
Rapport du Président concernant une proposition de don au titre du guichet mondial/régional au Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail en faveur du système global et numérisé de gestion des connaissances pour l'amélioration de la passation des marchés dans le cadre des projetsNuméro du projet: 2000004496

Cote du document: EB 2024/LOT/G.3

Date: 14 mars 2024

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: APPROBATION**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation telle qu'elle figure au paragraphe 17.

Questions techniques:**Nigel Brett**Directeur
Division des politiques et des résultats
opérationnels
courriel: n.brett@ifad.org**Priscilla Torres**Cheffe de la passation des marchés relatifs aux
projets
Division des politiques et des résultats
opérationnels
courriel: p.torres@ifad.org

*Pour plus d'informations sur BUILDPROC, veuillez consulter le site www.ifad-buildproc.org.*Fonds international de développement agricole – www.ifad.org

Rapport du Président concernant une proposition de don au titre du guichet mondial/régional au Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail en faveur du système global et numérisé de gestion des connaissances pour l'amélioration de la passation des marchés dans le cadre des projets

I. Généralités et conformité avec la Politique du FIDA sur les dons ordinaires

1. La fonction de passation des marchés dans le cadre des projets joue un rôle essentiel dans la bonne mise en œuvre du portefeuille de projets du FIDA à l'échelle mondiale. La mauvaise gestion de cette fonction peut se traduire par des retards importants, de faibles taux de décaissement, une qualité inférieure aux normes et des coûts élevés en ce qui concerne les services de conseil, les biens et les travaux de construction. À l'inverse, une fonction de passation des marchés efficace garantit le bon déroulement des projets, permet d'optimiser les ressources et accroît les chances d'obtenir des effets directs positifs sur le développement et de contribuer au développement agricole et rural.
2. La passation de marchés publics est le maillon clé permettant de traduire les financements en résultats, en transformant les fonds publics en infrastructures et services de base essentiels au développement durable et à la lutte contre la pauvreté. Compte tenu de l'ampleur et de l'importance de la passation de marchés publics, les institutions financières internationales se sont efforcées, au cours des 20 dernières années, de consolider les systèmes de leurs emprunteurs/bénéficiaires. Grâce à l'initiative BUILDPROC, le FIDA contribue durablement au renforcement des capacités dans ses pays emprunteurs/bénéficiaires; cette initiative comporte nécessairement une large composante de biens publics, car les connaissances produites dans le cadre du présent don concernent les systèmes nationaux de passation de marchés et restent disponibles dans les pays emprunteurs/bénéficiaires.
3. L'initiative BUILDPROC-II vise à pérenniser et à renforcer les progrès réalisés au cours de la première phase (329 membres du personnel des pays emprunteurs/bénéficiaires ayant obtenu une certification complète à l'issue de trois modules¹ et 1 218 personnes ayant participé à des modules à ce jour), en mettant plus nettement l'accent sur un autre groupe important: les responsables de projet, qui seront formés dans le cadre d'un module spécifique (M5). En outre, en amplifiant le programme de renforcement des capacités existant, l'équipe de BUILDPROC vise à constituer un groupe de praticiens de la passation des marchés dotés d'un esprit stratégique. À cet effet, un quatrième programme de certification de haut niveau sera mis en place et axé sur la « stratégie de passation des marchés dans le cadre des projets aux fins du développement durable » (M4). Une telle approche est conforme aux stratégies récemment adoptées par les banques multilatérales de développement et favorise une utilisation plus stratégique des procédures de passation de marchés dans le cadre des projets, de façon à stimuler le développement des marchés et des entreprises au niveau local, à encourager la participation des communautés et à favoriser la création d'emplois et de petites entreprises. Dans le cadre du programme de certification M4, il s'agira d'étudier les différents moyens de prendre en compte la durabilité dans les stratégies et opérations de passation de marchés au titre des projets financés par le FIDA,

¹ Soit 180 heures de formation au total.

notamment en appliquant le coût total de possession dans l'évaluation des offres et en tenant compte d'autres aspects de la durabilité aux différents stades des cycles de passation des marchés.

