



TRENTE-SEPTIÈME SESSION
13-18 décembre 2004
Yokohama (Japon)

DÉCISION 3(XXXVII)

MESURES DESTINÉES À AMÉLIORER ET À RENFORCER LE CYCLE DES PROJETS OIBT

Le Conseil international des bois tropicaux,

Rappelant la Décision 7(XXXIII) par laquelle ont été adoptées des mesures d'amélioration de l'efficacité et de la productivité de l'Organisation, qui comprenait entre autres des mesures relatives à la formulation, au suivi et à l'évaluation des projets, et la Décision 11(XXXIV) portant sur les mesures destinées à améliorer la formulation et l'évaluation des propositions de projets ;

Prenant note du rapport du Panel d'experts chargé des mesures destinées à améliorer la formulation et l'évaluation des propositions de projets ITTC(XXXVI)/5 et le rapport du Groupe de travail sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des travaux de projets CEM,CRF,CFI,CFA(XXXIV)/2, et leurs recommandations ;

Prenant note également de la Décision 7(XXII) relative au Panel d'experts chargé de l'évaluation technique des propositions de projets et d'avant-projets, de la Décision 8(XXII) sur la révision des Directives et manuels relatifs aux projets, du rapport du 25^{ème} Panel d'experts chargé des mesures destinées à améliorer la formulation et l'évaluation des propositions de projets [ITTC(XXXIV)/6], et du projet en cours relatif à « l'assistance dispensée à l'identification et à la formulation des projets » PD 73/89 (M,F,I) ;

Reconnaissant l'importance de mesures concrètes destinées à l'amélioration des différentes phases du Cycle des projets, à savoir a) l'identification de la proposition ; b) sa formulation ; c) son évaluation ; d) la décision de l'adopter et de la financer ; e) son exécution ; f) les évaluations de l'exécution du projet (à mi-parcours, finale et à postériori) ; et g) l'achèvement de l'exécution du projet;

Prenant note en outre des travaux effectués par le Directeur exécutif invitant les Membres de l'OIBT à prendre des mesures d'amélioration du Cycle des projets OIBT, et des mesures mises en oeuvre par le Secrétariat de l'OIBT en application des délibérations de la trente-sixième session du CIBT et de la séance commune des Comités qui se sont tenues à Interlaken (Suisse) du 20 au 23 juillet 2004 ;

Reconnaissant les possibilités d'effets positifs supplémentaires dont est susceptible l'exécution des recommandations du 27^{ème} Panel d'experts et du Groupe de travail sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des travaux de projets CEM,CRF,CFI,CFA(XXXIV)/2 ;

Soulignant que les projets et avant-projets doivent être élaborés, approuvés, exécutés et évalués de manière efficace et transparente ;

Mettant en exergue les rôles des Comités techniques et leurs responsabilités de faire en sorte que les projets et avant-projets soumis au Conseil soient conformes aux critères énoncés dans la présente Décision, y compris dans leur mise en oeuvre effective qui fait suite à leur soumission ;

Décide de :

1. Vivement encourager les pays membres à donner effet aux recommandations détaillées en annexe à la présente décision, en prenant note en particulier de l'intérêt de
 - (i) mettre en place un centre national d'information et d'échange qui, préalablement à

/ . . .

