pays. Cela dit, nous accordons une grande importance à l'OIBT en tant que plateforme au sein de laquelle producteurs et consommateurs peuvent se rencontrer et discuter de questions importantes relevant des bois tropicaux et des forêts tropicales.
- Cela continuera aussi longtemps que l'OIBT jouera un rôle pour promouvoir le commerce des bois tropicaux et son travail de promotion.
- L'élaboration du Code des pratiques de récolte. Oui, nous avons demandé l'assistance de l'OIBT pour élaborer le Code des installations de transformation du bois (opérations dans le parc à grumes et de sciage).
- Se concentrer sur le commerce des bois tropicaux tout en offrant des données mondiales et de l'information sur le marché. C'est une plateforme unique en son genre réunissant consommateurs et producteurs. Elle pourra continuer à la seule condition de mener une réforme en tenant compte des échecs stratégiques susmentionnés et, en faisant du CIBT une plateforme plus active à l'échelon mondial, y compris avec une participation accrue du secteur privé et de la société civile.
- Oui, cela a été le cas, mais nous en avons fait un usage limité. La demande future est très incertaine/peu probable dans l'avenir immédiat.
- *Probable que cela continue*
- *L'envergure plus grande des projets financés par d'autres organismes comme la Banque mondiale et la Banque africaine de développement - L'enveloppe financière plus importante supportée par ces organismes*
- *L'OIBT est trop absente des questions de politique et d'actualité*
- *Madagascar n'avait pas encore ratifié l'AIBT durant cette période et était juste un observateur*
- L'OIBT a toujours été importante pour notre pays. Moyennant une amélioration du financement de l'OIBT, je pense que cette situation peut pour le moins perdurer.
- Oui, dans la mesure où l'OIBT recèle ce potentiel.
- Les axes prioritaires des questions du commerce et de la gouvernance devront être identifiés et renforcés.
- L'OIBT est l'entité internationale qui correspond aux questions commerciales relevant des produits ligneux, de sorte qu'il faut qu'elle continue de couvrir ce créneau au bénéfice des pays producteurs et consommateurs.
- Les lignes directrices de l'OIBT ont été pour notre pays une référence à l'aune de laquelle nous avons formulé nos politiques forestières. Pour assurer sa continuité à l'avenir, l'OIBT devra apporter un soutien et un accompagnement accrus aux pays producteurs.
- L'OIBT n'a pas créé sa propre niche dans notre pays, malgré les bénéfices dont nous avons bénéficié en tant qu'État membre de l'Organisation. Au fil du temps, l'OIBT a laissé de côté l'esprit qui a présidé à sa création, qui est lié à l'amélioration de la transparence et de la responsabilité dans le commerce équitable du bois qui provient de forêts gérées en mode durable, ainsi, que de servir de passerelles entre les parties prenantes, les pays producteurs, les pays consommateurs et les pays émergents et développés. Toutefois, compte tenu des défis que traverse l'Organisation, nous pensons que cela permettra à l'OIBT de mener une réflexion pour qu'elle renoue avec son essence et couvre les créneaux du commerce et des politiques associées dans les États membres de l'Organisation.
- Je pense que l'Organisation devrait aller au-delà du commerce des produits ligneux, sachant que dans les pays, la forêt a procuré ou procure des biens et services dérivés autres que le bois.
- Les projets soumis pour financement n'ont pas inclus le commerce des produits ligneux. La politique forestière a d'une certaine manière été en mesure de répondre à certains objectifs en raison du soutien de l'OIBT, par exemple pour la gestion durable des forêts.

*** 9. Compte tenu du succès limité de la démarche fondée sur les Programmes thématiques (entérinée dans l'AIBT de 2006), qu'est-il possible, selon vous, de faire de cette approche? Veuillez sélectionner toutes les options applicables:**

- Maintenir les Programmes thématiques tout en explorant de nouvelles voies de financement
- Abandonner les Programmes thématiques en faveur d'autres approches telles que le Programme relatif aux chaînes d'approvisionnement légales et durables (LSSC)
- Autre(s) (veuillez préciser ci-dessous)



Observations des répondants –

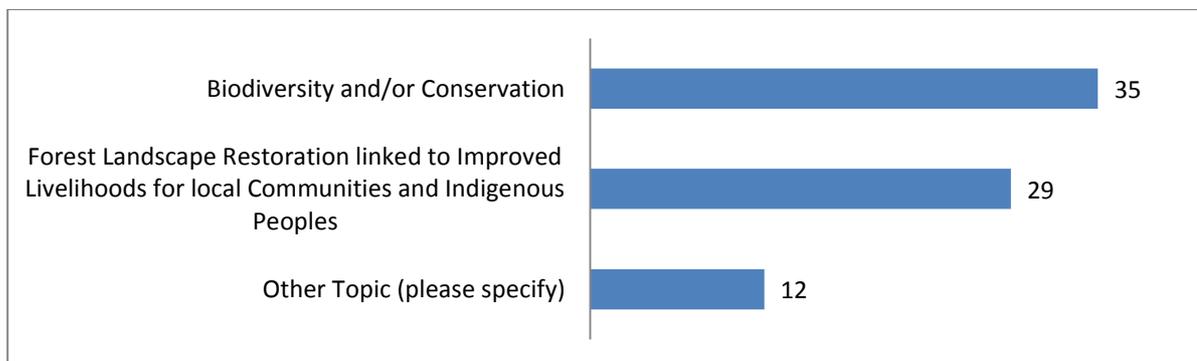
- Éliminer les programmes thématiques, mais incorporer des éléments des programmes thématiques dans la nouvelle architecture financière (à savoir utiliser la note conceptuelle de projet thématique existante comme fondement d'un nouveau cycle de propositions de projets rationalisé).
- Cela dépend de la place qu'occupent les programmes thématiques par rapport à l'AIBT. Il conviendrait que le Conseil adopte une décision sur la voie à suivre et cela pourrait être examiné parallèlement aux dispositions se rapportant à la prorogation ou la renégociation de l'AIBT.
- Jusqu'à présent, on a assisté à une dispersion des thèmes de projets et nous considérons qu'il serait valide de regrouper les thèmes, et de se concentrer sur un plus petit nombre de projets capables de générer des retombées tangibles, qui soient faciles à comprendre par un vaste éventail de parties prenantes. Nous pensons que le thème des chaînes d'approvisionnement légales et durables n'est pas en contradiction avec l'approche des programmes thématiques, et qu'il peut certainement être traité dans ce cadre, en créant des indicateurs de performance centraux. L'exigence essentielle qui demeure pertinente, telle qu'entérinée dans l'article 20 de l'AIBT de 2006, est que le Conseil doit fixer des critères et procédures pour la sélection transparente des thèmes, les procédures devant prendre en compte le besoin d'une représentation équilibrée entre les membres. Nous pensons que, afin d'obtenir le concours financier continu des donateurs, il est crucial que les projets représentent des valeurs/des retours tangibles, aient de la visibilité et suivent les procédures correctes. Cela peut se faire, de notre point de vue, en sélectionnant un ou plusieurs thèmes hautement pertinents dans le cadre de procédures transparentes/améliorée par rapport à ce dont nous disposons actuellement.
- Ces programmes ont du sens s'il sont articulés au sein d'une démarche programmatique, qui inclue des modules d'apprentissage.
- Non
- Les Programmes thématiques pourraient être réexaminés si et lorsque la renégociation de l'AIBT de 2006 aura lieu. En attendant, la voie à suivre au sein du cadre en place pourrait être la suivante: a) l'interruption de ceux (CFME et IDE) qui n'ont reçu aucune annonce de financement depuis le démarrage du Plan d'action stratégique pour 2013-2018; b) le remaniement des autres programmes, y compris en examinant leurs thèmes et objectifs, suivant une

démarche programmatique/stratégique, en tenant compte également du fait que les priorités du nouveau Plan d'action stratégique pourraient être opérationnalisées par leur biais.

- Éventuellement, une combinaison de diverses voies serait la meilleure solution. Continuer d'observer si les Programmes thématiques pourraient être perfectionnés et parallèlement continuer d'explorer de nouvelles approches telles que celle des LSSC.
- Revoir la démarche des Programmes thématiques.
- Examiner et actualiser s'il est nécessaire de compléter les programmes thématiques, mais aussi affiner et/ou clarifier les procédures de financement et de mise en œuvre. Assurer une participation suffisante des donateurs et des options pour influencer conjointement sur la sélection des projets dans les enceintes consultatives.
- Écouler les projets actuels des programmes thématiques tout en développant de nouvelles voies.
- Maintenir et financer les lignes des programmes thématiques que les donateurs considèrent. Elles n'ont pas toutes été attractives. Je pense que le programme des LSSC a déjà démarré avec le financement de projets de traçabilité qui correspondent à cette ligne.
- Incorporer le Programme relatif aux chaînes d'approvisionnement légales et durables (LSSC).
- Donner la priorité aux programmes les plus fructueux
- En créant un nouveau département chargé de la levée de fonds et du financement de l'OIBT, des synergies pourraient être générées pour faire campagne auprès de la communauté des donateurs afin d'améliorer les programmes thématiques en accord avec leurs besoins, et de créer et d'améliorer d'autres approches programmatiques, par exemple le Programme relatif aux chaînes d'approvisionnement légales et durables (LSSC).

*** 10. Ainsi que l'y autorise la Décision 5(LIV) au paragraphe 1, le Secrétariat de l'OIBT a formulé de manière proactive le Programme relatif aux chaînes d'approvisionnement légales et durables (LSSC) au titre de démarche pilote destinée à lever des fonds additionnels, qui s'est montrée fructueuse. Seriez-vous favorable à ce que le Secrétariat de l'OIBT formule des approches programmatiques similaires, dont les options suivantes? Veuillez sélectionner toutes les options applicables:**

- Biodiversité et/ou conservation
- Restauration des paysages forestiers en lien avec l'amélioration des moyens d'existence des communautés locales et populations autochtones
- Autre(s) thématique(s) (veuillez préciser ci-dessous)



Observations des répondants –

- Des projets forestiers tous domaines confondus (biodiversité, climat), mais uniquement si/dans la mesure où ils sont liés à la foresterie de production, le commerce associé et les garanties environnementales. Il faut que l'OIBT reste centrée sur son mandat principal. L'OIBT peut aussi envisager l'exploitation forestière illicite et la restauration dans la mesure où ces thèmes visent à assurer que la base de la ressource soit pérennisée.

- Nous adhérons à cette démarche dans le principe parce qu'elle permet à l'OIBT de développer des approches des questions contemporaines qui sont davantage susceptibles de susciter l'intérêt de donateurs et un financement de leur part. Le Conseil devrait en être saisi pour adopter une décision qui assure le respect et l'alignement adéquats avec le mandat de l'OIBT.
- Agroforesterie, plantations forestières publiques/privées,
- Ne suis pas sûr
- Lutte contre la déforestation et la dégradation des forêts. Tenure foncière et droits fonciers.
- - Promotion des bois tropicaux - ...
- Développement des plantations
- La restauration des paysages forestiers liée à la GDF, à la production de bois et de combustible ligneux, la transformation du bois et la fabrication de charbon de bois, permettant ainsi d'aider à tirer des revenus ruraux des forêts et à générer des moyens d'existence, et au final, de contribuer à lutter contre la déforestation et la dégradation des terres adjacentes, d'atténuer le changement climatique ainsi que l'exode rural et la migration (en faisant le lien avec la sensibilisation aux forêts et l'appui aux petits exploitants forestiers comme par exemple dans le cadre du *Forest & Farm Facility* (FFF) de la FAO)
- Nous n'avons actuellement aucune position, mais réfléchissons au potentiel d'expansion du programme relatif aux LSSC.
- *Gouvernance, légalité et traçabilité*
- *Développement de la promotion des produits forestiers non ligneux notamment le carbone forestier*
- Gestion communautaire durable des forêts

4. Conséquences de la réduction des financements

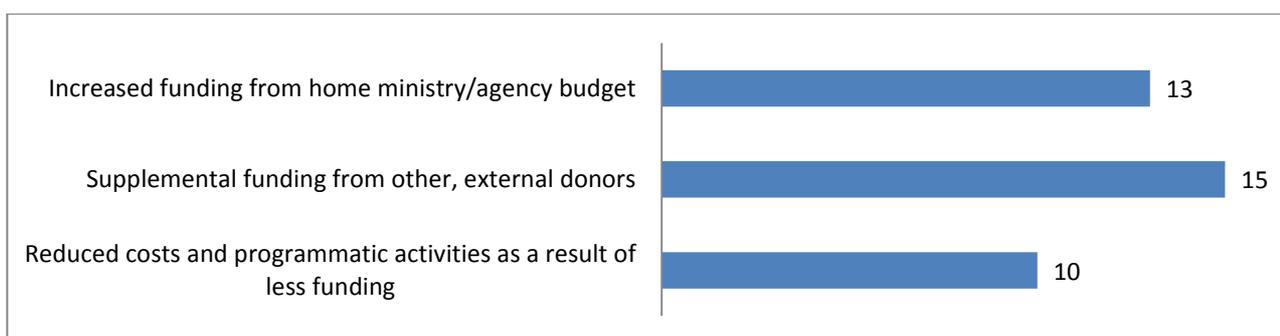
11.

Question destinée aux pays producteurs

Si vous êtes un répondant d'un pays consommateur, veuillez passer à la question 12

Compte tenu de la chute des contributions volontaires et subventions à l'OIBT, de quelle manière l'organisme de votre pays en charge des forêts a-t-il trouvé un financement complémentaire alternatif?

- Financement accru du budget du ministère/de l'organisme du pays concerné
- Financement complémentaire issu d'autres donateurs externes
- Réduction des coûts et des activités programmatiques suite à la réduction du financement



12.

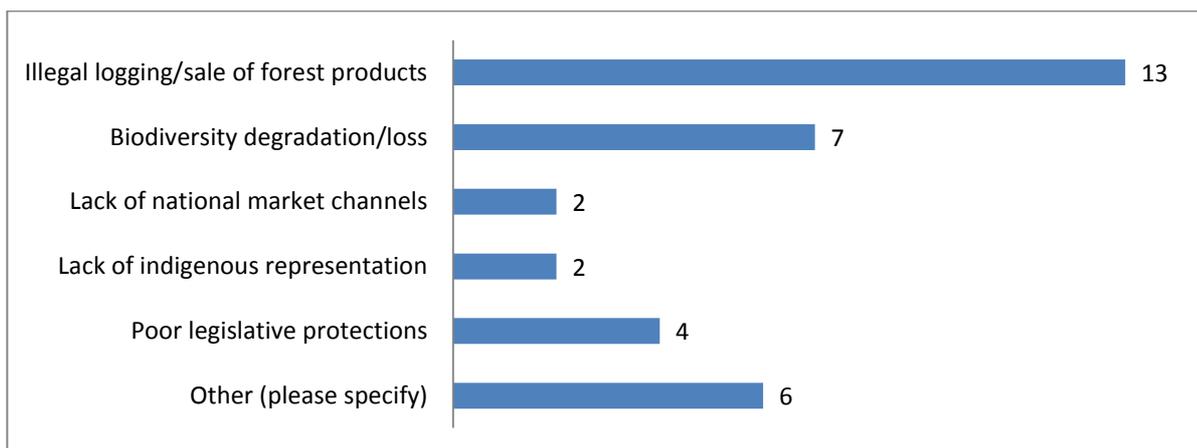
Question destinée aux pays consommateurs

Si vous êtes un répondant d'un pays producteur, veuillez passer à la question 13

Si votre pays dispose encore de fonds discrétionnaires disponibles (qui pourraient techniquement être fournis à l'OIBT), quels sont actuellement les questions ou objectifs prioritaires de votre gouvernement dans les secteurs de l'environnement et du commerce en matière de foresterie tropicale?

