



**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil d'administration – Soixante-dix-neuvième session**

Rome, 10-11 septembre 2003

**RAPPORT SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'ÉVALUATION EXTERNE  
INDÉPENDANTE DU FIDA**

**RAPPORT PRÉSENTÉ PAR LE DIRECTEUR DU BUREAU DE L'ÉVALUATION**





## I. ANTÉCÉDENTS

1. À sa soixante-dix-huitième session, en avril 2003, le Conseil d'administration a adopté le Rapport du Président du Comité de l'évaluation sur l'évaluation externe indépendante du FIDA (EB 2003/78/R.45). Le Conseil d'administration a approuvé les modalités d'organisation, la structure de gouvernance et les autres dispositions contenues dans le rapport. En application de la décision du Conseil d'administration, le Directeur du Bureau de l'évaluation devait soumettre un rapport sur l'état d'avancement à chaque réunion du Conseil d'administration tout au long de l'évaluation externe indépendante. Le présent document est le premier rapport de ce type.

## II. ÉLABORATION DU MANDAT

2. C'est un consultant choisi par le Comité de l'évaluation en décembre 2002 qui a élaboré le premier projet de mandat. Le Comité a tenu trois réunions officielles et a rencontré, entre autres, les coordinateurs de liste pour examiner ce projet. Il a toutefois été jugé que le projet de mandat devait encore être amélioré dans différents domaines. Sur la base des recommandations contenues dans le rapport du Président du Comité de l'évaluation, le Conseil d'administration a demandé au Directeur du Bureau de l'évaluation d'établir un mandat détaillé pour l'évaluation externe indépendante. Ce mandat devra être approuvé par le Comité de pilotage créé aux fins de conseiller le Directeur du Bureau de l'évaluation pendant le déroulement de l'évaluation externe indépendante.

3. Pour répondre à la décision du Conseil d'administration, le Bureau de l'évaluation a élaboré la première version du mandat révisé à la mi-mai pour examen et approbation par le Comité de pilotage. Il a ensuite élaboré le mandat définitif détaillé, que le Comité de pilotage a approuvé lors d'une réunion tenue le 15 juillet 2003.

4. Conformément au mandat, le principal objectif de l'évaluation externe indépendante est de déterminer la contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté rurale, les résultats et l'impact obtenus dans ce domaine, de même que la pertinence de la mission et des objectifs du Fonds par rapport aux objectifs de développement internationaux et aux stratégies nationales de développement des pays emprunteurs. Concrètement, l'évaluation externe indépendante sera axée plus spécifiquement sur l'évaluation de l'impact durable et de l'efficacité des initiatives du FIDA en matière de développement, y compris projets appuyés par le FIDA, concertation sur les politiques, activités de plaidoyer et politiques et stratégies du Fonds. L'évaluation est censée permettre de mieux déterminer si le FIDA a tiré des enseignements de l'expérience acquise - et quels enseignements - et d'évaluer la manière dont ils ont infléchi l'orientation des politiques et opérations du Fonds.

5. Le mandat révisé définit clairement la procédure de réalisation de la tâche en cinq étapes, dont chacune ouvre la voie à la suivante et aboutit aux résultats ci-après:

- rapport initial;
- examen sur dossier;
- vérification des conclusions sur le terrain;
- projet de rapport final, devant être rédigé à l'issue des visites de terrain; et
- rapport final, qui sera élaboré à partir des débats et observations du Conseil d'administration sur la version préliminaire.

6. Le prestataire de services adressera les cinq résultats au Directeur du Bureau de l'évaluation, qui les communiquera au Conseil d'administration, au Comité de pilotage et à la Direction du FIDA, lesquels formuleront leurs observations comme suit:



- Le Comité de pilotage peut émettre des observations sur chaque aspect de l'ensemble des résultats qui permettent de vérifier que l'équipe d'évaluation accomplit sa tâche conformément au mandat.
- À propos des trois premiers résultats, la direction du FIDA émettra des observations ne portant que sur les aspects purement factuelles.
- La direction du FIDA émettra des observations à la fois sur les questions d'ordre pratique et sur les questions d'opinion qu'après réception du quatrième résultat (projet préliminaire du rapport final). Lorsqu'elle aura obtenu le cinquième résultat (rapport final), elle communiquera en outre au Conseil d'administration sa réponse.
- Le Conseil d'administration recevra, examinera et commentera la version préliminaire du rapport final.