- leur soumission, sélectionnera les propositions de projets et d'avant-projets en fonction des priorités nationales et des objectifs de l'OIBT et en jugeant de leur conformité au Manuel OIBT de formulation des projets et des autres règles et modalités de fonctionnement de l'OIBT ; apprécier les besoins en matière de formation à la formulation et à l'évaluation des propositions de projets;
- (ii) limiter le nombre des soumissions de propositions de projets à trois par réunion du Panel d'experts, et leur attribuer un rang de priorité;
 - (iii) fournir les noms et les curriculum vitae des experts locaux en formulation de projets en vue de les inclure dans la base de données du Secrétariat de l'OIBT.
2. Prier le Directeur exécutif, en prolongement des activités entrant dans le cadre du projet « Assistance à l'identification et à la formulation de projets » PD 73/89 (M,F,I) et en fonction de l'appréciation des formations nécessaires dans les pays membres, de mettre à disposition des prestations d'experts locaux en formulation de projets qui conduiront des ateliers nationaux de formation dans ou pour les pays producteurs et pays consommateurs en développement admissibles au sens de la Décision 7(XXXIII) Annex I, Partie C, et qui soumettront des propositions de projets avec la participation du point focal, des futurs formateurs et des membres du centre national d'information et d'échange.
3. Prier le Directeur exécutif de constituer un registre d'experts lesquels, désignés à cet effet par des gouvernements Membres et des organisations internationales, seront susceptibles de fournir aux pays membres admissibles (au sens de la Décision 7(XXXIII) Annexe I Partie C) une assistance à l'élaboration des propositions de projets.
4. Prier le Directeur exécutif de:
- (i) Engager deux consultants, l'un d'un pays membre producteur, l'autre d'un pays membre consommateur, qui élaboreront une méthode de qualification des projets mettant en oeuvre des critères d'attribution d'ordre qualitatif et des notes pondérées servant à l'évaluation des propositions.
 - (ii) Prolonger de deux journées la durée du 29ème Panel d'experts chargé de l'évaluation technique des propositions de projets, pour actualiser le mandat du Panel d'experts et et analyser les propositions des consultants relatives aux critères d'attribution d'ordre qualitatif et aux notes pondérées, en vue d'en référer au Conseil;
 - (iii) Limiter à trois le nombre des évaluations de propositions de tout projet et avant-projet (évaluation originelle plus deux).
5. Prier le Directeur exécutif de:
- (i) Elaborer le mandat de consultants, appelés à opérer la révision Manuel OIBT de formulation des projets et de ses matériaux connexes et à préparer des manuels et lignes directrices condensés et d'utilisation aisée sur le cycle des projets, et proposer ces mandats à la session commune des Comités lors de la trente-huitième session du Conseil. Le projet de mandat donnera effet, entre autres considérations, aux recommandations énumérées en annexe à la présente Décision;
 - (ii) Suite à l'approbation par le Comité commun, engager deux consultants, l'un d'un pays producteur, l'autre d'un pays consommateur, pour exécuter ce mandat et présenter les résultats de leurs travaux au Conseil pour examen; et
 - (iii) Développer ensuite des outils informatisés qui faciliteront la préparation des propositions de projets et de leur budget par le site Internet de l'OIBT.
6. Prier le Directeur exécutif de mettre en oeuvre, autant que de besoin, les

recommandations énumérées en annexe à la présente Décision, et d'engager le personnel du Secrétariat dans les différentes phases du cycle des projets

7. Autoriser le Directeur exécutif à solliciter des contributions volontaires de la part des Pays Membres pour répondre aux besoins financiers de la présente Décision, à concurrence de 497 000,00 dollars E-U. Si le montant des contributions reçues au 24 juin 2005 est insuffisant, le Directeur exécutif est prié de mobiliser des fonds du Sous-compte B du Fonds du Partenariat de Bali.
8. Procéder à un bilan de l'exécution de la présente Décision au terme de deux années, en s'attachant plus particulièrement à la limitation du nombre des propositions, en vue d'évaluer son efficacité, de prendre connaissance de l'amélioration qu'elle apporte au Cycle des projets et de la production de projets de qualité qu'elle permet.

ANNEXE IV

Mesures destinées à accroître l'efficacité et l'efficiency des travaux des projets OIBT

Phase du cycle des projets	Problèmes et implications	Mesures de redressement	Instance compétente
1. Identification	<p>Guidance limitée fournie par l'OIBT dans la définition des projets</p> <p>Absence d'un processus véritable qui définisse, en leur attribuant un rang de priorité, les projets et activités OIBT utiles aux pays, aux bénéficiaires et à l'OIBT</p>	<p>Élaborer un corps de critères qui définissent les caractéristiques (par exemple la pertinence, la valeur de rayonnement) d'un projet OIBT, afin d'aider les pays à définir un projet.</p> <p>Mettre en place un processus de diagnostic interne aux pays</p> <p>Mettre en place un centre d'information et d'échange constitué d'experts nationaux qui traitent les propositions en fonction des priorités nationales et de celles de l'OIBT (afin d'aider les points focaux à filtrer les projets)</p> <p>Envisager d'organiser des appels nationaux à produire des propositions qui répondent aux domaines prioritaires nationaux et à ceux de l'OIBT</p> <p>Oeuvrer à un stade précoce avec les pays qui envisagent d'élaborer des projets et avec les bailleurs de fonds potentiels</p>	<p>Conseil</p> <p>Pays membres</p> <p>Pays membres</p> <p>Points focaux</p> <p>OIBT</p>
2. Formulation	<p>Expertise limitée en matière de formulation de projets</p> <p>Mauvaise assimilation du rôle et des compétences des Points focaux</p>	<p>Dispenser l'assistance à la formulation des projets en l'articulant sur les besoins des pays et en fonction de leur demande</p> <p>Élaborer des lignes directrices destinées aux consultants relatives à l'assistance à la formulation des projets, et des termes de référence appropriés qui assurent le renforcement des capacités institutionnelles pour le pays membre qui en fait la demande.</p> <p>Cerner les besoins d'une assistance financière aux Points focaux dans l'élaboration des projets</p> <p>Veiller à la bonne diffusion des résultats de projets en vue d'améliorer la conception des projets futurs</p> <p>Faire en sorte que les Points focaux disposent d'un effectif d'employés suffisant ou d'autres ressources humaines connaissant bien les manuels, directives et procédures OIBT, et que ces personnels disposent du temps nécessaire, possèdent l'expérience et la motivation que réclame l'évaluation</p>	<p>OIBT et pays membres</p> <p>Pays membres</p> <p>OIBT et pays membres</p> <p>Pays membres</p>