- L'exploitation forestière illicite/la vente illégale de produits forestiers
- L'absence de représentation des populations autochtones
- La dégradation/disparition de la biodiversité
- L'insuffisance de protections législative
- Le manque de débouchés commerciaux nationaux
-

Autre(s) (veuillez préciser ci-dessous)



Observations des répondants –

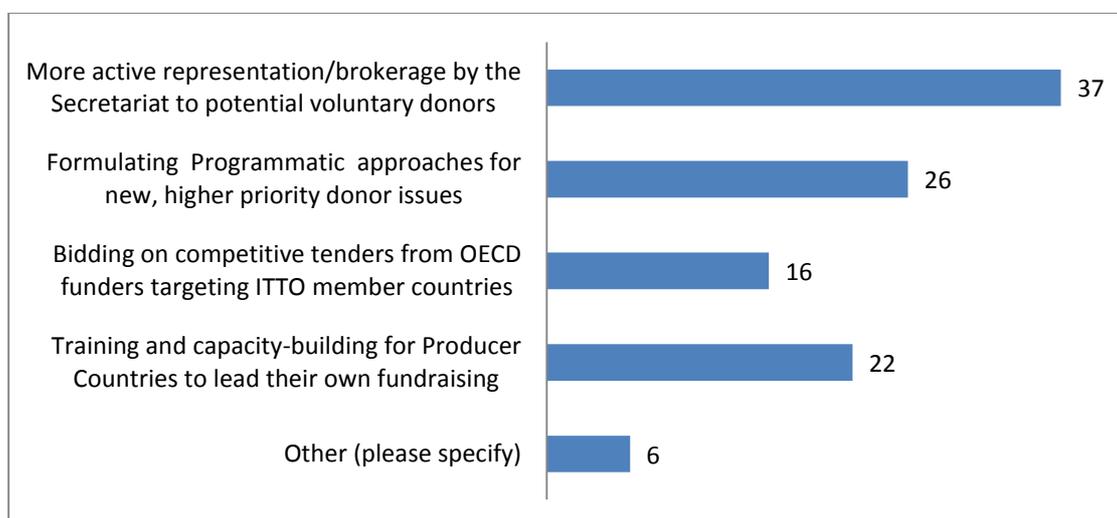
- L'absence de systèmes nationaux d'information en lien avec les chaînes d'approvisionnement pour l'exploitation forestière licite.
- Aucun fonds disponible
- Lutte contre la déforestation et la dégradation des forêts.
- Des chaînes d'approvisionnement sans déforestation pour les agro-produits de base comme moyen d'éviter que la déforestation prenne actuellement la priorité dans le débat sur le climat; bois obtenu sans déforestation et dégradation des forêts, à savoir le bois dans le cadre des LSSC, correspondent à ce développement. Un programme mondial pour les bois tropicaux menacés, mais de haute qualité, y compris la gestion forestière, la récolte et la manipulation des graines, la reproduction et l'hybridation, l'amélioration des peuplements de bois sur pied, assurer et améliorer les propriétés des bois.
- Diversification des revenus chez les communautés tributaires des forêts.
- *Production et industrie des bois de plantation*

5. Options pour le renouvellement des modes de financement

* 13. Il existe encore chez les pays producteurs de bois tropicaux des besoins considérables qui ne sont pas satisfaits en matière de développement, de législation et de renforcement des capacités. Comment, selon vous, l'OIBT pourrait-elle aider à répondre à ces exigences de financement?

Veillez sélectionner toutes les options applicables:

- Une représentation/intermédiation plus actives de la part du Secrétariat auprès de potentiels donateurs volontaires donateurs
- La formulation d'approches programmatiques portant sur de nouvelles questions de haute priorité pour les donateurs
- Soumissionner à des appels d'offres concurrentiels de financeurs de l'OCDE ciblant des pays membres de l'OIBT
- La formation et le renforcement des capacités à destination des pays producteurs leur permettant de diriger leur propre levée de fonds
- Autre(s) (veuillez préciser ci-dessous)

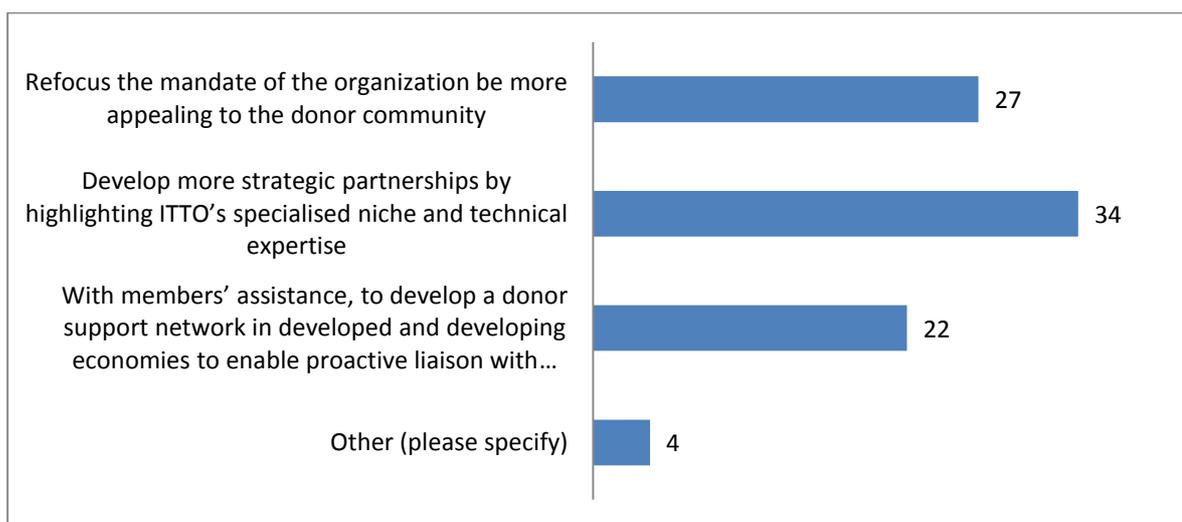


Observations des répondants –

- Une nouvelle architecture financière rationalisée.
- Relier les besoins de financement aux opportunités de démontrer la production et le commerce légal et durable de bois tropicaux.
- Explorer les opportunités de soumissionner à des appels d'offres pour obtenir des fonds de la part d'organismes tels que le FVC.
- Demander l'accréditation dans le cadre du FEM et du FVC. Identifier d'autres donateurs/organisations, qui pourraient contribuer des financements complémentaires.
- Ne pas dupliquer les activités des autres, s'en tenir à la valeur ajoutée de l'OIBT (voir ci-dessus), mais l'incorporer à des démarches conjointes d'échelle mondiale.
- Compte tenu du versement de cotisations annuelles considérables, le financement de projets par l'OIBT est une incitation à être à jour de ses versements.

*** 14. Selon vous, quelle serait la meilleure manière d’y répondre? Veuillez sélectionner toutes les options applicables:**

- Recentrer le mandat de l’Organisation de manière à le rendre plus attractif pour la communauté des donateurs
- Nouer davantage de partenariats stratégiques en mettant en avant le créneau spécialisé de l’OIBT et son expertise technique
- Avec l’aide des Membres, développer un réseau d’appui des donateurs dans les économies développées et en développement pour permettre d’assurer une liaison de nature dynamique avec les entités de financement liées au développement et au changement climatique
- Autre(s) (veuillez préciser ci-dessous)



Observations des répondants –

- Concevoir conjointement un modèle: trouver un équilibre entre les besoins du/des donateur(s) et les besoins de l’exécutant.
- Mettre en place la crédibilité indiquée ci-dessus (13), par ex., en travaillant avec les négociants de bois chinois.
- Les première et seconde actions susmentionnées devraient être mises en œuvre parallèlement.
- Créer à l’OIBT un département spécifiquement chargé des activités de levée de fonds et de financement pour nouer des alliances stratégiques avec la communauté des donateurs et les entités de financement.

Sondage 2019 des membres de l'OIBT – Priorités et stratégies de financement

6.

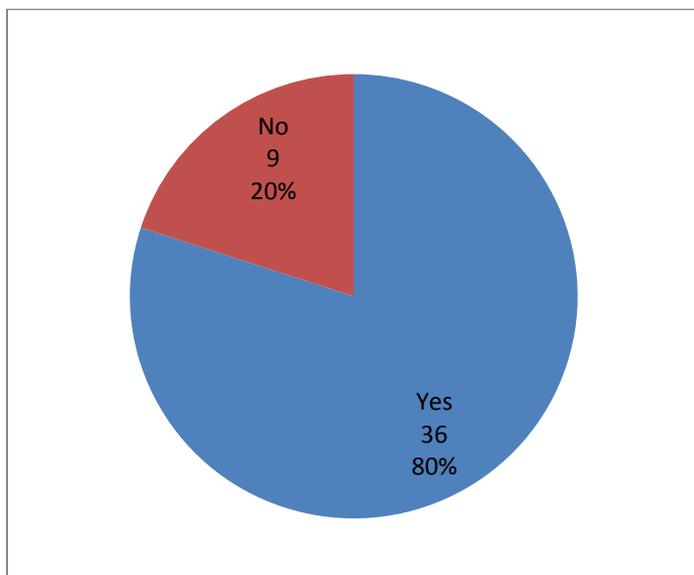
Au fil des années, l'OIBT a déployé des efforts sur le plan des démarches relevant du changement climatique avec très peu de résultats. Cela est dû en partie à la perception négative, au cours du temps, des bois/de la production de bois d'origine tropicale et de l'exploitation des forêts productives. Or, le Rapport du GIEC d'octobre 2018 et la CCNUCC accordent aujourd'hui un rôle central aux forêts et à l'emploi des produits ligneux en matière d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à ses effets.

*** 15. Seriez-vous favorable à ce que l'OIBT concentre son action de levée de fonds sur des financements disponibles pour le changement climatique et le développement?**

Oui

Non

Dans la négative, pourquoi?



Observations des répondants –

- Uniquement dans un sens étroit au titre d'un problème donné – cela doit être mis en lien avec la foresterie de production et le commerce associé, les garanties environnementales dans la foresterie de production, ou l'adaptation des forêts productives au changement climatique.

- Il est sensé que les efforts de levée de fonds devraient viser à avoir accès au financement du climat et du développement, à la condition que les propositions soient corrélées au mandat central de l'OIBT. Cela étant, pour se concentrer sur le commerce des bois tropicaux – nous voyons une place naturelle pour l'offre en produits forestiers, le commerce forestier et l'exploitation forestière illicite dans l'aide au climat et au développement, mais nous suggérons d'être vigilants afin de veiller à ce que cela ne soit pas perdu, non plus que l'axe central. En outre, cela devrait être l'une des voies à suivre, mais non à l'exclusion d'autres.
- Trop de concurrence.
- *Il existe beaucoup d'organismes en matière de financement de [réponse incomplète]*
- *La biodiversité, la conservation et la restauration du paysage forestier devraient être également prises en compte*
- En canalisant les financements vers le changement climatique, les actions de gestion durable des forêts se limiteront à la conservation des forêts sans aucune restriction. L'essence de l'Organisation qui est la production de bois sera perdue, mais en se fondant sur la gestion durable des forêts.
- L'OIBT doit maintenir son mandat originel, bien que cela ne signifie pas qu'elle ne puisse pas pour autant se concentrer sur ces options de financement, mais non pas exclusivement.
- L'OIBT promeut la conservation et la gestion durable des forêts tropicales ainsi que l'expansion et la diversification du commerce international des bois tropicaux obtenus de forêts gérées en mode durable et dans le respect de la légalité. Cela changerait négativement l'esprit qui anime l'OIBT.

*** 16. Selon vous, quel serait le meilleur moyen pour l'Organisation d'y parvenir?
Veuillez sélectionner toutes les options applicables:**

- Recentrer le mandat de l'Organisation de manière à le rendre plus attractif pour la communauté des donateurs
- Nouer davantage de partenariats stratégiques en mettant en avant le créneau spécialisé de l'OIBT et son expertise technique
- Avec l'aide des Membres, développer un réseau d'appui des donateurs dans les économies développées et en développement pour permettre d'assurer une liaison de nature dynamique avec les entités de financement liées au développement et au changement climatique
- Autre(s) (veuillez préciser ci-dessous)



Observations des répondants –

- Concevoir conjointement un modèle: trouver un équilibre entre les besoins du/des donateur(s) et des exécutants.
- Plaider la cause de l'utilisation et du commerce légaux et durables des bois tropicaux et produits dérivés d'une manière qui permette de sauvegarder les stocks de carbone contenu dans les forêts naturelles rémanentes, la biodiversité et les valeurs écosystémiques.
- Reconnaissant, comme ci-dessus, que les programmes thématiques sont imbriqués dans l'AIBT, il convient de prendre dûment en compte ce que signifie véritablement 'recentrer le mandat'. Il pourrait y avoir des moyens de

le faire dans les limites des programmes thématiques, ou de prendre une décision par le truchement du Conseil, mais cela nécessitera une réflexion et des consultations.

- Pour accéder au financement du Fonds vert pour le climat (FVC), une option pourrait consister pour l'OIBT à engager un consultant ayant une expérience du processus du FVC.
- Les première et seconde actions ci-dessous devraient être mises en œuvre parallèlement.
- Relier toutes les activités créatrices de valeur ajoutée décrites ci-dessus à la politique climatique et les rendre pertinentes au climat au niveau mondial.
- *Renforcer la capacité des membres pour leur permettre d'assurer par eux-mêmes une levée de fonds de financement propre*

Sondage 2019 des membres de l'OIBT – Priorités et stratégies de financement

7.