4. En outre, la phase II vise à améliorer l'accès aux connaissances, aux outils et aux documents au profit de l'ensemble du personnel des unités de gestion de projet (UGP) et des membres du FIDA. Ce travail sera facilité par la mise à profit de technologies de pointe telles que les chatbots et l'intelligence artificielle, ce qui garantira une gestion des connaissances de haut niveau.
5. En élevant sa fonction de passation des marchés dans le cadre des projets à un niveau stratégique et en la renforçant par l'amélioration des flux de travail et des systèmes informatiques tels que le Système en ligne de bout en bout pour la passation de marchés au titre des projets (IFAD OPEN), le FIDA simplifie la gestion de projet, en particulier dans les contextes de fragilité ou de conflit et dans le cadre du renforcement de la résilience. Plutôt que de suivre une approche strictement juridique ou prescriptive de la passation de marchés, BUILDPROC privilégie une stratégie adaptée à l'objectif visé. Grâce à une telle stratégie, les responsables de la passation des marchés, qu'ils soient en Chine ou aux Tonga, peuvent analyser le contexte, les marchés, les capacités et les spécificités des chaînes d'approvisionnement propres à chaque pays, et élaborer ainsi l'approche la mieux adaptée à l'objectif visé.
6. Comme le souligne la note conceptuelle relative à BUILDPROC-I, les certifications actuelles en matière de passation des marchés de type standard affichent un mauvais rapport coût/efficacité. Elles sont souvent trop spécifiques, étant conçues pour un seul cadre de passation de marchés tel que celui du Manuel de l'Organisation des Nations Unies, comme dans le cas du Chartered Institute of Procurement and Supply et du Programme des Nations Unies pour le développement. C'est pourquoi l'importance de BUILDPROC apparaît évidente. La deuxième phase de l'initiative pourrait ouvrir la voie à l'inclusion d'une certification solide en matière de passation de marchés dans le cadre des activités de projet financées par des fonds d'investissement. Il convient de noter que la Banque asiatique de développement a expressément adopté la phase I de BUILDPROC, tandis que la Banque africaine de développement et la Banque interaméricaine de développement ont exprimé leur vif intérêt pour l'initiative.
7. Le programme proposé est conforme à la finalité et aux objectifs de la Politique du FIDA sur les dons ordinaires² et met particulièrement l'accent sur le premier objectif stratégique, à savoir démultiplier l'impact sur le terrain du programme de travail du FIDA. L'initiative BUILDPROC vise à résoudre directement les principaux problèmes liés à la mauvaise gestion de projet et au manque de capacités en matière de passation de marchés qui ont été relevés dans le cadre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). Au moins 85% des fonds des projets du FIDA sont soumis à une procédure de passation de marchés. Aussi, toute amélioration dans ce domaine se répercutera de manière significative sur le terrain. Parallèlement, le FIDA s'emploie à mettre en place le système IFAD OPEN, qui regroupe tous les systèmes de passation des marchés dans un seul et même espace numérique. L'adoption des technologies de communication numériques et les avancées en matière d'intelligence artificielle offrent de nouvelles solutions aux problèmes de capacités, en simplifiant le traitement et la recherche d'informations. Les problèmes de capacités du FIDA en ce qui concerne la passation de marchés dans le cadre des projets peuvent être résolus grâce à un système global et numérisé de gestion des connaissances en la matière. Les membres des UGP ont tendance à se succéder, compte tenu de la nature des projets et des conditions du marché du travail. Un système de gestion des connaissances intégré atténuerait la perte de mémoire institutionnelle et la perte d'expérience résultant de la rotation du

² Voir le document EB 2021/132/R.3.

personnel des UGP, et ce grâce à la création d'un portail unique regroupant le système IFAD OPEN, BUILDPROC-I et une bibliothèque réunissant les documents du FIDA en matière de passation des marchés.

8. Le bénéficiaire (le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail [OIT]) a été retenu par voie de concours dans le cadre de BUILDPROC-I et par sélection directe dans le cadre de BUILDPROC-II (le présent don s'inscrivant dans le prolongement de BUILDPROC-I). Le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques a approuvé cette sélection directe le 28 février 2023. Le Centre international de formation de l'OIT a plus de 50 ans d'expérience dans les services de formation, d'apprentissage et de développement des capacités destinés aux pouvoirs publics, aux organisations patronales et syndicales et à d'autres partenaires nationaux, internationaux, publics et privés, le but étant de promouvoir le travail décent et le développement durable. Concernant la formation à la gestion de la passation des marchés, le Programme du Centre sur le développement durable joue depuis plus de 25 ans un rôle moteur dans la conception de programmes de formation fondés sur les compétences, en collaboration avec la Banque mondiale, l'Organisation de coopération et de développement économiques, la Commission européenne, la Banque asiatique de développement et d'autres institutions publiques nationales et internationales. Le Centre propose également plusieurs cours de formation sur le développement rural et local.