		<p>des propositions de projets et le suivi des projets en cours d'exécution</p> <p>Arrimer les Points focaux aux organismes intéressés, tels les Offices de l'OIBT 2000</p> <p>Requérir des Points focaux qu'ils apportent des preuves de la conformité (par le moyen d'une liste de contrôle) aux manuels, directives et procédures de l'OIBT, ainsi qu'aux priorités des pays, et que la soumission des projets soit subordonnée à ces preuves</p> <p>Élaborer une liste de contrôle qui permette de constater la conformité avec les manuels, directives et procédures de l'OIBT et avec les priorités des pays.</p> <p>Informar l'OIBT de la nomination d'un nouveau point focal ou agent de liaison en mentionnant toute nécessité d'une formation le cas échéant.</p> <p>Réviser les manuels, directives et procédures en concertation avec les membres, pour les rendre plus faciles à comprendre et à exploiter, et éliminer toutes exigences non nécessaires, en prenant en compte les questions de pauvreté et les aspects relatifs à la parité homme-femme.</p> <p>Dans l'examen que doit mener l'OIBT de ses manuels, directives et procédures, préciser le rôle que doivent jouer les Points focaux et les agents de liaison dans la formulation, le suivi et l'évaluation des projets</p> <p>Mettre à disposition sur Internet des outils d'élaboration du cadre logique, des budgets et d'autres éléments de la conception, de la formulation et de l'exécution des projets</p> <p>Mettre à disposition les ressources nécessaires pour développer les idées de projets en des projets véritables, et pour permettre le recours à des avant-projets dans l'élaboration de projets.</p> <p>Étoffer la valeur stratégique et le processus d'élaboration des propositions de projets</p> <p>Montrer comment les projets s'articulent sur les plans-cadres nationaux portant sur la réduction de la pauvreté, la gestion forestière durable et le Programme forestier national.</p> <p>Faire état des modalités de la formulation du projet dans la proposition de</p>	<p>Pays membres</p> <p>OIBT</p> <p>OIBT</p> <p>Pays membres</p> <p>OIBT</p> <p>OIBT</p> <p>OIBT</p> <p>OIBT et pays membres</p> <p>Agence d'exécution</p> <p>Agence d'exécution</p>
	<p>Manuels, Directives, et Procédures sont perçues comme incomplets, trop compliqués et, dans certains cas, inadaptes</p> <p>Outils de formulation des projets insuffisants</p> <p>Conception du projet incohérente</p>		

		projet, ce qui est nécessaire à l'appropriation du projet, et veiller à la bonne diffusion des résultats	
	Défaut d'expérience ou mauvaise performance passée de la part de certaines agences d'exécution/agences homologues	Intégrer dans la proposition de projet et le plan des travaux la durée nécessaire à la conclusion de l'accord de projet, à la soumission du plan d'exploitation annuel et à la préparation des états financiers actualisés, et intégrer la durée nécessaire à la constitution de l'équipe dirigeante du projet	Agence d'exécution
	Cadre logique mal appliqué	Préconiser les mesures nécessaires au renforcement de la capacité institutionnelle qui permettra de résoudre les problèmes rencontrés	Secrétariat
		Améliorer l'application du cadre logique et veiller au caractère concerté de son élaboration	Agence d'exécution
		Élaborer une démarche et une méthode qui aident à la formulation du cadre logique et à l'évaluation des retombées du projet ; veiller à la participation des bénéficiaires ou acteurs sans ignorer les aspects relevant de la parité homme-femme	OIBT et pays membres
	Défaut d'appropriation et de mobilisation des agences homologues, des gouvernements homologues et des acteurs locaux, ce qui a pour effet de freiner l'exécution du projet et de limiter ses retombées	Solliciter à l'avance l'engagement ferme et la collaboration des organismes coopérants, des gouvernements coopérants et des acteurs locaux	Pays membres
		Attester dans la proposition de projet de l'implication effective ou prévue, des apports et de la mobilisation des organismes coopérants, des gouvernements coopérants et des acteurs locaux	Agence d'exécution
		Élaborer des lignes directrices à la formulation et à l'exécution de projets multinationaux	OIBT
		Évaluer correctement les risques et les hypothèses qui sous-tendent la conception du projet, s'agissant en particulier de l'aptitude du projet à contribuer aux objectifs de développement nationaux	Agence d'exécution
	Risques et hypothèses non correctement pris en compte dans les projets	Élaborer des lignes directrices ou une liste de contrôle qui aideront à l'évaluation des risques et des hypothèses de travail	OIBT