17. Avez-vous d'autres observations ou suggestions?

Observation des répondants –

- Pour certains donateurs, l'OIBT a été perçue dans la communauté des ONG comme soutenant des alliances et/ou des rapports associés à des acteurs douteux de la filière. Cette perception a engendré de la méfiance vis-à-vis de l'Organisation et mis un frein au financement. Une approche possible pour neutraliser cette perception consiste à accroître la transparence. Par exemple, AVANT que le Secrétariat ne conclue officiellement et signe de nouveaux contrats, les membres devraient être intégrés au système. L'une des manières d'y parvenir serait que le DE écrive une note à l'ensemble des membres expliquant le futur accord, ses objectifs, sa pertinence du point de vue du mandat de l'OIBT, ses bénéficiaires potentiels, le montant en dollars, et le nom du donateur. Les membres devraient avoir un délai d'au moins 30 jours pour contribuer des observations, de sorte que si des préoccupations/objections se font jour, le DE en soit conscient et puisse juger des conséquences/avantages de conclure un tel accord. Il convient également que le Plan d'action stratégique, le Programme de travail biennal, la fenêtre de financement des programmes, la fenêtre des financements des accords et la fenêtre de financement des projets soient alignés de manière claire, stratégique et simple. À un moment où l'OIBT avance dans la transformation de son architecture financière, il importe que le Secrétariat et le consultant utilisent la terminologie en usage à l'OIBT. En d'autres termes, est-il nécessaire d'employer le terme «*business lines*» lorsque l'on parle de ce qui est connu comme étant les priorités du «Plan d'action stratégique»? Les membres pourront plus facilement accepter une nouvelle vision s'ils comprennent clairement comment les structures et processus en place seront transformés ou éliminés. Il peut être problématique d'introduire une pléthore de termes nouveaux au sein d'un espace déjà encombré.
- Bonne chance!
- Encourager et fournir des moyens financiers aux pratiques agroforestières, plantations forestières par le secteur public/privé ?
- Financer des formations de court terme. Formuler des stratégies de collaboration entre les États membres de l'OIBT dans des domaines d'intérêt pour les deux parties, par ex., la restauration des paysages, l'inventaire des stocks de carbone, des études sur le carbone contenu dans les mangroves, la certification des forêts.
- Les rôles et responsabilités des besoins de l'OIBT ont besoin d'être examinés pour décider si des changements s'imposent afin d'attirer des financements.
- *Explorer une option de fonds fiduciaires au sein de l'OIBT*
- *L'OIBT devrait, si ce n'est pas encore le cas, être un membre, ne serait-ce qu'un observateur, au sein de l'Assemblée générale des Nations Unies pour lui permettre de suivre l'évolution de la situation internationale afin qu'elle puisse émettre des suggestions eu égard à sa mission.*

- À une occasion, nous avons suggéré de solliciter de nouveaux membres et cela s'est réalisé. Maintenant, nous suggérons que les donateurs soutiennent l'Organisation ne serait-ce que par de modestes sommes ... petit à petit ... elles augmenteront. L'OIBT ... est l'OIBT.
- Rendre ces études accessibles au AHWG-FIFS de manière à ce que ce groupe puisse réaliser les objectifs énoncés à sa création, qui consiste à identifier et des stratégies recherche et de levée de fonds.
- Promouvoir les questions relevant de la restauration des forêts et des corridors de connexité biologique à l'échelle paysagère.
- Dans tous les cas, il est recommandé de ne pas perdre de vue la gestion durable des forêts tropicales, qui est l'un des principaux mandats et l'une des stratégies servant à s'attaquer aux problèmes de la déforestation et de la dégradation des forêts.
- Maintenir le couvert forestier, accroître les surfaces reboisées, rétablir les surfaces à vocation forestière et renforcer plus avant la gestion durable des forêts devraient faire partie du plan stratégique de l'Organisation, et ce faisant mettre en exergue la contribution des forêts et plantations à l'atténuation du climat et à l'adaptation à ses effets et la fourniture et la protection de biens et services en sus du bois.
- Promouvoir la restauration et la gestion des forêts à l'échelle de paysages productifs.

ANNEXE IV – Observations et suggestions des membres producteurs du Groupe de travail spécial (et réponse des membres consommateurs) sur la structure de financement et les stratégies de levée de fonds

Compte tenu de la complexité des problématiques et de la durée limitée impartie à la réunion, les membres du Groupe de travail spécial (GT) ont poursuivi par voie virtuelle leurs discussions, dont la teneur est restituée dans le document qui suit.

OBSERVATIONS D'ORDRE GÉNÉRAL

Le texte du projet de rapport emploie de manière répétée le terme «donateurs» pour désigner en fait les consommateurs, point qui selon nous devrait être modifié. L'OIBT est organisée sous la forme d'une alliance entre Producteurs et Consommateurs. Il est possible d'avoir recours au concept de donateur uniquement dans le cas où un ou plusieurs membres d'une organisation externe opèrent une contribution exceptionnelle. L'AIBT énonce clairement les droits et responsabilités des producteurs et des consommateurs. La coopération entre les membres sur le plan des ressources est clairement stipulée dans divers articles de l'AIBT, lesquels doivent constituer le fondement de toute préconisation.

La mission centrale de ce groupe de travail est d'analyser la situation financière de l'OIBT et les aspects relevant de la levée de fonds, et de formuler des préconisations en la matière. Par conséquent, en majeure partie, nous évoquons en toute logique les financeurs de l'Organisation. Cela n'aurait donc aucun sens de remplacer purement et simplement le terme «consommateur» à chaque fois que le vocable «donateur» est employé. Tout dépend du contexte de la phrase. Il convient également de noter qu'il existe un décalage fondamental entre la manière dont l'AIBT définit les «consommateurs et les producteurs» de bois tropicaux au regard de la réalité du marché. En effet, plusieurs États membres au sein du Groupe des producteurs restent alignés sur ce Groupe du simple fait qu'ils sont «situés entre le tropique du cancer et le tropique du capricorne, et recèlent des ressources forestières tropicales». Or, sur le marché, la réalité veut qu'ils soient en fait des importateurs (consommateurs) nets de bois tropicaux, dans des volumes qui parfois excèdent ceux de certains des membres du groupe de consommateurs.

Le budget administratif est partagé entre les deux Groupes dans le cadre d'une alliance stratégique visant à réaliser les mandats de l'AIBT, en conséquence de quoi le recul radical des contributions pourrait mettre en péril l'esprit de l'AIBT. En laissant l'avenir financier de l'institution à une coopération bilatérale de plus grande envergure, la pertinence de l'OIBT pourrait être mise en doute et les producteurs seraient alors contraints de rechercher des fonds directement afin de couvrir par eux-mêmes les besoins et objectifs du mandat de l'OIBT, ce que nous devons éviter à tout prix.

À commencer par les travaux déjà menés en 2018, il a été clairement démontré sur la base de données probantes du consultant externe qu'une évolution est intervenue dans le mode d'octroi du financement de développement (figure en p. 7 du rapport), à savoir que l'on est passé de «contributions non préaffectées/volontaires» à des «contrats ou appels d'offres concurrentiels». Cette évolution est à l'œuvre dans chaque secteur du développement, non pas uniquement dans le financement forestier, et non pas uniquement à l'OIBT.

D'un point de vue macro-économique, les finances du secteur public n'ont jamais renoué avec leur niveau antérieur à la grande crise financière de 2008 – qui a eu des incidences sur chacun des secteurs bénéficiant de financements publics, y compris l'aide publique au développement (APD). En outre, plus de la moitié du produit intérieur brut (PIB) mondial est généré par les pays en développement. Il est donc contre-productif de ne pas regarder en face la nouvelle réalité de l'économie mondiale, des budgets publics et de la composition du marché, et cela ne contribue nullement à améliorer la situation de l'OIBT.

Les travaux de ce groupe d'experts sont de nature critique parce sont formulées des préconisations concrètes qui aideront à maintenir la solvabilité de l'OIBT, à la rendre plus adaptable aux opportunités et à rétablir sa crédibilité au sein d'un paysage international des organisations

forestières de plus en plus encombré et complexe, et d'un environnement où politiques et marchés sont en constante évolution.

Pour transformer l'OIBT en une institution internationale répondant à des appels d'offres qui rivalise pour obtenir de l'argent aux côtés de ou de concert avec (au même niveau) d'autres entreprises d'expertise-conseil et d'ONG pourrait détériorer notre position institutionnelle sur le contexte international. Il nous faut être plus créatifs et proactifs en élaborant des stratégies qui visent à faire un usage optimal de nos avantages comparatifs. Nous devons reconnaître que l'OIBT est une institution de produits de base, qui s'occupe de la gestion durable des forêts (GDF) et des bois tropicaux, qui proviennent de forêts tropicales, ce qui fait de l'OIBT une institution mondiale «unique en son genre» et représente simultanément un avantage compétitif majeur.

L'un des buts de cet exercice était de diversifier les sources de fonds de l'OIBT, et non de réitérer les mêmes arguments qui ont été invoqués pendant des années au sujet de la situation du financement. La notion voulant que l'OIBT ne «rivalise» pas d'une manière ou d'une autre pour obtenir les financements volontaires existants au sein des budgets de l'APD n'est pas exacte et ne reflète par la réalité actuelle. Aucun budget public ne dispose de fonds illimités, non plus que les fonds de l'APD, et la question de savoir comment et pourquoi certaines organisations internationales reçoivent des financements et d'autres non dépend d'une myriade de facteurs (à savoir les financements existants qui sont disponibles, l'efficacité de l'impact, les objectifs des politiques, la réputation fiscale en matière de gestion des fonds, la relation que l'organisation a nouée avec un donateur, le moment, la réactivité, les bureaucraties fiscales internes aux gouvernements, etc., et la liste ne s'arrête pas là). Il est nécessaire de confronter cette dure réalité que les finances des gouvernements sont structurellement vulnérables suite à la grande crise financière de 2008. Les efforts opérés pour se diversifier des contributions des gouvernements ne sont pas quelque chose de particulier à l'OIBT, car toutes les organisations internationales cherchent à tirer parti de financements que propose un éventail de sources non traditionnelles.

Ainsi que l'indique le rapport, les trois différents flux de financement (contributions volontaires, contrats et soumissions à des appels d'offres concurrentiels) ne sont pas mutuellement exclusifs. Tel ou tel flux de financement ne remplace pas tel ou tel autre, car l'idée est qu'ils opèrent de concert pour mettre en place une base financière assainie afin de permettre à l'OIBT de réaliser son mandat. Il s'agit simplement d'être créatif et d'ajouter de nouveaux outils à notre boîte à outils. Il est naturel que l'exploration de ces deux nouveaux flux de financement doive être fondée sur le mandat de l'OIBT et sur une compréhension claire des avantages et inconvénients que présenteraient la passation d'un contrat ou la soumission à un appel d'offres de ce type. C'est sur ce point précis que le jugement du Directeur exécutif est particulièrement important, de même que les protocoles destinés à assurer la transparence et la communication avec les membres.

Le rapport, lorsqu'il se réfère aux critères et priorités des projets et programmes thématiques/axes programmatiques, insiste lourdement sur les priorités et besoins des consommateurs, mais non nécessairement sur ceux des producteurs. Ce point a été discuté *in extenso*: les producteurs ont demandé que l'on attache une plus grande importance à leurs propres priorités qui, en général, sont en accord avec celles du mandat de l'OIBT (article 1 de l'AIBT), lesquelles mettent l'accent sur la formation, l'éducation, l'industrie forestière et la valeur ajoutée, les pratiques de l'exploitation forestière, la sylviculture, la restauration des paysages forestiers. Les producteurs ont fait montre de leur extrême intérêt et ont décidé de produire du bois de haute qualité à destination d'un marché très exigeant pour répondre à la demande des consommateurs, mais tout cela a un coût. Dans le texte du rapport, un équilibre doit être trouvé entre les besoins des consommateurs et ceux des producteurs.

Les axes programmatiques qui ont été identifiés par le Groupe de travail spécial étaient des domaines où il a été anticipé que des financements mondiaux seraient disponibles, sur la base des cadres et initiatives de politique internationaux qui sont en place, tels que les Objectifs de développement durable, et les cadres du Programme à l'horizon 2030/pour l'après 2020. La démarche qui repose sur des axes programmatiques constitue une tentative de faire le lien entre ces priorités et les avantages comparatifs et le mandat de l'OIBT.

La raison pour laquelle les questions relevant de «la formation, de l'éducation et de l'industrie forestière à valeur ajoutée, des pratiques de l'exploitation forestière, etc.» ne pourraient être traitées dans le cadre de l'axe programmatique des «chaînes d'approvisionnement légales et durables»; ou

pourquoi la «restauration des paysages forestiers» ne pourrait être traitée dans le cadre de l'axe programmatique «Restauration des paysages et paysages résilients» n'est pas claire. Il importe également de se rappeler que le cycle des projets existe encore; il est seulement rationalisé pour réduire la charge de l'entité exécutrice tant qu'un financement n'a pas été trouvé. Cela demeure une voie importante pour que les pays producteurs fassent part de leurs besoins et priorités spécifiques. En outre, l'axe programmatique des «Questions émergentes» a été précisément créé pour traiter les questions/thématiques qui ne correspondent pas parfaitement aux autres axes programmatiques.

QUELQUES PROPOSITIONS SPÉCIFIQUES SE RAPPORTANT AUX PRÉCONISATIONS
À EXAMINER DANS LE RAPPORT

1. Le point de départ qui préside au concept primordial de l'architecture financière de l'OIBT est le mandat énoncé dans l'AIBT de 2006, qui fournit un cadre concret pour la consultation, la coopération internationale et l'élaboration de politiques au sein de l'ensemble des membres eu égard à chacun des aspects relevant de l'économie mondiale des bois, avec la participation des membres producteurs et consommateurs, dans le cadre d'un cadre équitable et co-responsable, afin d'assurer la gestion des forêts et le commerce des bois tropicaux en mode durable.

Le texte de l'AIBT – et sa terminologie –, qui ont été acceptés par toutes les parties, est le fruit d'une somme considérable d'efforts et de négociations; en l'état, il importe qu'il soit reflété de manière factuelle et avec précision. Si nous nous référons à l'AIBT de quelque manière dans le rapport, celui-ci devrait utiliser le libellé exact tel qu'il apparaît dans les phrases complètes de l'AIBT, et non une synthèse remaniée ou une interprétation de l'esprit de l'accord. Si vous effectuez une recherche dans l'AIBT, les termes «équitable et co-responsable» n'y figurent pas.

2. Ainsi qu'il a été convenu lors des discussions sur le GT, avant la description et le développement des axes programmatiques devrait être cité en titre l'article premier du mandat de l'AIBT: «Les objectifs de l'Accord international de 2006 sur les bois tropicaux (ci-après dénommé «le présent Accord») sont de promouvoir l'expansion et la diversification du commerce international des bois tropicaux issus de forêts faisant l'objet d'une gestion durable et d'une exploitation dans le respect de la légalité et de promouvoir la gestion durable des forêts tropicales productrices de bois»

Nous convenons que ce point a été discuté au sein du groupe de travail, à savoir que le texte verbatim de l'AIBT devrait être incorporé au rapport (c.-à-d. soit dans les figures et/ou le corps du rapport) lors de la présentation des axes programmatiques.

3. La nécessité d'une participation, de contacts et d'une coordination accrue entre le Secrétariat et les opérateurs de la filière forêt-bois sur le terrain, en assurant des programmes de remontée d'information, en élaborant des études de marché ainsi que des études de marketing régionales et internationales, visant à promouvoir les marchés des bois tropicaux, a été vivement recommandée.

Nous n'avons pas le souvenir que la suggestion des stratégies de marketing pour les bois tropicaux ait été discutée au sein du Groupe de travail. Une coordination accrue entre le Secrétariat et les opérateurs de la filière forêt-bois sur le terrain est un résultat collatéral de tous les axes programmatiques, en particulier celui des «Chaînes d'approvisionnement légales et durables».

4. En conséquence du sondage en ligne effectué auprès des membres de l'OIBT, les réponses à ce questionnaire ont statiquement la plus grande importance, en particulier la troisième question qui concerne les raisons du recul marqué des contributions volontaires: au vu de son importance, ce résultat doit être mis en exergue dans le rapport, dans la mesure où les raisons les plus importantes du recul des contributions sont: L'évolution des priorités des donateurs (36/73), Le manque de confiance politique dans l'OIBT (27/73) et La réorientation de l'appui financier en faveur d'autres organisations (12/73). Il s'agit là d'un message d'avertissement on ne peut plus clair.

Le rapport cite déjà les nombreuses raisons sous-jacentes au recul des finances de l'OIBT. Néanmoins, classer ces causes sous-jacentes sur la base du sondage proprement dit est statistiquement erroné. Ainsi que le pointe le rapport, tous les répondants n'ont pas répondu aux questions du sondage, tandis que certaines questions autorisaient plus d'une réponse. On pense même que certains pays ont répondu plus d'une fois, sachant que le sondage a pu transiter par plus d'un service au sein d'un pays. Ce qui importe, c'est que les questions qui relèvent des décisions de financement que prennent les donateurs dépendent du contexte et impliquent plusieurs facteurs (ainsi que déjà indiqué dans la partie ci-dessus) et ne peuvent être traitées dans le cadre d'un sondage général, au risque de trop simplifier la problématique à laquelle chaque donateur est confronté. Classer telle ou telle raison spécifique au-dessus de telle ou telle autre revient à ignorer cette vérité fondamentale que l'une des raisons majeures du recul des financements (non pas uniquement à l'OIBT, mais

aussi chez plusieurs autres organisations) tient à la création de méga-fonds – tels que le FME ou le FVC – et de nouveaux organes de traité ayant trait au programme de la durabilité, lesquels rivalisent pour les mêmes réservoirs de fonds.