7. L'évaluation externe indépendante sera effectuée sous la supervision du directeur du Bureau de l'évaluation au nom du Conseil d'administration, auquel il rendra compte. Le directeur du Bureau de l'évaluation jouera le rôle de premier interlocuteur du prestataire de services pour veiller à ce que l'équipe de l'évaluation externe indépendante conduise ses travaux conformément à son mandat et facilitera la tâche à celle-ci. Il ne sera toutefois pas responsable des conclusions, recommandations et autres aspects des rapports émis dans le cadre de l'évaluation externe indépendante. Dans l'accomplissement de sa tâche, le directeur du Bureau de l'évaluation sera assisté de deux conseillers principaux indépendants de stature internationale qui assureront la liaison avec le prestataire de services à des étapes clés de la procédure d'évaluation.

### III. PREMIÈRES MESURES

8. La mise en place du Comité de pilotage a été considérablement retardée pour des raisons indépendantes de la volonté du FIDA et du Bureau de l'évaluation. En l'absence d'un Comité de pilotage au complet, qui pourrait approuver le mandat final, la procédure de passation des marchés applicable à l'identification et à la sélection d'un prestataire de services a elle aussi été retardée. Ces retards remettent en question la réalisation de l'évaluation externe indépendante à temps pour le début de la sixième reconstitution, conformément à ce qui avait été demandé lors de la dernière session de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA et la réunion postérieure du Conseil d'administration.

9. Lors d'une réunion avec les coordinateurs de liste et d'autres participants, le 17 juin 2003, il a donc été convenu que la première étape de la procédure de passation des marchés, à savoir la sollicitation de déclarations d'intérêt, devait intervenir immédiatement sur la base du projet de mandat. La lettre d'invitation spécifiait que le mandat était encore à l'état de projet, dans l'attente d'examen par le Comité de pilotage et son approbation. Conformément au calendrier de passation des marchés établi par le Bureau de l'évaluation en liaison avec le Bureau des services administratifs (responsable des questions d'achat) le Conseiller juridique principal et le Bureau de l'audit interne, des invitations à solliciter des déclarations d'intérêt ont été adressées le 18 juin (voir également paragraphe 20), la date limite des réponses étant fixée au 10 juillet 2003.

10. Comme indiqué précédemment, à sa session d'avril 2003, le Conseil d'administration a donné au directeur du Bureau de l'évaluation la possibilité de recruter des conseillers, qui seraient appelés à apporter une aide pour la supervision de l'évaluation externe indépendante. Compte tenu du rôle assigné au directeur du Bureau de l'évaluation dans la supervision de la procédure d'évaluation externe indépendante, le Bureau de l'évaluation a décidé d'utiliser cette possibilité (comme en atteste le mandat approuvé par le Comité de pilotage le 15 juin 2003) et a recruté les services de deux



conseillers indépendants principaux pour assister le directeur dans cette tâche, à savoir MM. Robert Picciotto, ancien Directeur général du Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale et M. S. Swaminathan, Président de la Fondation Swaminathan. En outre, le Bureau de l'évaluation a recruté pour une période de courte durée des consultants qui concourront à l'établissement du mandat révisé et à des travaux préparatoires de l'évaluation externe indépendante, y compris la procédure de passation de marché au moyen d'un appel d'offres international ouvert.

#### IV. LE COMITÉ DE PILOTAGE

11. Le 24 juin 2003, le Comité de pilotage était constitué en totalité. Il se composait des membres suivants:

Maureen Grewe (États-Unis)  
Ahmed Hachemi (Algérie)  
Gabriel Lombin (Nigéria)  
Esther Lonstrup (Danemark)  
Françoise Mailhot (Canada), Présidente  
Stefan Molund (Suède)  
Govindan Nair (Inde)  
Baastian Philip Reydon (Brésil)  
Modibo Mohamane Touré (Mali)

12. Le projet de mandat a été distribué à tous les membres du Comité de pilotage; qui ont (de même que les observateurs) adressé ensuite des commentaires détaillés au Bureau de l'évaluation. Ces observations ont été compilées et communiquées à l'ensemble des membres avant la première réunion du Comité de pilotage.

13. Une réunion d'information a également été organisée pour les membres du Comité de pilotage qui n'étaient pas présents lors des échanges de vue sur l'évaluation externe indépendante, organisée le 14 juillet avant la première réunion proprement dite du Comité de pilotage au complet. Durant cette réunion, les participants ont été brièvement informés du mandat et du fonctionnement du FIDA, de sa politique en matière d'évaluation et des décisions des organes directeurs du Fonds en ce qui concerne l'évaluation externe indépendante.

14. La première réunion du Comité de pilotage s'est tenue pendant toute la journée du 15 juillet et Mme Françoise Mailhot (Canada) a été élue présidente. Le Comité a examiné le mandat relatif à l'évaluation externe indépendante de façon approfondie, de même que sa participation à la procédure. Le Bureau de l'évaluation a également communiqué des documents sur la procédure de passation de marché, en particulier la liste des seize prestataires de service ayant répondu à la lettre sollicitant des déclarations d'intérêt. En outre, le Bureau de l'évaluation a demandé l'avis du Comité sur les critères du projet d'évaluation technique qui devront être utilisés pour évaluer les propositions des prestataires de services présélectionnés. Lors de la réunion, le mandat modifié a été approuvé, cette étape ouvrant la voie aux prochaines étapes de la procédure de passation de marché, conformément aux dispositions prévues.