	<p>Modalités de suivi et évaluation mal définies dans les propositions de projets</p> <p>Projets souvent non pérennisables</p> <p>Mauvaise diffusion et exploitation des résultats du projet</p>	<p>Définir dans les propositions de projets les dispositifs de suivi et évaluation</p> <p>Définir les éléments d'une stratégie de sortie, parmi lesquels ceux nécessaires à la transition finale du projet (intégration d'une stratégie de sortie, à savoir un fonctionnement et un maintien post-projet), par laquelle la pérennisation du projet sera assurée en fonction d'un aboutissement anticipé.</p> <p>Nécessité de doter les projets d'une composante capacité et vulgarisation et d'une stratégie de diffusion de leurs acquis, ce qui suppose l'identification des tranches de public que l'on vise, l'assignation d'objectifs et la définition du type de messages à diffuser</p>	<p>Agence d'exécution</p> <p>OIBT et pays membres</p> <p>OIBT</p>
<p>3. Évaluation des propositions de projets</p>	<p>Modalités d'évaluation des propositions mal définies</p> <p>Les délais de travail et les ressources dont dispose le Panel d'experts chargé de l'évaluation technique des propositions d'avant-projets et de projets est sans commune mesure avec le nombre de propositions de projets</p> <p>Manque d'informations sur l'expérience et la performance passées des agences d'exécutions et</p>	<p>L'évaluation des propositions doit être plus rigoureusement définie et appliquée, notamment dans la capacité et les besoins institutionnels, ainsi qu'au regard de la parité homme-femme</p> <p>Réexaminer le mandat du Panel d'experts chargé de l'évaluation technique des propositions de projets et d'avant-projets</p> <p>Élaborer et adopter une méthode de qualification qui ait recours à des critères qualitatifs d'attribution et de notations pondérées et dont le but sera de structurer les débats du Panel d'experts chargé de l'évaluation technique des propositions d'avant-projets et de projets, et de clarifier ses recommandations</p> <p>Réduire le nombre des propositions de projets et/ou allouer des ressources supplémentaires à leurs évaluations</p> <p>Élaborer une méthode objective et vérifiable d'évaluation de la structure des projets, de leur agence d'exécution et des montages institutionnels devant supporter leur exécution</p> <p>Limiter l'évaluation des propositions de projets à celles de projets nouveaux ou de projets ayant été révisés une fois</p> <p>Dispenser les informations dont on dispose sur l'expérience et les performances passées de l'agence d'exécution ou des organismes coopérants afin d'aider le Panel d'experts chargé de l'évaluation technique des propositions d'avant-projets et de projets à évaluer les propositions de</p>	<p>OIBT et pays membres</p> <p>OIBT</p> <p>OIBT</p> <p>OIBT et pays membres</p> <p>OIBT</p> <p>OIBT</p> <p>Secrétariat</p>

	agences homologues	projets	
4. Décision et financement	Absence d'une implication effective des comités techniques dans l'approbation des projets	Procéder à une analyse qui permettra de prendre la mesure du problème et de dégager des conclusions	OIBT
	Manque de transparence sur les critères d'appui et de financement des projets	Améliorer le processus de financement des projets	OIBT
	Déséquilibre entre fonds disponibles et fonds requis pour les projets	Diversifier l'éventail des bailleurs de fonds	OIBT et Pays membres
		Définir des modalités d'augmentation du nombre des bailleurs de fonds attribuant des fonds par le moyen de l'OIBT, et ainsi les modalités d'une plus grande stabilité à long terme de l'OIBT	OIBT
	Long délai entre l'engagement financier et le lancement du projet	Examiner ce déséquilibre et prendre des mesures qui corrigeront le déséquilibre actuel entre le nombre des projets et les ressources disponibles Revoir la clause de caducité	Conseil OIBT
5. Exécution	La durée d'exécution dépasse souvent les délais prévus	Veiller à ce que les durées prévues soient raisonnables	Agence d'exécution
		Instaurer et mettre en oeuvre des dispositifs de suivi et évaluation	Pays membres et Agence d'exécution
		Instaurer de bonnes voies de communication qui faciliteront les modifications nécessaires dans l'exécution du projet, s'agissant par exemple des changements d'agence d'exécution	OIBT, Pays membres et Agence d'exécution
	Défaut d'assimilation des manuels, directives et procédures OIBT de la part du personnel de projet	Dispenser des formations à l'exécution des projets	OIBT et Pays membres
	Importance du suivi et de l'évaluation pas toujours pleinement reconnue	Améliorer les modalités et méthodes actuelles du suivi et de l'évaluation, et prendre en compte le processus actuel d'établissement des rapports Dispenser une assistance aux pays dans l'élaboration de procédures de	OIBT