5. Les préconisations devraient mentionner la haute priorité d'assurer le budget essentiel de l'institution: budget administratif, AWP/activités, le TFU, l'assistance technique/le retour d'information aux producteurs, en vue de les aider à mettre en œuvre/appliquer la diversité des lignes directrices, critères et indicateurs de la GDF adoptés par l'OIBT comme étant les prérequis de base servant à assurer le caractère durable et l'amélioration du marché des bois tropicaux.

Nous ne comprenons pas exactement ce qui est demandé dans cette préconisation. Chacun comprend l'importance de la santé financière de l'OIBT s'agissant d'accomplir son mandat, sinon pourquoi le Conseil aurait-il demandé que le Groupe de travail se réunisse? En termes de hiérarchisation des activités et de ce que couvre le compte administratif, cela relève du mandat du CFA/du Conseil, et non de celui de ce Groupe de travail. La préconisation est-elle destinée à encourager les membres à acquitter leurs dûs au compte administratif dans les délais fixés? La question des arriérés est un problème grandissant pour la santé financière de l'OIBT, et si elle a certes été évoquée au sein du Groupe de travail, elle n'est toutefois pas traitée dans le rapport proprement dit.

Les arriérés de contributions au budget administratif --- qui s'élevaient à 8,5 millions \$EU dans le rapport du dernier Conseil (6,8 millions \$EU si l'on exclut ceux des anciens États membres) constituent un paiement qui est une obligation faite à l'ensemble des États membres dans le cadre de l'AIBT --- exactement comme cela est le cas pour tout autre accord juridique/traité international. Ainsi que le stipulent les règles en vigueur à l'OIBT, un financement de projet ne peut être accordé à un pays qui ne respecte pas cette obligation élémentaire de l'Accord.

6. Une décision définitive devrait être prise pour faire l'effort extraordinaire de financer une série de projets en attente, en élaborant des contacts officiels avec les pays producteurs, en vue de trouver des intérêts et priorités communs, ce qui pourrait être opéré dans le cadre des axes programmatiques, après approbation du Conseil.

Assurer le financement d'une série de projets en attente n'a pas été discuté au sein du Groupe de travail. Je pense que chacun est parfaitement conscient de la frustration qu'engendrent les projets qui ne sont pas financés; c'est l'une des raisons principales pour lesquelles cette discussion a lieu. La base de données de financement contiendra tous les projets qui n'ont pas été à ce jour déclarés caducs, de manière à ce qu'ils ne soient pas omis lorsque de futures opportunités de financement se présenteront. Pour ce qui est de tenter de trouver des intérêts et priorités communs entre les producteurs et les financeurs, l'une des préconisations formulées par le GT, et qui est reflétée dans le rapport, est de prévoir des opportunités d'avoir ces discussions durant la session, ou en marge de celle-ci.

7. Le sondage en ligne est devenu un outil important pour le plan stratégique de l'OIBT et devrait être adopté au titre d'activité régulière du programme quinquennal institutionnel. Une analyse approfondie de ces questions et réponses doit être l'un des principaux sujets de discussion lors du prochain Conseil à Lomé.

Nous n'avons pas souvenir qu'une préconisation précise visant à institutionnaliser un sondage «quinquennal» ait été formulée au sein du GT. Toutefois, des membres du GT ont dit qu'ils avaient trouvé le sondage utile. À cet égard, cette préconisation n'est pas déraisonnable et peut être incorporée, à cette réserve près qu'il convient de comprendre qu'elle devra être mise en œuvre en fonction des ressources disponibles.

En conclusion, nous souhaitons insister sur le fait que les préconisations doivent se fonder sur la lettre et l'esprit de l'AIBT en ce qui concerne la coopération entre producteurs et consommateurs sur le plan du financement des projets en vue d'atteindre les objectifs de l'Accord. Malheureusement, le temps imparti au GT était (à notre avis) trop court pour couvrir en intégralité les sujets d'un contexte aussi complexe; nous considérons que cette question exigera des discussions complémentaires et détaillées lors de la 55^e

prochaine session du Conseil à Lomé, dans le but d'améliorer le texte actuel des préconisations et d'élaborer une proposition énonçant les résultats concrets à obtenir.

Nous convenons que la durée de trois jours impartie à la réunion du Groupe de travail a été très courte pour discuter de l'ensemble des points d'un cahier des charges aussi complexe qui a été assigné au groupe de travail. Si l'OIBT investit dans des billets d'avion pour faire venir des experts jusqu'au Japon, puis pour des réunions ultérieures du GT, il conviendra de réfléchir à assurer que cinq journées de travail complètes (ou quatre pour le moins) soient allouées de manière à ce que le GT puisse conduire ses délibérations et sa mission de manière plus approfondie.

**ANNEXE V – Rapport du Groupe de travail spécial sur l’infrastructure de
financement et les stratégies de levée de fonds de l’OIBT**



ORGANISATION INTERNATIONALE DES BOIS TROPICAUX

**Rapport du Groupe de travail spécial sur l’infrastructure de financement
et les stratégies de levée de fonds de l’OIBT**

F. Contexte

4. **Lors de la 52^e session (2017) qui s'est tenue à Lima (Pérou), le Directeur exécutif, M. Gerhard Dieterle, a insisté auprès du Conseil sur la nécessité d'examiner les structures de financement de l'Organisation internationale des bois tropicaux (OIBT) qui sont en place, aux fins d'améliorer ou d'examiner l'infrastructure de financement en vigueur en vue de permettre à l'Organisation de réagir plus efficacement aux opportunités de financement.**
5. Le Directeur exécutif a souligné le caractère urgent de cette question sachant que l'Organisation se rétablit d'une situation fâcheuse très difficile suite aux regrettables pertes financières qui se sont produites entre 2015 et 2017, lesquelles ont eu des répercussions sur la crédibilité et l'intégrité de l'Organisation. En réponse à cette défaillance financière, l'Organisation s'est évertuée à stabiliser la situation financière de l'Organisation après 2017 afin d'assurer qu'elle continue de fonctionner tout en composant avec des pertes financières invalidantes.
6. De substantielles mesures correctives, telles que préconisées par le Conseil, ont été mises en œuvre, dont le renforcement des contrôles internes et du processus décisionnel, afin d'accroître la transparence et de minimiser les risques pour l'Organisation. Le Secrétariat de l'OIBT a déployé beaucoup d'efforts pour assurer que sa comptabilité soit en conformité avec les Normes internationales de comptabilité publique (IPSAS), ce qu'elle a réussi à accomplir amplement avant l'échéance recommandée par le Conseil, faisant de l'OIBT la première organisation au Japon à cet égard.
7. Dans le sillage de la période précédemment évoquée, l'Organisation a connu une perte de crédibilité immense qui a eu des répercussions négatives sur les contributions volontaires des membres et la confiance à son égard s'est érodée. Il convient de noter que, si les contributions volontaires reçues sont en recul constant depuis les quinze dernières années, elles ont toutefois atteint leur niveau plancher suite à l'ampleur de la défaillance financière depuis 2015 jusqu'en 2017-2018.
8. **Ces événements ont amené le Conseil à adopter la DÉCISION 9(LIII)/22 «AMÉLIORATION DE L'INFRASTRUCTURE DE FINANCEMENT ET DES STRATÉGIES DE LEVÉE DE FONDS DE L'OIBT» (annexe II).** Par cette Décision du Conseil a été créé un Groupe de travail spécial chargé d'examiner diverses options visant à améliorer l'infrastructure de financement et les stratégies de levée de fonds de l'OIBT, et de formuler des propositions en la matière.

G. Méthode de travail

1. Les termes de référence du Groupe de travail spécial susdit sont stipulés en page 2 de la Décision 9(LIII)/22.

2. Pour ses travaux, le Groupe de travail spécial (GT) a reçu une assistance du Directeur exécutif, de la Directrice des opérations, de deux consultants externes ainsi que d'autres membres du personnel du Secrétariat, qui ont également contribué des informations.
3. La composition du GT a été arrêtée en juin 2018, puis légèrement retardée suite au retrait de l'un des représentants des membres producteurs au début de juillet 2018. Un représentant a été identifié pour le remplacer au début d'août 2018. Un autre retrait a été annoncé à la fin d'août au niveau du Groupe consultatif sur le commerce sans qu'un remplacement soit offert. En conséquence, le TAG n'a pas été représenté dans les travaux qui ont abouti à la préparation du présent rapport et n'était pas présent lors de la réunion du Groupe de travail qui s'est tenue en septembre 2018. La liste des membres du groupe de travail figure en annexe I.
4. Dans la préparation du programme de travaux du GT, ont été pleinement prises en compte les considérations suivantes:
 - Structure actuelle de financement de l'OIBT
 - Pourquoi le financement de l'OIBT a-t-il radicalement diminué au fil des années?
 - Pourquoi les efforts antérieurs de l'OIBT pour lever des fonds n'ont-ils pas abouti?
 - Quels changements doivent être apportés pour rendre la levée de fonds plus efficace à l'OIBT?
 - Bien que les problèmes de levée de fonds aient été examinés et des préconisations présentées lors des sessions du Conseil de 2013, 2014 et 2015, pourquoi aucune action n'a-t-elle été menée?
5. L'ampleur de la réflexion et des délibérations menées au sein du Secrétariat a montré qu'il était urgent d'étoffer les travaux sur la base de ces efforts antérieurs et de tirer parti de notre expertise pour trouver des moyens de mettre en œuvre efficacement la Décision 9(LIII).
6. À cet effet, une décision exécutive a été prise en avril 2018 en vue d'engager l'expertise de deux consultants qui seraient chargés de préparer un document de base détaillé en vue de mieux aider le GT dans ses délibérations. En conséquence, comparé au séquençage originellement indiqué par la Décision 9(LIII), la chronologie des travaux a été légèrement révisée comme suit:
 - Mai 2018: Un consultant principal a été nommé à la fin de mai 2018 pour une période de trois mois, et un second consultant a été désigné conseiller principal pour une période plus courte.
 - 7 juin: Téléconférence du GT
 - 6 juillet: Une première version du Document de base du consultant est présentée au Secrétariat pour examen
 - 16 juillet: Le projet de Document de base révisé intégrant les observations du Secrétariat est diffusé aux membres du GT
 - 13 août: Document de base final reflétant les observations des membres du GT communiquées par voie électronique
 - 3 au 5 septembre: Réunion du Groupe de travail à Yokohama (Japon)
 - 21 septembre: Achèvement du Rapport du Groupe de travail

7. Les **termes de référence** du consultant principal étaient les suivants:

- Examiner, dresser une synthèse et analyser la mise en œuvre des travaux effectués/préconisations formulées dans le cadre de missions antérieures de levée de fonds à l'OIBT, dont les rapports des consultants Maharaj Muthoo en 2012, Markku Simula en 2013 et de Lynea Advisory en 2014-2015, et identifier toute piste/source de financement supplémentaire qui n'aurait pas été couverte dans le cadre de travaux antérieurs;
- Passer en revue l'efficacité et la cohérence des flux actuels de financement de l'OIBT (Cycle régulier des projets, Programmes thématiques, Programme de travail biennal, Fonds pour le Partenariat de Bali et autres programmes) et effectuer des préconisations à l'adresse du GT sur les changements que l'on pourrait apporter pour accroître l'attractivité vis-à-vis des donateurs, l'efficacité et la cohérence, y compris les moyens susceptibles de raccourcir le processus d'élaboration et d'approbation des projets;
- Identifier et dresser une synthèse des secteurs de service les plus compétitifs de l'OIBT et présenter des propositions de messages de levée de fonds concis et convaincants ainsi qu'une stratégie de levée de fonds novatrice et proactive;
- Présenter un rapport/document de travail sur les tâches susdites qui servira de principal document de base et d'orientation pour la réunion du GT;
- Participer à la réunion du GT qui se tiendra à Yokohama (Japon) du 3 au 5 septembre 2018 et apporter une assistance dans la préparation du rapport final du GT, le cas échéant.

8. La préparation du Document de base s'est fondée sur plusieurs rapports majeurs, entre autres, ceux sur lesquels le Conseil avait déjà délibéré durant les années 2012 à 2015, et notamment:

- OIBT, document CFA (XXVIII)/8: *Rapport du Groupe de travail sur la mobilisation de nouveaux financements et partenariats au service de l'OIBT et de ses objectifs*, octobre 2013
- OIBT, document CFA (XXX)/8: *Mobilisation de nouveaux financements et partenariats au service de l'OIBT et de ses objectifs*, 5 octobre 2015
- *Extraits du rapport sur la mobilisation de fonds*, M. Muthoo, 2012
- *Mobilisation de ressources et stratégie de levée de fonds pour l'OIBT*
- *Bilan de la mise en œuvre des Programmes thématiques TFLET et REDDES*, Markku Simula, juin 2015
- Les sources de référence et citations additionnelles figurent dans le Rapport de synthèse du document de base final «**OIBT: Diversification des trajectoires – Éléments d'appréciation à l'appui d'un financement externe de l'OIBT et exigences afférentes**», que l'on trouvera en annexe III au présent document.

H. Réunion du Groupe de travail, du 3 au 5 septembre 2018

1. Le GT s'est réuni au siège de l'OIBT aux dates susdites, après avoir au préalable examiné l'ensemble des documents contextuels et autre documentation leur ayant été préalablement communiqués. Les membres ont désigné M^{me} Jennifer Conje (États-Unis) et

M. Boniface Bounouge Fouda (Cameroun) à la vice-présidence du Groupe de travail spécial sur l'infrastructure de financement et les stratégies de levée de fonds de l'OIBT.

2. Le Directeur exécutif, M. Gerhard Dieterle, a ouvert la réunion du GT et attiré son attention sur les implications de l'Accord international sur les bois tropicaux (AIBT) de 2006 et sur les problèmes d'ordre structurel qui doivent être résolus afin d'améliorer l'efficacité de l'OIBT et son attractivité auprès de donateurs potentiels. Il a mis en avant les domaines de travail cruciaux sur lesquels le Secrétariat travaille actuellement, que ce soit dans le cadre d'un partenariat avec d'autres organisations internationales ou de sa propre initiative, ainsi que le prescrit le Plan d'action stratégique de l'OIBT et son Plan de travail biennal en vigueur. Tous les éléments factuels pointent la nécessité urgente de renforcer le rôle de l'OIBT pour que celle-ci soit en mesure d'atteindre ses objectifs conformément à l'AIBT de 2006, en gardant présent à l'esprit le fait que l'AIBT devra être à nouveau négocié dans un avenir proche.
3. Il a informé le GT sur la structure de financement actuelle de l'OIBT, la situation courante de son financement, l'urgence d'examiner son architecture de financement en place et sur sa vision de la place que devrait occuper l'OIBT au cours des quatre années à venir.
4. Il a également décrit comment les pays membres de l'OIBT pourraient globalement bénéficier de nouvelles approches et la raison pour laquelle celles-ci devraient être pilotées en vue de valoriser leur potentiel d'avenir.