## V. LA PROCÉDURE DE PASSATION DE MARCHÉ

### A. Organisation du travail et règles du FIDA

15. La procédure de passation de marché de l'évaluation externe indépendante est régie par les dispositions contenues dans le rapport du Président du Comité de l'évaluation et par les directives du FIDA en la matière. Le rapport prévoyait que l'équipe de l'évaluation externe indépendante serait recrutée en tant qu'unité dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres international ouvert conduite par l'intermédiaire d'un cabinet de recrutement spécialisé ou directement par le Directeur du Bureau de l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a décidé de conduire lui-même la procédure de passation de marché en faisant appel aux ressources et aux compétences de diverses unités du FIDA, qui recevront l'appui de consultants recrutés pour une période de courte durée. Ce choix a permis au FIDA de réaliser des économies considérables étant donné le coût élevé des services des cabinets spécialisés par rapport au coût de consultants recrutés pour une courte période. De plus, il réduit les risques en matière de communication qui se posent quand la procédure de passation des marchés est conduite par l'intermédiaire d'un cabinet spécialisé, peu familiarisé avec l'environnement complexe de l'évaluation externe indépendante.

16. Le Bureau de l'évaluation a tenu plusieurs réunions avec toutes les divisions/unités du FIDA concernées. Ces réunions ont abouti à une interprétation commune des étapes à prévoir et à une répartition des tâches en fonction des responsabilités de chaque division/unité:

- le Bureau de l'évaluation est chargé de l'examen au plan technique des déclarations d'intérêt, des propositions techniques établies par les prestataires de services présélectionnés et de l'exposé final des trois candidats en tête de liste;
- les Services administratifs et le Bureau du Conseiller juridique principal sont respectivement responsables des aspects commerciaux et des aspects juridiques de la procédure de passation de marché, y compris les négociations et l'attribution du contrat;
- le Bureau de l'audit interne fera office de dépositaire des propositions techniques et financières et sera chargé de les transmettre aux unités concernées pour examen;
- le Comité d'examen des contrats, présidé par le Président adjoint du Département administration et finances, approuvera l'adjudication, conformément aux directives du FIDA en matière de passation de marchés.

17. Outre les responsabilités fonctionnelles susmentionnées, le Bureau de l'évaluation a sollicité et obtenu l'avis de ces unités à des étapes clés de la procédure de passation de marché.

18. Conformément aux directives du FIDA en matière de passation de marché, un appel d'offres public est obligatoire pour l'achat de biens et services d'un montant supérieur à 500 000 EUR. Le Chef des Services administratifs est ensuite tenu d'adresser une demande écrite aux ambassades à Rome des États membres du FIDA ou à ceux-ci afin qu'ils puissent rechercher d'éventuels fournisseurs nationaux. De surcroît, les règles prévoient aussi que le FIDA recense le plus grand nombre de fournisseurs possible – 10 au minimum – en prenant contact avec d'autres organisations internationales. Les règles ne prévoient pas la publication d'avis dans la presse internationale, car il faudrait sélectionner un très large éventail de journaux et de magazines, sur le plan tant linguistique que géographique, pour toucher des prestataires de services appartenant à tous les États membres du FIDA.

## B. La procédure

19. La procédure de passation de marché pour l'évaluation externe indépendante comporte les principales étapes suivantes:

- établissement d'un mandat détaillé;
- sollicitation de déclarations d'intérêt;
- présélection;
- demandes de présentation de propositions;
- établissement d'un classement;
- invitation des fournisseurs de services sélectionnés pour exposé/entrevue;
- sélection;
- négociation et attribution du contrat.

20. Conformément au calendrier de passation de marché de l'évaluation externe indépendante, des invitations à solliciter des déclarations d'intérêt ont été adressées le 18 juin à toutes les ambassades des États membres du FIDA et à 15 prestataires de services potentiels recensés par le FIDA. Les invitations ont toutes été envoyées sur copie papier et par voie électronique afin d'accélérer la transmission des documents par les ambassades dans les différents pays.

21. Pour susciter l'intérêt des meilleures équipes d'évaluation disponibles, la lettre d'invitation spécifiait que les soumissions pouvaient émaner de cabinets conseils, d'instituts de recherche et d'établissements universitaires, d'organisations non gouvernementales ainsi que tout groupement que ces entités pourraient souhaiter mettre en place. Les critères d'examen des soumissions ont aussi été clairement spécifiés.