	<p>Manque de capacité</p> <p>Problèmes de sélection et d'engagement du personnel du projet, manque de continuité dans le personnel employé par le projet, etc.</p> <p>Pas de fonctionnement véritable du Comité directeur ou "comité de pilotage"</p> <p>Défauts de conception du projet qui n'apparaissent que lorsque son exécution est engagée et viennent remettre en question la pérennisation</p>	<p>suivi et évaluation</p> <p>Renforcer les liaisons entre l'agence d'exécution, les points focaux, le secrétariat, les Responsables régionaux OIBT, notamment dans le domaine du suivi et de l'évaluation</p> <p>Requiert un mode conjoint de suivi et évaluation des projets (OIBT, points focaux et agence d'exécution)</p> <p>Envisager les options à un renforcement des processus de suivi et évaluation chez les pays membres et dans l'OIBT, notamment au niveau des régions</p> <p>Intégrer dans le projet l'édification des capacités nécessaires, afin que les institutions (bénéficiaires, acteurs locaux, etc.), et non des personnes privées, se voient dotées de moyens</p> <p>Instituer un processus transparent et objectif de sélection du personnel du projet et d'acquisition de ses équipements</p> <p>Prévoir un atelier de lancement dans les propositions de projets</p> <p>Constituer un pool d'experts</p> <p>Faire fonctionner les comités directeurs de projets de manière plus effective, notamment dans les tâches de surveillance/suivi et dans les décisions</p> <p>Renforcer le rôle du comité directeur et reconsidérer la composition et les procédures des comités directeurs ou "de pilotage"</p> <p>Apporter des éléments relatifs aux modifications budgétaires dans le cadre des directives et procédures OIBT</p> <p>Définir le rôle du comité directeur dans l'approbation des mesures correctrices qui s'imposent</p> <p>Définir la démarche qui confèrera la souplesse nécessaire et/ou fournir les outils qui permettront de corriger les défauts de conception des projets en cours d'exécution sans pour autant modifier la nature du projet ni ses objectifs généraux</p>	<p>Pays membres</p> <p>OIBT</p> <p>OIBT, Pays membres, Points focaux, et Agence d'exécution</p> <p>OIBT</p> <p>OIBT</p> <p>Agence d'exécution</p> <p>OBT</p> <p>OIBT et Pays membres</p> <p>OIBT et Pays membres</p> <p>OIBT et Agence d'exécution</p> <p>OIBT</p> <p>Comité directeur</p>
--	---	---	--

	du projet		OIBT
6. Évaluations (mi-parcours, finale, à postériori)	Pas d'évaluation systématique des projets	Examiner l'actuel processus d'évaluation et élaborer un processus d'évaluation systématique qui prenne en considération les modalités de suivi et d'établissement de rapports, en intégrant l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation terminale Faire de la séquence des rapports et du régime de suivi un outil d'évaluation Requiert l'évaluation terminale d'une phase préalablement à la soumission des phases suivantes Mener des évaluations à postériori en coopération avec les pays et s'attacher à des questions soigneusement sélectionnées, en conservant le souci de la parité homme-femme	OIBT et Agence d'exécution OIBT et Agence d'exécution OIBT OIBT
	Aspects financiers insuffisamment analysés dans les évaluations	Opérer des provisions aux budgets des projets pour les évaluations L'équipe chargée de l'évaluation doit réunir des compétences en matière financière	Agence d'exécution
7. Achèvement	Pas d'importance particulière accordée à l'achèvement du projet	Revoir les termes et les modalités de déclaration d'achèvement des projets Requiert l'évaluation de(s) objectif(s) du projet dans le cadre de son achèvement, en se servant de manière effective du rapport d'achèvement	OIBT OIBT
	Projets n'atteignant pas leurs objectifs et ne donnant pas leurs produits	Mettre en oeuvre les mesures de redressement recommandées par le groupe de travail pour améliorer les projets et le cycle des projets.	OIBT

* * *