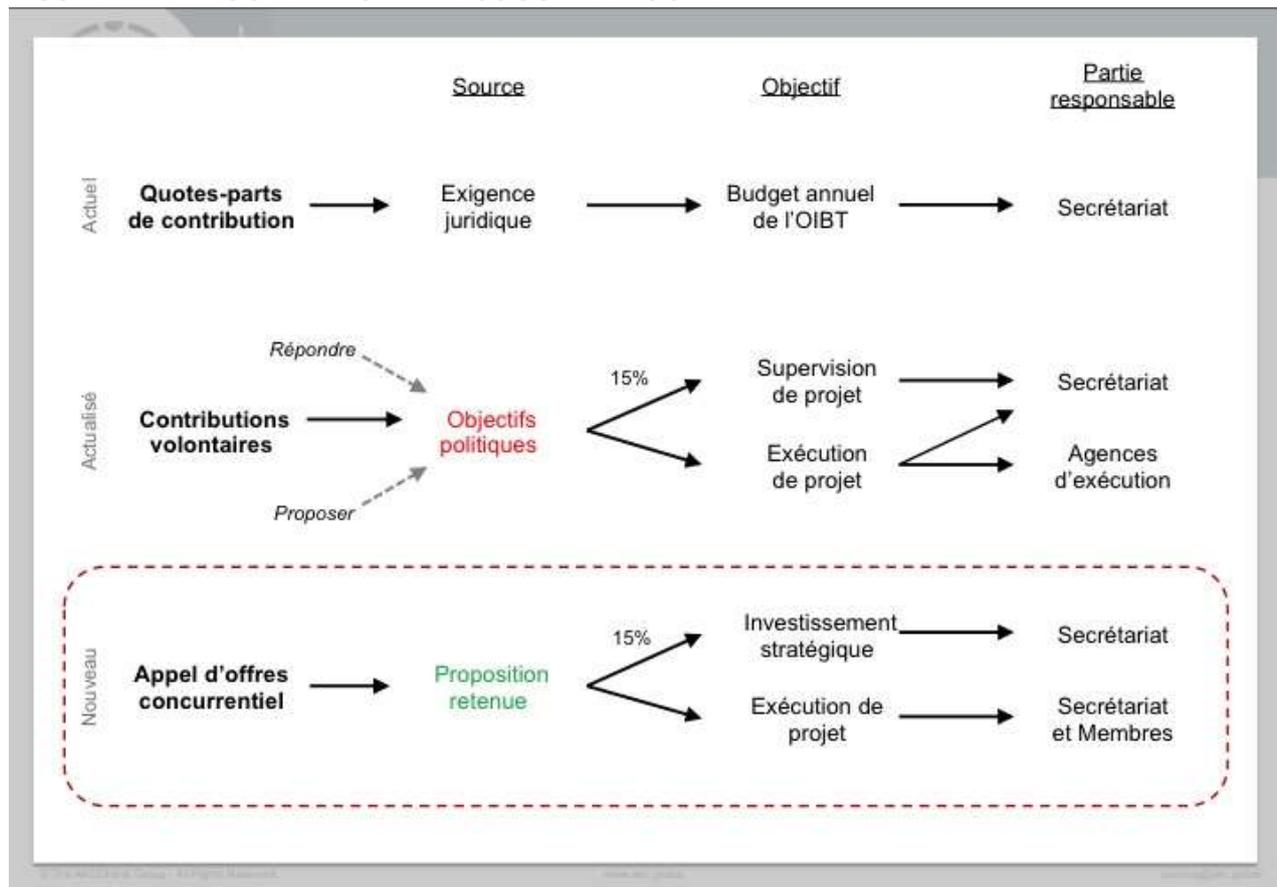
D. Examen du document de base

1. M. Alexander Knapp, consultant principal chez *AKCGlobal Group*, a présenté la version préliminaire du document de base intitulé «***OIBT: Diversification des trajectoires – Éléments d'appréciation à l'appui d'un financement externe de l'OIBT et exigences afférentes***». Au terme de discussions nourries et détaillées sur ce travail, le GT a conclu que le document de base fournissait:
 - un examen efficace des potentielles sources de financements actuels et nouveaux, tenant compte du mandat de l'OIBT en vertu de l'AIBT de 2006 et du Secrétariat;
 - des considérations utiles et des éléments pour l'architecture/les mécanismes de financement futurs susceptibles d'être explorés, en ligne avec le Plan d'action stratégique et le Plan de travail biennal;
 - des informations adéquates sur les atouts et les points faibles de l'OIBT, et sur ses avantages comparés, ainsi que des informations amplement détaillées sur les potentielles sources de nouveaux financements pour l'OIBT.
2. Le Rapport de synthèse du document de base figure en annexe III. En raison de la longueur considérable de celui-ci, sa version intégrale et ses annexes seront communiqués sur demande (en anglais uniquement).
3. **Messages clés du document de base**
 - Le document de base recense deux principales sources de recettes actuellement utilisées pour les opérations de l'OIBT: les quotes-parts de contribution et les

contributions volontaires. Les quotes-parts de contribution, auxquelles les membres sont juridiquement astreints, financent le budget de fonctionnement annuel, les activités essentielles spécifiques de l'Organisation, et sont principalement gérées et utilisées par le Secrétariat. Les contributions volontaires – lorsque mises à disposition – sont des dons de membres de l'OIBT destinés à mettre en œuvre ou à soutenir un projet d'échelon national ou régional ou des objectifs d'orientation. Ceux-ci changent régulièrement et l'OIBT peut soit répondre à ces priorités lorsqu'elle y est invitée ou promouvoir l'Organisation de manière proactive pour défendre la cause du projet/de l'objectif le mieux placé pour faire avancer la question. Lorsqu'elles sont effectivement fournies, ces contributions volontaires servent à mettre en œuvre des propositions de projet ou à financer des initiatives de politique déterminées dans le Plan de travail biennal. La supervision de ces fonds incombe au Secrétariat de l'OIBT et/ou aux agences d'exécution.

- **Sur la base des données cumulées, le consultant a clairement fait valoir et expliqué que, dans l'ensemble, l'aide publique au développement (APD) n'avait pas diminué, mais qu'elle était simplement canalisée et distribuée par le biais de mécanismes modifiés.** Dans l'ensemble, la part de l'APD qui est transférée par le truchement de fonds non affectés/mécanismes bilatéraux/multilatéraux recule, et une plus grande partie de l'APD est canalisée dans le cadre d'«appels d'offres concurrentiels» ou en faveur de fonds associés à des utilisations ou exigences très précises (à savoir le Fonds vert pour le climat (FVC), etc.). Par conséquent, l'OIBT n'est pas la seule à avoir été confrontée à une réduction des financements non affectés au cours de la décennie passée.
- En raison de la diminution de longue date des contributions volontaires de l'OIBT (manifeste depuis l'année 2000), le consultant a préconisé que l'OIBT envisage aussi de candidater à des «appels d'offres concurrentiels» pour fournir une assistance technique ou gérer des programmes de subvention financés par des donateurs bilatéraux et multilatéraux (voir la figure A ci-après). Cette option – en sus des quotes-parts de contribution et des contributions volontaires, permettrait à l'OIBT d'accéder potentiellement à une **part** d'environ 50 à 75 millions \$EU par an de l'APD que canalise l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dans des secteurs où l'Organisation est très compétitive, par exemple les chaînes d'approvisionnement durable, la gestion des forêts, le commerce et l'industrie, la conservation/la biodiversité, le renforcement des capacités et les applications idoines en matière de données et technologies

FIGURE A: APPROCHE INNOVANTE SUGGÉRÉE POUR EXAMEN



E. Considérations et préconisations du Groupe de travail en accord avec les termes de référence figurant dans la Décision 9(LIII)

Le GT a eu des discussions approfondies et progressives sur les nouvelles approches proposées, qui sont schématisées ci-dessus, tout en prenant en compte la nature et les objectifs d'ordre général de l'OIBT, les avantages et inconvénients des diverses approches, ainsi que leurs implications sur le plan des opérations de l'OIBT et au niveau de l'AIBT. Bien que le GT ait essayé de satisfaire aux termes de référence que leur a assignés le Conseil, force est de constater que le délai imparti à leur discussion a été insuffisant, et qu'il faudrait davantage de temps et d'effort pour préciser en détail certaines de leurs préconisations.

Il a été unanimement reconnu au sein du GT que des changements substantiels s'imposaient par rapport aux efforts de financement et de levée de fonds menés jusqu'à présent pour obtenir des résultats tangibles.

Les membres du GT ont convenu que la méthode la plus logique à suivre pour présenter leurs constatations et préconisations consisterait à les répertorier à la suite de chacun des termes de référence contenus dans la Décision 9(LIII), comme suit:

- 1. La recherche de contributions volontaires ou d'autres mécanismes en vue du financement immédiat de la longue liste de projets qui ont été formulés en accord avec les objectifs centraux de l'AIBT et approuvés par le CIBT;**

1.1 Le GT a pris acte des mesures significatives prises par l'OIBT et des travaux importants menés pour améliorer ses contrôles internes et sa transparence sur le plan de son financement. Toutefois, il a aussi reconnu avec lucidité que le mécanisme actuel de financement des projets n'était pas viable, au regard de l'écart entre le nombre de projets qui est soumis à l'OIBT pour financement et les montants réellement financés. Le nombre de projets (non déclarés caducs) en attente d'un financement est d'environ 39 (24 déjà en attente d'un financement auxquels s'ajouteront 15 autres lors la session du Conseil à venir au titre de la procédure de non-objection), pour un montant d'environ 19 millions \$EU (annexe III). Notant que continuer dans cette voie n'était pas une option viable et ne faisait qu'alimenter la frustration au sein des membres, **le GT formule les préconisations suivantes:**

- La suspension du cycle des projets pour 2019 afin de réduire le portefeuille de projets qui ne sont pas financés. Cela donnera à l'Organisation du temps pour rechercher de nouvelles sources de financement, y compris pour mener des travaux supplémentaires sur le mécanisme des appels d'offres concurrentiels, et pour explorer d'autres pistes de contrats de «subvention» auprès des principaux donateurs (on se reportera aux préconisations figurant à la suite du terme de référence 7);
- La suspension du cycle des projets durant une année dégagera aussi du temps pour mettre au point un processus de financement des projets qui soit plus simple et plus interconnecté, et éventuellement économiser les dépenses afférentes à un (1) Panel d'experts;
- Appeler les membres à hiérarchiser ceux de leurs projets qui se trouvent dans le fonds commun de financement et à la possibilité de retirer tous leurs projets à l'exception d'un seul;
- Regrouper les 39 projets existants sous des thèmes appropriés afin d'examiner si cette démarche attirerait un financement plus important, tout en reconnaissant que cet effort ne suscitera pas nécessairement le financement nécessaire;
- Continuer de mettre en œuvre et d'affiner davantage les mesures de protection sociale et environnementale ainsi que les lignes directrices de l'OIBT sur les aspects sexospécifiques;
- Poursuivre les procédures nécessaires à la/aux candidature(s) de l'OIBT en vue de son inclusion au sein des agences d'exécution du Fonds vert pour le climat (FVC) et du Fonds pour l'environnement mondial (FEM);
- Encourager les membres à envisager d'apporter des contributions volontaires supplémentaires à l'OIBT;
- Le GT appelle les membres à acquitter promptement leurs quotes-parts de contribution;;
- Encourager le Directeur exécutif à entrer en relation avec des donateurs non traditionnels en vue de déterminer leurs intérêts et priorités de financement (une liste extensive de potentiels donateurs était incluse dans l'étude de M. Markku Simula sur la levée de fonds menée en 2013, des informations qui demeurent en majeure partie valides aujourd'hui);
- Le GT encourage que l'on tire parti de l'étude menée en 2013 au moyen d'un sondage mené auprès des membres par voie électronique sur la valeur de l'OIBT et la manière dont l'OIBT pourrait être plus attractive pour l'investissement.

2. L'efficacité et la cohérence des actuels créneaux de financement de l'OIBT (y compris dans le cadre du cycle régulier des projets, des programmes thématiques, du programme de travail biennal, du Fonds pour le Partenariat de Bali) ainsi que les possibles modifications permettant d'améliorer leur valeur et leur attractivité;

2.1 Eu égard au cycle des projets, le GT a constaté qu'un certain nombre de producteurs soumettait des projets qui revêtaient pour eux une priorité nationale, sans que ceux-ci correspondent toutefois aux priorités des donateurs en matière de financement ou leur soient nécessairement conformes. Il a aussi été reconnu que nombre de pays producteurs consacrent du temps et des efforts considérables aux propositions soumises, dont le grand nombre représente pour le Secrétariat une charge de travail considérable. Des évolutions sont nécessaires pour simplifier le processus d'élaboration et d'examen des projets, et mieux faire le lien entre les intérêts que partagent les auteurs des projets et les donateurs avant que des ressources et des périodes de temps significatives ne soient dédiées à élaborer et examiner des propositions complètes de projets. En raison de la durée limitée allouée à la réunion, le GT n'a pas été en mesure de concevoir dans le détail un processus différent qui soit le fruit d'une réflexion mûrie et a reconnu qu'il convenait de mener des travaux complémentaires sur cette question. **Le GT formule les préconisations suivantes:**

- Raccourcir et simplifier le processus d'élaboration et d'approbation des projets, y compris par un processus de candidature par étapes (note conceptuelle, liste sélective, qui encourage le développement d'une proposition complète en fonction des fonds réellement disponibles et/ou du financement potentiel);
- Élargir le GT en place ou créer un nouveau GT/Groupe consultatif qui travaillerait avec le Secrétariat pour préparer un document qui serait présenté à la prochaine session du Conseil au Togo, dans lequel sera décrit un processus différent de cycle des projets simplifié, lequel pourrait être mis à l'essai en 2020.

2.2 Eu égard aux programmes thématiques, le GT a constaté que cette approche pouvait être fructueuse ou non en fonction du thème. Si certains des programmes thématiques attirent de nouveaux financements de la part des donateurs, cela n'est pas systématique; en outre, certains thèmes ne reçoivent aucun financement. De la même manière, le Fonds pour le Partenariat de Bali et ses thèmes associés ont été développés il y a plusieurs années, et n'ont pas réussi à obtenir de fonds ces récentes années. Par conséquent, il faut une démarche plus stratégique et flexible qui permette à l'Organisation de répondre efficacement aux dossiers prioritaires qui se font jour. **Le GT formule les préconisations suivantes:**

- Examiner la possibilité et envisager de mettre un terme aux programmes thématiques qui ont reçu peu de financements, voire aucun;
- Examiner le caractère adéquat des seuils financiers des programmes thématiques, et éventuellement les abaisser;
- Envisager d'introduire de nouveaux programmes thématiques dans le cadre des mécanismes de financement en place sur la base des résultats des essais de levée de fonds à venir et des préconisations afférentes, sous réserve de leur approbation, qui seront déployés dans un avenir proche (voir les préconisations à la suite du terme de référence 7);

- Au cours de la renégociation de l'AIBT, le Conseil pourra évaluer et examiner si le Fonds pour le Partenariat de Bali et les Programmes thématiques conservent leur pertinence pour l'AIBT successeur.

2.3 Eu égard au Programme de travail biennal (PTB) et au Plan d'action stratégique (PAS), le GT a reconnu qu'il n'était pas toujours aisé de comprendre la manière dont les différents documents de stratégie de l'Organisation s'articulaient, ou comment ils servaient de référence lors de l'évaluation des progrès. Par ailleurs, ces documents ne présentent pas une structure attirante et facile à comprendre pour «faire la promotion» de l'OIBT auprès de ceux qui sont externes à l'Organisation. En conséquence, **le GT formule les préconisations suivantes:**

- Envisager de piloter un processus simplifié constitué d'un ensemble «secteurs de services/soumissions à appels d'offres concurrentiels» qui puisse être facilement adapté pour promouvoir les atouts et objectifs de l'OIBT, tout en répondant aux multiples priorités des donateurs; et mettre en place un examen de son efficacité dans trois ans;
- Élargir le mandat de l'actuel GT ou créer un autre GT chargé de contribuer au Secrétariat des retours d'expérience de manière opportune et assurer la transparence du pilotage du nouveau processus de «secteurs de services/de soumissions à appels d'offres concurrentiels»;
- Lors des prochaines négociations qui porteront sur le PTB et le PAS, structurer les documents de manière à faire ressortir clairement le lien entre les deux ainsi que la nouvelle vision rationalisée de l'infrastructure de financement de l'OIBT.