22. En réponse à leur sollicitation, des Services administratifs ont reçu 16 déclarations d'intérêt au total. Un jury composé de représentants du Bureau de l'évaluation et des Services administratifs a procédé à une présélection. Le Bureau de l'évaluation était représenté par quatre personnes: un fonctionnaire du Bureau et trois consultants, qui étaient chargés de l'examen technique des déclarations d'intérêt conformément aux critères définis dans la lettre sollicitant lesdites déclarations. L'examen technique comportait une évaluation quantitative des soumissions, sur la base d'une interprétation commune des critères et de leur application par les examinateurs. Les Services administratifs étaient chargés de l'examen des soumissions du point de vue commercial et financier.

23. L'examen technique était conçu de telle sorte que chaque examinateur procédait à un examen indépendant de l'ensemble des soumissions sans communiquer avec les autres examinateurs ou les consulter. Les différentes notes attribuées au terme de l'examen ont ensuite été communiquées pour agrégation au directeur du Bureau de l'évaluation. Celui-ci a procédé à des vérifications aléatoires des réponses pour s'assurer que l'équipe d'examen avait respecté les critères et directives fixés. Les six candidats dont la liste suit ont été sélectionnés pour la prochaine étape de la procédure:

- Centre d'études internationales sur l'environnement et le développement de l'Université agricole de Norvège (Noragric) (Norvège); en coopération avec ECON Analysis (Norvège);
- Services internationaux de l'Office allemand de la coopération technique (GTZ) (Allemagne); en coopération avec Intercooperation (Organisation suisse pour le développement et la coopération) (Suisse);
- Information, Training and Development Ltd (Royaume-Uni);
- Institute of Development Studies (Royaume-Uni);



- Overseas Development Institute (Royaume-Uni); en coopération avec l'International Institute for Environment and Development (Royaume-Uni); l'Overseas Development Group de l'Université d'East Anglia (Royaume-Uni) et la Fondation ETC (Pays-Bas), en association avec les bureaux du Groupe international ETC;
- Oxford Policy Management (Royaume-Uni).

24. Peu après la présélection, il a été indiqué par courrier électronique aux six prestataires de services susmentionnés, qu'ils avaient été retenus pour leur donner le temps de se préparer avant réception des demandes de propositions. De même, toutes les organisations non retenues ont-elles aussi été dûment informées.

25. Le Bureau de l'évaluation a élaboré des critères détaillés pour analyser les propositions techniques présentées par les candidats présélectionnés. Ces critères ont été communiqués aux membres du Comité de pilotage et aux coordinateurs de liste, qui ont soumis les uns et les autres au Bureau de l'évaluation des observations et des suggestions. De même que les modalités de présentation standard du FIDA pour les demandes de propositions, les critères de l'évaluation technique finale sont une composante importante de l'ensemble des pièces établies pour les candidats présélectionnés. Conformément au calendrier de passation de marché de l'évaluation externe indépendante, des demandes de proposition ont été adressées aux candidats présélectionnés par télécopie et courrier le 1<sup>er</sup> août 2003. La date limite de réception au Bureau de l'Audit interne du FIDA des propositions dans des enveloppes scellées a été fixée au 8 septembre 2003 à 16 heures (heure de l'Europe centrale).

## VI. PROCHAINES ÉTAPES

26. Les prochaines étapes de la procédure de passation de marché seront les suivantes:

Séquence	Activité	Calendrier
1	Examen sur les plans technique et commercial des propositions et sélection des trois candidats les mieux placés	8-23.09.03
2	Envoi aux trois candidats les mieux placés d'une invitation à venir faire une présentation au FIDA	25.09.03
3	Présentation par les trois candidats les mieux placés	6-10.10.03
4	Établissement d'un compte rendu sur la procédure de passation de marché, le classement et la recommandation du Directeur du Bureau de l'évaluation au Comité d'examen des contrats, présidé par le Président adjoint du FIDA (Département finance et administration)	13.10.03
5	Approbation de la sélection d'un prestataire de services par le Comité d'examen des contrats	17.10.03
6	Communication des documents requis et des résultats aux membres du Comité de pilotage	17.10.03
7	Approbation de la procédure de la sélection par le Comité de pilotage	20.10.03
8	Négociations avec le prestataire de services et attribution du contrat	22.10-10.11.03
9	Mise en place des consultants	24.11.03





27. Le Bureau de l'évaluation a arrêté le budget de l'évaluation externe indépendante établi à 1 702 030 USD à titre de dépense extraordinaire non récurrentes dans le budget 2003 du FIDA, qui doit être soumis pour approbation du Conseil d'administration à sa présente session. Le budget est établi sur la base du mandat approuvé par le Comité de pilotage et des décisions prises par le Conseil d'administration à sa soixante-dix-huitième session, en avril 2003.