3. Les possibilités de raccourcir ou de simplifier le processus d'élaboration et d'approbation des projets (y compris un examen de la clause de caducité de la Décision 3(X) aux termes de laquelle un projet qui n'a pas obtenu de financement perd son statut de projet approuvé au-delà d'une période définie);

3.1 La plupart des préconisations du GT se rapportant à ce point sont cernées dans les réponses ci-dessus. Concernant en revanche la clause de caducité, **le GT formule les préconisations suivantes:**

- Maintenir la clause de caducité en l'état, faute de quoi l'OIBT risque d'avoir un groupe nettement plus important de projets qui ne sont pas financés ou qui n'ont aucune chance de l'être.

4. Les ajustements susceptibles d'être apportés aux seuils ou conditions de lancement d'un projet;

Voir la réponse au terme de référence 3.

5. Les mesures possibles permettant aux auteurs d'une proposition de projet et aux bailleurs de fonds d'interagir, en vue de les aider à déterminer des thèmes ou projets d'intérêt mutuel présentant une chance raisonnable de recevoir un financement;

Outre les recommandations formulées à la suite du terme de référence 3, **le GT formule les préconisations suivantes:**

- Le Secrétariat donnera un compte rendu des nouveaux partenariats et/ou opportunités de financement nouveaux à chacune des sessions du Conseil;
- Organiser durant la session du Conseil une réunion parallèle conjointe réunissant les membres producteurs et consommateurs intéressés pour explorer les idées de projets et communiquer les priorités et opportunités de financement des donateurs;
- Inviter de nouveaux donateurs/partenaires pressentis à donner des présentations sur des thèmes susceptibles d'aboutir à des possibilités de financement ou à des collaborations en nature dans le cadre de partenariats;
- Dans le pilotage de la nouvelle voie que constituera le secteur de services/soumissions à appels d'offres concurrentiels, le développement de propositions inclura, dans la mesure du possible, des opportunités d'implication pour les membres.

6. L'élaboration d'un message concis et convaincant pour promouvoir la levée de fonds;

Le GT a été unanime pour dire qu'un seul message clé n'était pas suffisant et a pleinement reconnu le besoin de créer plusieurs messages clés (mais NON PAS un trop grand nombre, sachant que leur contenu risquerait d'être noyé et de ne pas être percutant). Ces messages clés doivent être formulés en fonction d'une diversité de sources et types de financement. Les messages devraient non seulement communiquer pourquoi il est important d'investir dans les forêts tropicales, mais aussi répondre à la question: «Pourquoi devraient-ils investir leurs ressources dans l'OIBT plutôt que dans une autre organisation?»

Le GT formule les préconisations suivantes:

- L'organisation devrait envisager de faire appel, sur le court terme, à une expertise-conseil appropriée en marketing afin d'élaborer un message de marketing ciblé qui promeuve les domaines d'intervention et secteurs de services prioritaires de l'OIBT;
- La création d'un message, ou de plusieurs, qui mette l'accent sur le concept de chaîne d'approvisionnement durable et le rôle que jouent les forêts de production pour concrétiser le développement durable. Le GT recommande que le Conseil fasse part au Directeur exécutif de son retour d'expérience sur ce thème proposé;
- L'organisation devrait investir dans le développement à moyen terme d'une expertise en marketing et d'une formation en la matière au sein du Secrétariat;
- Adapter et actualiser le site web de l'OIBT afin d'y incorporer le concept de «secteur de services/soumissions à appels d'offres concurrentiels». Veiller à ce que des ressources financières appropriées suffisantes soient dédiées à l'élaboration de plans de marketing et de levée de fonds;
- Encourager l'OIBT à adopter le processus de levée de fonds présenté dans le présent rapport et le document de base figurant à l'annexe III, qui contribuera à évaluer l'efficacité de la démarche de financement de l'OIBT.

7. L'identification de sources potentielles de financement et l'ajustement sur mesure de tout message de levée de fonds en fonction des divers bailleurs de fonds pressentis;

Durant la session du Conseil, il est prévu que le Directeur exécutif et le consultant présenteront et identifieront plusieurs sources possibles de financement. **Le GT formule les préconisations suivantes:**

- Développer et piloter une piste supplémentaire pour la levée de fonds, qui soit axée sur des soumissions à appels d'offres concurrentiels (contrats et subventions), tout en, parallèlement, continuant d'explorer les opportunités que présentent les fonds mondiaux ainsi que les fondations d'entreprise et les fondations privées;
- Le Secrétariat devrait intensifier son interaction et cultiver sa relation avec les donateurs potentiels sur la base des notes conceptuelles programmatiques/propositions de projets afin de faciliter et de mieux faire coïncider certaines priorités nationales de membres producteurs avec les intérêts de ces potentiels donateurs. En outre, le Secrétariat devrait encourager à plus efficacement créer des liens avec les opérateurs du secteur privé intervenant dans la chaîne d'approvisionnement, entre autres, et éventuellement participer aux délibérations de l'organisme international professionnel *Consumer Goods Forum*;
- Le Secrétariat devrait engager du personnel de levée de fonds et une expertise adaptés pour que les efforts menés par l'OIBT en la matière aboutissent sur le court à long terme.

8. Les possibilités de co-financer des activités et projets ainsi que de générer des recettes à partir de produits de l'OIBT;

8.1 Voir les réponses figurant dans les points ci-dessus.

8.2 Outre les travaux ci-dessus, le Groupe de travail a examiné les recettes provenant de produits de l'OIBT tels que:

- Cotisations d'abonnement au Service d'information sur le marché (MIS) et recettes publicitaires
- TFU et autres publications
- Frais de participation à des manifestations de l'OIBT
- Autre (par ex., service d'administration de projet)

8.3 Le Groupe de travail a conclu de cet examen que les potentielles recettes de ces produits étaient limitées et les coûts de transaction élevés au regard de la remarquable visibilité dont l'Organisation bénéficie lorsque ces produits sont disponibles à titre gracieux. Il a également été constaté que le fait de ne pas partager les connaissances, en allant à l'encontre du principe de bien public, aurait des répercussions défavorables. **Le GT a également formulé les préconisations suivantes:**

- L'OIBT devrait continuer de rechercher des opportunités de partenariats stratégiques et d'efforts collaboratifs, notamment avec d'autres membres du Partenariat de collaboration sur les forêts (PCF).
- Examiner le mandat du Groupe consultatif sur le commerce (TAG) et du Groupe consultatif de la société civile (GCSC) en vue de renforcer et de favoriser une plus grande collaboration, y compris en matière de levée de fonds.

9. Les opportunités de combiner des flux de financement ou de mettre en place des collaborations avec d'autres initiatives et mécanismes de financement forestier, tels que le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'environnement mondial et le Réseau mondial de facilitation du financement forestier;

Voir les réponses figurant dans les points ci-dessus. Le GT a reconnu que le Secrétariat avait d'ores et déjà saisi cette année les opportunités suivantes:

- Implication active au sein des Activités conjointes du PCF, telles que «Du bois durable pour un monde pérenne» (*Sustainable Wood for a Sustainable World, SW4SW*),
- Implication active dans la Restauration des paysages forestiers en collaboration avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) et l'Union internationale des organismes de recherche forestière (IUFRO),
- Des travaux conjoints ayant trait à l'Étude de la Banque mondiale sur les mécanismes d'incitation fiscale;
- Soumission de projets Sud-Sud;
- Projet sur le teck dans le bassin du Mékong en collaboration avec le Gouvernement de l'Allemagne.

Le GT formule les préconisations suivantes:

- Explorer d'autres opportunités de collaboration avec le Réseau mondial de facilitation du financement forestier (GFFFN), y compris une éventuelle participation à de futures missions de financement.
- Encourager le Secrétariat à adopter un rôle dirigeant actif dans les activités du PCF sur des questions relevant du mandat principal de l'OIBT
- Insister sur l'importance que l'OIBT soit accréditée auprès du FVC et du GCF, et encourager les membres à appuyer l'accréditation de l'OIBT.

10. Toute autre question jugée pertinente.

10.1 Le GT recommande que toute décision du Conseil associée à la mise en œuvre des préconisations contenues dans le présent rapport prévoie un mécanisme d'examen interne OU

10.2 Le GT recommande que toute décision du Conseil associée à la mise en œuvre des préconisations contenues dans le présent rapport prévoie un mécanisme d'examen conjoint (groupes en interne ou associés).

F. Implications pour le budget et autres ressources

Le budget total mis à disposition par la Décision 9(LIII) s'élève à **300 000 \$EU**. Au 1^{er} octobre 2018, le montant de **112 710,83 \$EU** a été utilisé, au titre des postes de dépenses suivants:

- Contrat de service type (SSA) et frais de déplacement du consultant principal
- Frais de déplacement du second consultant

- Frais de déplacement des membres du Groupe de travail à Yokohama du 2 au 6 septembre 2018
- Frais d'organisation de la réunion du Groupe de travail au Secrétariat de l'OIBT du 3 au 5 septembre 2018

ANNEXE I

Composition du Groupe de travail

- M. Thomas Baldauf, Union européenne**
- M. Boniface Bounoungue Fouda, Cameroun (Vice-président)**
- M. Francis Colee, Groupe consultatif de la société civile (CSAG)**
- M^{me} Jennifer Conje, États-Unis d'Amérique (Vice-présidente)**
- M. Shigeki Hata, Japon**
- M^{me} Berenice Hernandez Toro, Mexique**
- M. Rovani Riva, Indonésie**

ANNEXE II
Décision 9(LIII)



**CONSEIL INTERNATIONAL
DES BOIS TROPICAUX**

Distr.
GÉNÉRALE

ITTC(LIII)/22
2 décembre 2017

CINQUANTE-TROISIÈME SESSION
27 novembre – 2 décembre 2017
Lima (Pérou)

DÉCISION 9(LIII)

**AMÉLIORER L'INFRASTRUCTURE DE FINANCEMENT ET
LES STRATÉGIES DE LEVÉE DE FONDS DE L'OIBT**

Le Conseil international des bois tropicaux,

Reconnaissant la nécessité impérieuse de mettre au point un programme plus cohérent et des améliorations complémentaires pour son infrastructure de financement qui, en son état actuel, est complexe;

Reconnaissant également l'importance d'une gestion efficace des fonds en vue d'attirer et d'utiliser les financements de manière judicieuse;

Reconnaissant en outre l'importance de permettre à l'OIBT de surveiller de façon suivie les opportunités de financements existantes et celles qui se profilent, et d'y réagir en temps opportun;

Rappelant l'activité 54 du Plan de travail biennal 2013-2014 intitulée «Mobiliser de nouveaux financements et partenariats pour l'OIBT et ses objectifs» ainsi que son rapport contenu dans le document CFA (XXVIII)/8, qui met en place les bases nécessaires aux activités de l'OIBT destinées à lever des fonds et à nouer des partenariats

Notant que des fonds de bailleurs de fonds ont été laissés, dans certains cas, inactifs durant plusieurs années dans les comptes de l'OIBT, ce en dépit des multiples demandes adressées aux bailleurs de fonds concernés que des instructions soient données quant à la manière d'utiliser lesdits fonds;

Décide de:

1. Prier le Directeur exécutif de réunir un groupe de travail spécial formé de trois (3) experts désignés par les membres consommateurs, de trois (3) experts désignés par les membres producteurs et d'un (1) représentant chacun du Groupe consultatif de la société civile et du Groupe consultatif sur le commerce, en vue d'examiner les options permettant d'améliorer l'infrastructure de financement et les stratégies de levée de fonds de l'OIBT, et de formuler des propositions à cet égard;
2. Autoriser le Directeur exécutif à utiliser un montant ne devant pas excéder 300 000 \$EU sur la Réserve de fonds de roulement en vue de réunir le groupe de travail susmentionné et de prendre des mesures destinées à améliorer les politiques et activités de l'OIBT visant à lever des fonds et à nouer des partenariats;
3. Autoriser le Directeur exécutif à transférer en faveur des fonds non préaffectés du Compte spécial les fonds de donateurs répertoriés dans le tableau 3.5 de l'ANNEXE 3 au

document ITTC(LIII)12, qui ont été laissés sur les comptes de l'OIBT sans que des instructions aient été transmises par lesdits bailleurs de fonds eu égard à la manière d'utiliser ces sommes;

4. Prier le Directeur exécutif de fournir un rapport lors de la cinquante-quatrième session du CIBT sur la mise en œuvre de la présente Décision, y compris sur l'issue des efforts menés pour lever des fonds.

Annexe 1: Termes de référence du Groupe de travail spécial sur l'infrastructure de financement

L'OIBT et ses objectifs revêtent une importance critique dans un monde où la gestion durable et la conservation des forêts tropicales font l'objet d'une attention et de préoccupations grandissantes. À un moment où l'Organisation se rétablit d'un épisode de turbulences, l'OIBT se doit d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de levée de fonds qui soit innovante et proactive. Il faudra à cet effet que le Directeur exécutif, le Secrétariat et les membres de l'OIBT réfléchissent de manière créative et s'inspirent des stratégies réussies qui ont été mises en place par d'autres organisations intergouvernementales, organisations non gouvernementales (ONG). Cet effort devra être conduit par un Secrétariat dynamisé, ayant l'appui actif des membres de l'OIBT et de ses partenaires oeuvrant dans les sphères des ONG et du secteur privé.

Pour seconder le Secrétariat dans cet effort, un groupe de travail spécial se réunira à Yokohama pour une durée de trois jours au cours de la première moitié de 2018 et à distance [avant et/ou après] selon la nécessité. Son mandat consistera, sous la direction du Directeur exécutif, à formuler des préconisations ou à présenter des options destinées à améliorer l'infrastructure de financement de l'OIBT ainsi que ses stratégies de levée de fonds. De manière plus spécifique, il examinera, discutera et (le cas échéant) présentera des options/préconisations sur:

1. La recherche de contributions volontaires ou d'autres mécanismes en vue du financement immédiat de la longue liste de projets qui ont été formulés en accord avec les objectifs centraux de l'AIBT et approuvés par le CIBT;
2. L'efficacité et la cohérence des actuels créneaux de financement de l'OIBT (y compris dans le cadre du cycle régulier des projets, des programmes thématiques, du programme de travail biennal, du Fonds pour le Partenariat de Bali) ainsi que les possibles modifications permettant d'améliorer leur valeur et leur attractivité
3. Les possibilités de raccourcir ou de simplifier le processus d'élaboration et d'approbation des projets (y compris un examen de la clause de caducité de la Décision 3(X) aux termes de laquelle un projet qui n'a pas obtenu de financement perd son statut de projet approuvé au-delà d'une période définie);
4. Les ajustements susceptibles d'être apportés aux seuils ou conditions de lancement d'un projet;
5. Les mesures possibles permettant aux auteurs d'une proposition de projet et aux bailleurs de fonds d'interagir, en vue de les aider à déterminer des thèmes ou projets d'intérêt mutuel présentant une chance raisonnable de recevoir un financement;
6. L'élaboration d'un message concis et convaincant pour promouvoir la levée de fonds;
7. L'identification de sources potentielles de financement et l'ajustement sur mesure de tout message de levée de fonds en fonction des divers bailleurs de fonds pressentis;
8. Les possibilités de co-financer des activités et projets ainsi que de générer des recettes à partir de produits de l'OIBT;
9. Les opportunités de combiner des flux de financement ou de mettre en place des collaborations avec d'autres initiatives et mécanismes de financement forestier, tels que le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'environnement mondial et le Réseau mondial de facilitation du financement forestier; et
10. Toute autre question jugée pertinente.

Le groupe de travail spécial devrait aussi examiner un projet de plan qui sera préparé par le Secrétariat décrivant la manière d'utiliser les ressources fournies par le Conseil pour mettre en œuvre la présente Décision, et apporter des orientations sur celui-ci. Le groupe de travail spécial devra préparer un rapport sur ses travaux et le soumettre au Directeur exécutif de manière à ce qu'il puisse l'inclure dans son compte rendu au Conseil sur la mise en œuvre de la présente Décision.

* * *

ANNEXE III

Document de base final



AKC
GLOBAL



OIBT: Diversifier les trajectoires (Rapport de synthèse)

Éléments d'appréciation à l'appui d'un financement externe de l'OIBT et exigences afférentes

*Un rapport commandé par le Secrétariat de
l'Organisation internationale des bois tropicaux (OIBT) à
l'intention du Groupe de travail spécial sur
l'infrastructure de financement et la stratégie de levée de
fonds de l'OIBT (GT) et du Conseil international des bois
tropicaux (CIBT)*

Préparé par AKC Global Group:
Alexander Knapp,
avec Julius Colwyn-
Foulkes Ian Ross et Catherine Barnes

*Des contenus complémentaires, des conseils
et un appui éditorial ont également été reçus
avec reconnaissance de M. Markku Simula*

Version: Finale (26 août 2018)

London, UK
Washington DC, US

+44 203 815 8616
+1 202 688 5739

akc.global
curious@akc.global

London, UK
Washington DC, US

+44 203 815 8616
+1 202 688 5739

akc.global
curious@akc.global

// Introduction

L'OIBT est une organisation unique qui a eu des retombées favorables d'une portée considérable au niveau de ses États membres, de leurs citoyens et de leurs marchés, ainsi qu'au sein de la communauté internationale. Forte de sa réputation et de sa compétence acquise au fil de nombreuses années, elle est en position d'amplifier cet impact de manière remarquable en procédant à des investissements et à une adaptation bien mesurés qui lui permettront d'avoir accès à des financements externes d'un caractère nouveau et dans des volumes importants.

La question qui se pose au Groupe de travail spécial sur l'infrastructure de financement et la stratégie de levée de fonds de l'OIBT (GT) et au Conseil international des bois tropicaux (CIBT) n'est pas «*Existe-t-il des financements externes pour les projets relevant du mandat, de la mission et de la compétence de l'OIBT?*», car la réponse obtenue à maintes reprises a systématiquement été un «*oui*» franc et massif.

En effet, il y a pour les projets liés à la foresterie et au commerce de l'argent disponible, ainsi qu'il apparaît clairement dans «*Measuring Aid to Forestry (2008)*» de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), «*Environmental Funding by European Foundations Volume 3 (2014)*» du Centre européen des fondations (EFC), «*Analyzing Trends in Environmental Grant-Making Volume 6 (2015)*» du *Foundation Center* (États-Unis), ou auprès des fonds environnementaux mondiaux analysés par le Fonds de défense de l'environnement (EDF) dans «*Mapping Forest Finance (2018)*» ou dans le «*Plan d'action pour les forêts (2016-2020)*» du Groupe de la Banque mondiale. Il a également été répondu à cette interrogation, preuves à l'appui, dans les rapports «*Financing Flows and Needs (2008)*» et «*Forest Financing Report of 2012*» du Groupe consultatif du financement (AGF), ainsi que le rapport interne encyclopédique de M. Markku Simula «*Mobilisation de nouveaux financements et partenariats pour l'OIBT (2013)*». Pour préparer l'intégralité du présent document, nous avons exploité toutes ces sources, dont les références complètes sont fournies à l'intention des lecteurs qui souhaiteraient corroborer les informations qui suivent.

Mais, plus important pour notre propos, les recherches complémentaires menées sur les opportunités spécifiques de financement, qui sont détaillées dans la version intégrale du présent rapport, identifient des contrats *spécifiques* pour un montant de 500 millions \$EU auprès d'une vaste diversité de donateurs bilatéraux et multilatéraux de l'OCDE sur une période de dix ans (dans un calendrier de financement couvrant jusqu'à 2024 incluant les dates et les hyperliens aux appels d'offres et qui est corrélé aux Secteurs de solutions et services recommandés). Avec une moyenne annuelle de 50 à 75 millions \$EU, il ne fait absolument aucun doute que des financements sont disponibles pour l'OIBT.

La question n'est pas non plus «*Où pouvons-nous trouver des financements externes et sans affectation particulière pour compenser la chute des contributions volontaires en faveur de nos propositions de projet internes?*». Car, d'après toute l'expérience que nous avons de la levée de fonds et sur la base de l'ensemble des données disponibles, nous ne connaissons aucun donateur qui acceptera purement et simplement les normes internes actuellement en place à l'OIBT et son processus d'approbation des subventions en lieu et place de leur propre processus, pour se contenter de fournir des sommes d'argent à l'Organisation année après année. Nous ne recommandons donc pas de privilégier cette approche.

La question qui se pose au Groupe de travail et au CIBT est: «*Voulons-nous adapter l'Organisation aux normes internationales des financeurs externes et investir dans la capacité du Secrétariat à être efficacement compétitif au fil du temps pour les inciter à s'engager financièrement?*» Nous recommandons de privilégier cette approche.

Si le Groupe de travail et le CIBT décident d'opter pour cette voie, l'Organisation peut être compétitive pour remporter des financements externes et mettre en œuvre des programmes internes et externes. Les évolutions et investissements nécessaires pour être en mesure de s'imposer à ses concurrents apporteraient aussi une valeur nouvelle et opportune à ses membres proprement dits, en accroissant la probabilité que ceux qui sont en mesure de financer recommenceront à choisir l'OIBT par rapport à d'autres options pour leurs contributions volontaires. En outre, les préconisations formulées dans le présent rapport contribueront à moderniser la capacité stratégique et opérationnelle interne à l'Organisation, pour améliorer son efficacité et son efficience au niveau de l'ensemble de ses activités, avec la possibilité d'attirer de nouveaux membres, d'accroître ses fonds stratégiques/discrétionnaires en interne et lui permettre de bien se positionner sur le marché au cours des dix prochaines années, ainsi que dans la perspective du renouvellement de l'Accord international sur les bois tropicaux (AIBT).

Il s'agit toutefois d'un choix clair et distinct: soit la première option, à savoir rester essentiellement axé sur *l'interne* entre membres en utilisant les priorités et processus existants, et continuer de se contracter davantage, soit la deuxième option, c'est-à-dire s'élargir et s'adapter pour aussi s'ouvrir en *externe* en harmonisant ces priorités et processus avec les communautés internationales – et donateurs internationaux – de grande envergure. Nous recommandons cette seconde option.

Dans le cas où le Groupe de travail et le CIBT décideraient de choisir cette seconde option, celle axée sur l'externe, le présent rapport offre une feuille de route pour lever des fonds disponibles au meilleur coût et décrit les changements que cela implique afin d'avoir la compétitivité nécessaire pour les obtenir..

// Rapport de synthèse – Préconisations d'ordre stratégique

// 1. Portée de l'expertise-conseil et qualifications

La portée de cette expertise-conseil a consisté dans un premier temps à analyser le rôle et la situation uniques qu'occupe l'OIBT au sein de la communauté internationale, l'historique de sa création et ses compétences techniques, puis de concevoir une stratégie de génération durable de recettes pour lui permettre de poursuivre (voire d'élargir) sa mission dans la perspective de la renégociation de l'AIBT et au-delà (voir l'appendice A).

L'*AKCGlobal Group* (AKCG) est une entreprise sociale basée à Londres et à Washington, spécialisée dans la levée de fonds (y compris recherche et stratégie), ainsi que dans l'analyse de «Problèmes pernecieux», la conception et l'application de solutions afférentes dans le développement et l'activité économique au niveau international (voir l'appendice C). AKCG offre des prestations d'expertise-conseil d'ordre technique (et non politique), qui reposent sur des analyses de données visant à réunir des éléments factuels permettant de prendre les meilleures décisions possibles dans le contexte d'un cadre d'action très complexe. Ces informations spécifiques d'ordre quantitatif et l'analyse qui sous-tend les constatations/préconisations formulées dans le présent document ont été incluses pour référence (voir les appendices D, E et F).

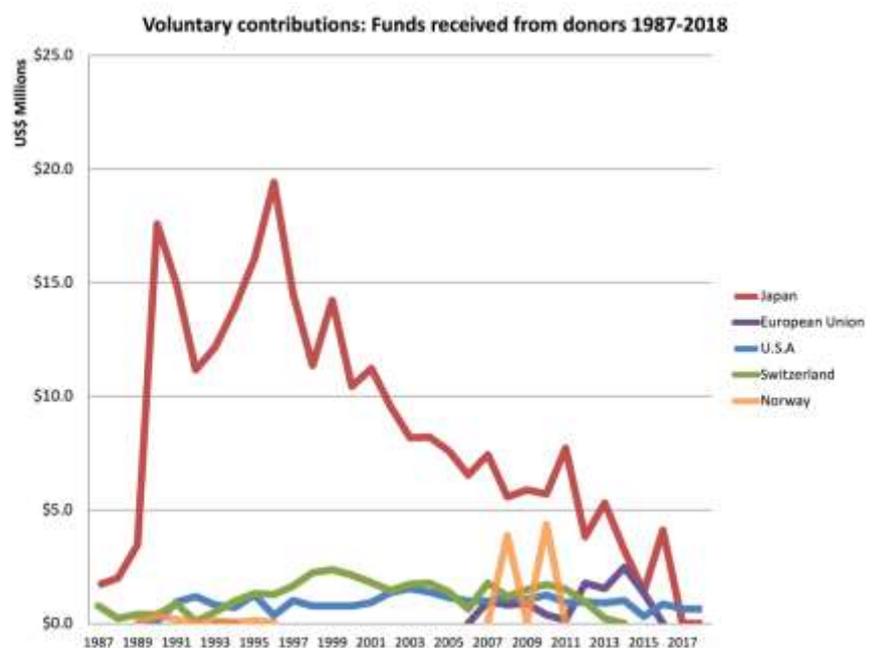
L'équipe d'AKCG qui a exécuté cette analyse et a formulé les préconisations qui en découlent est *directement* à l'origine – conception et rédaction de propositions individuelles et négociation des accords de financement – de plus de 3 milliards de financements internationaux en faveur du développement émanant des donateurs bilatéraux et multilatéraux de l'OCDE. Cette expérience a été acquise en travaillant directement pour les présidents-directeurs généraux, les conseils d'administration et les directeurs chargés de lever des fonds dans plus de trente organisations non gouvernementales internationales différentes œuvrant dans divers secteurs, dont l'environnement, la gouvernance, la santé publique, l'aide humanitaire, l'agriculture et les programmes sexospécifiques, ce depuis 1992 jusqu'à aujourd'hui.

En outre, les auteurs de ces travaux de recherche sont directement à l'origine de la levée de plus de 500 millions \$EU de fonds de financement du développement à l'international auprès de donateurs hors OCDE, y compris des trusts et fondations privés, des fondations d'entreprises, des particuliers fortunés, le secteur public, le secteur de la vente, le financement participatif et autres voies.

// 2. Principales constatations et conclusions de la recherche

L'OIBT est une organisation, internationale unique qui est régie par un traité.

Sa mission axée sur le marché et sa composition diversifiée associant des membres producteurs et des membres consommateurs font d'elle une communauté puissante dotée d'une expertise éprouvée concernant diverses questions d'ordre technique et politique.



/ 2.1 Situation actuelle – Quelle est aujourd’hui la réalité de l’Organisation?

Toutefois, bien que les quotes-parts de contribution de l’Organisation continuent de financer son Secrétariat et ses dépenses essentielles, une grande partie de son activité complémentaire – l’octroi de subventions à des destinataires internes et externes – a été réduite suite à la diminution progressive des contributions volontaires de la part de ses membres et de la mise à disposition de financements autres [voir en page 32].

Tandis que les travaux importants se sont poursuivis, et que la tendance en matière de financement – à savoir la quasi-élimination de l’aide publique au développement (APD) de type inconditionnel (fonds «non affectés» ou «essentiels») de la part des gouvernements donateurs – est mondiale, l’OIBT dispose toutefois d’un potentiel intéressant qui reste à exploiter [p. 26]. Par chance, ses plus de trente années d’expertise confèrent à l’Organisation un atout très concurrentiel pour adapter son modèle d’activité et concourir à des offres de financements destinés à délivrer des solutions et services techniques, en sus de ses programmes prioritaires en interne que ses membres ont choisi de financer.

Par ailleurs, le recul des financements volontaires a été aggravé par un autre élément, la récente défaillance financière, qui a eu pour double effet de réduire sensiblement les réserves stratégiques de l’Organisation et de saper la confiance à l’égard de ses contrôles financiers. Bien que des mesures aient été prises pour mettre les dispositifs et normes en conformité (et même les excéder) avec la pratique admise au niveau international, la session à venir du CIBT (novembre 2018) offrira pour la première fois aux membres de l’Organisation la possibilité d’examiner et de valider une direction stratégique, et de s’y engager pour aller de l’avant.

Principales constatations:

- Les fonds discrétionnaires («non affectés») de l’OIBT ont atteint un seuil plancher au cours des dix-huit dernières années, ce qui a réduit sa capacité à assurer l’un de ses services cruciaux destinés à ses membres (la fourniture d’un appui financier et technique à des projets proposés en interne) [p. 33];
- Malgré cela, l’Organisation continue d’approuver plus de projets que ne le permet le budget disponible, ce qui crée des «mandats non financés» et entretient l’attente que le Secrétariat trouvera pour ceux-ci un financement externe avant leur expiration («caducité») [p. 34]; et
- Un financement d’envergure (en moyenne d’au moins 50 à 75 millions \$EU par an) est toutefois disponible pour des programmes de développement relevant de la mission et de l’expertise de l’OIBT pour lesquels l’Organisation pourrait être très compétitive au niveau mondial.

/ 2.2 Situation future – Qu’est-ce qui est *possible* pour l’Organisation?

L’OIBT est une organisation unique qui pourrait combler une «lacune du marché» dans le sens où elle est à la fois une organisation à pouvoir de mobilisation à l’échelon politique (compte tenu de sa composition associant pays producteurs et pays consommateurs), dotée en outre d’une forte compétence *technique* sur le plan de la gestion des forêts, de l’appui au commerce et à l’industrie, de l’optimisation des chaînes d’approvisionnement, du renforcement des capacités organisationnelles et des applications technologiques adaptées au développement [p. 51].

«Solutions» indicatives (Programmes thématiques)					
Chaînes d'approvisionnement durables	Accès au marché	Gestion des forêts	Conservation et biodiversité	Renforcement des capacités	Technologies et données

Les solutions sont constituées de «Services» multiples et interdépendants. Ces services *ne* se limitent *pas* à une seule Solution, mais peuvent contribuer à deux d'entre elles, ou plus, ou à les «connecter». Par exemple, la «traçabilité des grumes» (qui est un Service) est une composante de la «gestion des forêts», mais aussi des «chaînes d'approvisionnement durables» (deux Solutions). Partant de cela, les exemples de possibles Services qui suivent *ne* figurent *pas* dans les colonnes des Solutions ci-dessus et doivent être vus comme un réseau, et non des éléments cloisonnés ou des catégories.

«Services» (Secteurs d'activité) indicatifs					
Calcul du carbone	Protection des espèces	Analyse de données et communication d'informations	Éducation et formation	Inventaire forestier	Traçabilité des grumes
SIG	Réunions de parties prenantes	Protection des espèces	Facilitation du commerce	Exploitation forestière durable	Promotion du marché
Optimisation des politiques d'exportation	Modélisation géospatiale	Suivi et évaluation	Entrepreneuriat	Évaluation et études	Optimisation des ressources
Développement d'incitations	Renforcement des législations	Traçabilité RFID	Mise en place de liens de coopération	Facilitation des parties prenantes	Planification stratégique
Produits non ligneux	Mesure de la productivité	Développement d'infrastructures	Gestion de plantations	Mécanismes d'application des lois	Planification du cycle de vie

Ces Solutions et Services sont viables, aussi bien en termes de compétence/de l'expérience de l'OIBT et de débouchés auprès de financeurs externes, mais la liste définitive de chacun d'eux devra toutefois être établie dans le cadre d'un processus interne pour identifier trois à quatre Services par Solution et les valider.

La possibilité existe en outre d'ajouter entre 2,5 et 5 millions par an de financement international du développement destiné à mettre en œuvre des programmes d'assistance technique au cours des cinq années à venir, ce qui contribuerait des recettes de type non affectées susceptibles d'être utilisées pour des investissements stratégiques ou financer des projets internes. L'expérience de mise en œuvre de ces programmes – qui fait appel à des outils et processus créatifs que l'OIBT explore d'ores et déjà dans ses projets actuels – suscitera l'intérêt de fondations privées soucieuses d'identifier et d'appuyer des opportunités d'amplifier des pratiques innovantes dans les secteurs de l'environnement et de la gouvernance à travers l'engagement local, ce qui augmenterait le rayonnement du Groupe consultatif de la société civile de l'OIBT. Dans le cas où il s'agit de fonds de développement de niveau régional, ou qu'il incombe à l'organisation qui soumet une offre de proposer les

pays et les partenaires responsables de l'exécution, les États membres proposent alors les modalités de mise en œuvre la plus efficace des potentiels contrats de sous-traitance.

Les partenariats que l'Organisation a noués avec une grande diversité d'organisations environnementales, techniques et politiques d'envergure mondiale font du CIBT une tribune influente en matière de politique forestière et climatique mondiale. Et le fait que celui-ci s'intéresse à la fois aux marchés *et* aux environnements attire des financements occasionnels de la part d'entreprises, qui viennent élargir régulièrement la composition du Groupe consultatif sur le commerce. En outre, le portefeuille grandissant de projets d'assistance technique et de programmes menés à bonne fin incite les financeurs à faire appel de manière grandissante à l'OIBT pour gérer aussi leurs programmes de subvention régionaux, complétant ainsi une enveloppe sans cesse plus fournie et durable de financements non affectés que l'Organisation peut utiliser à discrétion en appui à sa mission et à ses membres.

Principales constatations:

- Rempporter ne serait-ce que cinq pour cent des programmes de développement pertinents qui sont disponibles (2,5 millions \$EU par an) générerait un minimum de 250 000 \$EU de recettes non affectées chaque année, en sus du financement de programmes dont la mise en œuvre pourrait être sous-traitée à des membres de l'OIBT;
- Les partenariats stratégiques («Consortiums») avec des organisations avec lesquelles des contrats ont déjà été conclus pour exécuter des programmes multilatéraux de développement accéléreront les accords de financement attribués, et rehausseront la stature internationale de l'OIBT ainsi que son influence dans l'élaboration des politiques; et
- Les combinaisons flexibles de Solutions (stratégiques) et de Secteurs de services (opérationnels) conçues de manière cohérente optimiseront la compétitivité, simplifieront le marketing, amélioreront l'efficacité des programmes et réduiront les coûts de gestion interne [p. 50].

/ 2.3 Arguments en faveur du changement – Pourquoi risquer le coût et les efforts nécessaires pour s'adapter?

En deux mots, la trajectoire actuelle de l'Organisation n'est pas viable sur les plans financier et politique.

Les dons des membres de l'OIBT se sont quasiment taris, les donateurs internationaux n'allouent pas de financements non affectés à l'Organisation pour être utilisés dans des projets internes et les fondations privées ou d'entreprise sont des sources de recettes *très* concurrentielles, et restrictives dans l'emploi qui est fait de leurs subventions [p. 46].

Il *est éventuellement* possible d'identifier de nouveaux leviers politiques qui ajouteraient une valeur suffisante aux États membres de l'OIBT, ce qui se traduirait par un renouvellement des contributions volontaires, mais la pression externe ne le garantira pas (et sera vraisemblablement contre-productif). Quoi qu'il en soit, c'est aux membres eux-mêmes qu'il appartient de répondre à cette question: veulent-ils financer des programmes complémentaires de l'OIBT et, dans la négative, pour quelle raison? Quelque chose les feraient-ils changer d'avis et, dans l'affirmative, quoi et comment [p. 41]?

De notre point de vue, et avant toute chose, il existe un besoin crucial de solutions aux défis environnementaux qui soient axées sur le marché dans les parties du monde où les gouvernements nationaux sont souvent désavantagés et sous-dotés de manière disproportionnée. En outre, les sciences du climat et de la complexité exhortent à ce que l'on trouve des solutions locales à des problèmes planétaires par le truchement des écosystèmes qui sont interconnectés et interdépendants à une échelle gigantesque. Il s'agit d'un problème du vingt et unième siècle sur lequel l'OIBT pourrait influencer sans commune mesure, en offrant des retombées et une valeur accrues, non seulement pour les citoyens des États membres, mais aussi au niveau mondial sur les marchés qu'ils sous-tendent.

Principales constatations:

- Au niveau mondial (non pas seulement l'OIBT), les contributions volontaires – ou tout type de subvention forfaitaire non affectée émanant de donateurs – se sont contractées pour atteindre moins de 4 pour cent des financements de l'APD, et il s'agit d'un outil *politique* des gouvernements qui n'est pas accessible dans le cadre de soumissions/candidatures ou d'un engagement fondé sur la demande [p. 26];
- Bien que tout doit être fait pour permettre aux membres de l'OIBT d'accroître leurs contributions volontaires et de les encourager en ce sens, il conviendrait que l'Organisation cesse d'anticiper des montants importants de financements non affectés dans ses projections de recettes [p. 33]; et
- Il existe une «lacune du marché» au sein des exécuteurs de prestations de développement technique qu'une organisation de nature unique comme l'OIBT est susceptible de combler, compte tenu de ses atouts, de son expertise technique et de ses membres, et qui accroîtrait son attractivité auprès des potentiels partenaires du consortium et d'une grande diversité de financeurs;

/ 2.4 Obstacles – Qu'est-ce qui va rendre ce changement difficile?

Tout changement significatif au sein d'une organisation est difficile, incertain et complexe. Lorsque les origines et la constitution de cette organisation sont définies par le droit international, ces obstacles peuvent être encore plus compliqués à surmonter.

Dans le cas de l'OIBT, le premier – et le plus difficile – des obstacles est d'ordre politique et relève de la volonté. Les membres acceptent-ils que la disponibilité de ressources financières non affectées ait fondamentalement évolué tant au niveau interne qu'externe, et qu'elle ne renouera pas avec son niveau historique? Si la réponse est négative, alors les questions d'ordre plus opérationnel et commercial sont nettement moins pertinentes. Si la réponse est positive, et au vu de la valeur qualitative et quantitative que les projets et l'appui en interne peuvent apporter, le modèle d'activité de l'Organisation doit dans ce cas changer.

Si celui-ci change, l'OIBT doit entrer en concurrence avec d'autres organisations, ONG, organisations caritatives, entrepreneurs et cabinets d'expertise-conseil pour obtenir des financements. Les financements disponibles n'ont jamais été aussi importants au niveau mondial, mais il en va de même pour la nécessité ou la demande dont ils font l'objet. Le processus à suivre pour remporter ces financements nécessitera de nouvelles compétences, de nouvelles personnes, de nouveaux outils, de nouvelles capacités et d'avoir l'humilité d'accepter qu'à cet égard, d'autres aient une plus grande expertise. Les habitudes et présomptions acquises en interne devront changer pour que l'Organisation acquière une importance croissante sur un marché externe.

Pour y parvenir, le Secrétariat devra certes subir des transformations de poids, mais le CIBT devra lui aussi s'adapter, en reconnaissant que, si les origines de l'Organisation peuvent être de nature politique ou internationale, l'avantage concurrentiel est aussi le résultat de décisions calculées en matière d'efficacité, de performance et de retour sur investissement, dans le sens où la résilience et la croissance sont directement proportionnelles à l'agilité et au leadership.

Principales constatations:

- Changer le modèle d'activité – passer d'une organisation principalement financée en interne qui *octroie* des subventions à une organisation qui *exécute* des programmes suivant un processus de mise en concurrence à l'externe – est un changement stratégique de grande envergure, une décision politique majeure et une transformation opérationnelle semée de défis;
- Sur le marché actuel du financement est déjà présent dans l'«espace» de l'OIBT tout un éventail de concurrents mondiaux qui disposent d'une infrastructure internationale importante, de relations bien établies avec les donateurs, et de Secteurs de services clairement définis et bien développés; et
- Se réorienter vers une capacité concurrentielle va nécessiter un changement interne au sein du Secrétariat, l'ajout de nouvelles compétences au niveau du personnel, des efforts accrus en

marketing et d'autres investissements d'ordre opérationnel dans les trois à cinq années à venir pour réussir à adapter l'Organisation [p. 60].

/ 2.5 Stratégie – Comment surmonter ces obstacles ?

Bien que la portée de ces travaux de recherche et d'expertise-conseil a été différente de celle du Groupe de travail proprement dit et constitue seulement une ressource parmi de nombreuses autres représentées au sein de ses membres, des préconisations synthétiques peuvent être distillées pour chacun des centres d'intérêt [Décision 9(LIII) du CIBT]:

1. La recherche de contributions volontaires ou d'autres mécanismes en vue du financement immédiat de la longue liste de projets qui ont été formulés en accord avec les objectifs centraux de l'AIBT et approuvés par le CIBT;

Préconisation – Mener un sondage auprès des membres de l'OIBT pour déterminer leur compréhension actuelle des priorités politiques (qui motivent le budget disponible pour des contributions volontaires) ainsi qu'une étude de référence sur leur confiance dans les contrôles financiers actualisés de l'Organisation et sur sa santé [p. 56].

2. L'efficacité et la cohérence des actuels créneaux de financement de l'OIBT (y compris dans le cadre du cycle régulier des projets, des programmes thématiques, du programme de travail biennal, du Fonds pour le Partenariat de Bali) ainsi que les possibles modifications permettant d'améliorer leur valeur et leur attractivité;;

Préconisation – Convertir les programmes internes en place en un ensemble simplifié de Secteurs de services et solutions pertinents fondés sur les priorités des donateurs, en adaptant ou en mettant en place une capacité de vente, de marketing et technique pour les développer et les mettre en œuvre [p. 55, 57].

3. Les possibilités de raccourcir ou de simplifier le processus d'élaboration et d'approbation des projets (y compris un examen de la clause de caducité de la Décision 3(X) aux termes de laquelle un projet qui n'a pas obtenu de financement perd son statut de projet approuvé au-delà d'une période définie);

Préconisation – Limiter l'approbation des projets internes 1) à un budget total équivalent aux fonds réels disponibles; 2) aux thématiques relevant des Secteurs d'activité de l'Organisation, et 3) à ceux qui correspondent aux normes externes d'évaluation des impacts et de transparence (IATI) [p. 60].

4. Les ajustements susceptibles d'être apportés aux seuils ou conditions de lancement d'un projet;

Préconisation – Introduire un processus à deux étapes pour toutes les demandes de financement interne: première étape, une note conceptuelle de cinq pages (maximum) et un budget de haut niveau; et, deuxième étape, pour celles retenues dans la liste de présélection, une proposition complète indiquant le personnel-cadre et comportant le budget détaillé par poste individuel [p. 60].

5. Les mesures possibles permettant aux auteurs d'une proposition de projet et aux bailleurs de fonds d'interagir, en vue de les aider à déterminer des thèmes ou projets d'intérêt mutuel présentant une chance raisonnable de recevoir un financement;

Préconisation – Mettre au point et lancer une campagne de marketing ciblée qui promeuve l'impact qu'a l'OIBT dans le cadre de ses Secteurs de solutions et services dans des régions prioritaires pour les donateurs, ce avec la participation de groupes composites internationaux, et pour cibler directement les partenaires du consortium [p. 61].

6. La formulation d'un message concis et convaincant pour promouvoir la levée de fonds;

Préconisation – Faire appel à une expertise appropriée en marketing autour du message suivant: «Bois tropicaux: des solutions en matière de foresterie durable, gestion des chaînes d'approvisionnement, accès au marché, données/analytique/technologies et renforcement des capacités» [p. 51]

7. L'identification de sources potentielles de financement et l'ajustement sur mesure de tout message de levée de fonds en fonction des divers bailleurs de fonds pressentis;

Préconisation – Recruter un directeur de levée de fonds doté d'une vaste expérience dans la génération de recettes auprès des donateurs bilatéraux et multilatéraux de l'OCDE dans le cadre d'appels d'offres concurrentiels se rapportant à des contrats ou des subventions; établir les attentes et le budget en conséquence [p. 61]

8. Les possibilités de co-financer des activités et projets ainsi que de générer des recettes à partir de produits de l'OIBT;

Préconisation – Impliquer le Groupe consultatif sur le commerce, d'autres personnes morales et les États membres de l'OIBT pour la création d'un «Fonds du défi» en vue d'apporter des fonds équivalents ou compléter le financement externe de projets dans le but d'élargir son impact ou son rayonnement [p. 47].

9. Les opportunités de combiner des flux de financement ou de mettre en place des collaborations avec d'autres initiatives et mécanismes de financement forestier, tels que le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'environnement mondial et le Réseau mondial de facilitation du financement forestier; et

Préconisation – Désigner une personne de liaison dédiée (éventuellement secondée par un État membre de l'OIBT), chargée d'obtenir l'accréditation, en engageant proactivement des fonds spécifiques, et en faisant campagne pour l'inclusion de l'OIBT dans les financements et les comités de pilotage pertinents [p. 37].

10. Toute autre question jugée pertinente.

Préconisation – Si le CIBT décide d'ajouter la mise en œuvre de programmes de développement aux recettes et au portefeuille de services de l'Organisation, examiner les organisations au niveau mondial en vue de potentielles fusions ou acquisitions (pour percer sur un nouveau marché, il faut «le développer ou l'acheter»).

// 4. Conclusion et références

Cette synthèse des résultats repose sur des travaux de recherche exhaustifs portant sur le financement mondial (voir l'appendice D) et une analyse spécifique à la stature et aux avantages concurrentiels uniques de l'OIBT (voir l'appendice E). Ces préconisations synthétiques (ou stratégiques) sont décrites en détail et assorties de propositions techniques spécifiques (ou opérationnelles) ayant trait à une douzaine de thèmes organisationnels (voir l'appendice F). Les lecteurs qui souhaitent avoir de plus amples détails, ou bien une analyse ou une justification plus approfondies sur ces préconisations, pourront se référer à ces sections.

Nous recommandons également le rapport encyclopédique de M. Markku Simula intitulé «*Mobilisation de nouveaux financements et partenariats pour l'OIBT (2013)*» comme ouvrage complémentaire intégral à cette recherche, qui est d'une qualité telle que nous avons jugé inutile de le retranscrire dans le présent document, mais simplement de le cautionner et de le mettre en exergue (voir l'appendice B).