II. Le programme proposé

9. L'objectif général du programme est de renforcer l'efficacité et l'impact des projets à l'échelle mondiale grâce à un système global de gestion des connaissances, qui permettra d'améliorer la fonction de passation des marchés dans le cadre des projets et de promouvoir le développement durable, l'optimisation des ressources et la transparence dans le cadre des projets du FIDA.
10. Les objectifs de BUILDPROC-II sont d'étendre et de consolider le programme de développement des capacités élaboré au cours de la phase I, de diffuser les connaissances et d'encourager l'utilisation stratégique des procédures de passation des marchés dans le cadre du développement agricole et rural. À terme, BUILDPROC devrait faire partie intégrante des prêts et des projets du FIDA, car la nature et la localisation des projets du Fonds exigent constamment un renforcement des capacités en matière de passation des marchés. La deuxième phase servira à atteindre cet objectif et à susciter l'intérêt des emprunteurs pour ce programme de certification exigeant.
11. Les groupes cibles sont les suivants:
 - **Groupe de bénéficiaires directs 1:** il se compose de 800 membres du personnel ministériel chargé de la passation de marchés qui collaborent directement aux projets du FIDA en matière d'agriculture et de développement rural. Il comprend des membres des comités d'évaluation et d'autres membres du personnel d'organismes publics et de ministères (tels que les membres des comités de passation des marchés participant à l'examen et à l'approbation des documents de passation des marchés, les contrôleurs des crédits et les responsables de la passation des marchés dans le cadre des projets), ainsi que les chefs des entités adjudicatrices qui élaborent et signent les documents d'appel d'offres, les rapports d'évaluation et les contrats et qui exécutent les opérations quotidiennes de passation des marchés dans le cadre des projets.
 - **Groupe de bénéficiaires directs 2:** il regroupe 75 directeurs de projet, coordonnateurs et responsables issus de ministères ou d'UGP. Ces personnes prennent les décisions relatives aux passations de marchés et aux Procédures

d'évaluation sociale, environnementale et climatique dans le cadre des projets financés par le FIDA.

- **Groupe de bénéficiaires indirects:** il compte au moins 5 000 personnes (personnel des UGP, parties prenantes des projets et membres des communautés rurales) sensibilisées dans le cadre d'activités de communication. Ce groupe comprend les bénéficiaires des effets directs des projets et les utilisateurs des produits des projets. Sa participation et ses besoins sont essentiels dans le cadre des cycles de passation des marchés. Le groupe comprend également des responsables travaillant sur d'autres projets de développement relatifs à l'agriculture et au développement rural.
12. Le programme, dont l'exécution s'étalera d'avril 2024 à décembre 2026, comprendra les composantes suivantes:
- **Composante 1. Extension du programme de renforcement des capacités BUILDPROC-I**
 - **Composante 2. Mise en œuvre des programmes de certification et de formation diplômante au titre de BUILDPROC-II**
 - **Composante 3. Édition de contenus pour la bibliothèque numérique du FIDA sur la passation des marchés dans le cadre des projets**
 - **Composante 4. Transmission des connaissances en matière de passation des marchés au réseau d'UGP du FIDA, aux communautés bénéficiaires et à d'autres acteurs concernés**
 - **Composante 5. Système de gestion des connaissances et durabilité**
 - **Composante 6. Gestion du programme**

III. Effets directs et produits escomptés

13. Les effets directs escomptés de ce programme sont les suivants:
- Composante 1 – **Effet direct escompté:** amélioration des formations BUILDPROC destinées aux responsables de la passation de marchés et aux responsables de projet grâce à deux programmes de certification de haut niveau qui contribueront à optimiser les stratégies en matière de passation de marchés.
 - Composante 2 – **Effet direct escompté:** renforcement des compétences en matière de passation de marchés des responsables concernés dans le cadre des projets, au moyen de programmes de certification complets et de projets phares qui permettent d'améliorer les pratiques grâce à des formations.
 - Composante 3 – **Effet direct escompté:** amélioration de l'accès aux outils du FIDA en matière de passation de marchés grâce à une bibliothèque complète et numérisée rassemblant tous les documents, procédures et processus les plus récents dans ce domaine.
 - Composante 4 – **Effet direct escompté:** diffusion plus large des connaissances en matière de passation de marchés auprès du réseau d'UGP du FIDA et des communautés et bénéficiaires concernés, qui permet d'améliorer les produits liés à la passation de marchés, les effets directs des projets en matière de développement et la participation des communautés.
 - Composante 5 – **Effet direct escompté:** mise en place d'un système de gestion des connaissances trilingue permettant de rationaliser les procédures relatives aux projets et à la passation de marchés grâce à la centralisation des ressources et à l'intégration des différentes composantes, ce qui se traduit par une plus grande efficacité dans le cadre du programme BUILDPROC et au-delà.

- Composante 6 – **Effet direct escompté**: gestion efficiente et efficace du don, faisant fond sur les réussites et les enseignements précieux tirés de la phase I.

IV. Modalités d'exécution

14. En s'appuyant sur le succès de BUILDPROC-I, le Centre international de formation de l'OIT prévoit de tirer profit de son expérience, de ses ressources existantes et de son personnel dans le cadre de la phase II. Fort d'une vaste expérience en matière d'exécution de projets de renforcement des capacités à grande échelle partout dans le monde, le Centre bénéficiera également du vaste réseau de bureaux de l'OIT et aura accès à des réseaux et à des professionnels spécialisés dans la passation de marchés.
15. En poste à Turin (Italie), l'équipe du programme se composera de membres du personnel permanent qui consacreront une partie de leur temps au programme. En plus du personnel permanent et du personnel du programme, trois membres du personnel reliés à des projets seront spécialement recrutés pour contribuer aux composantes 1 et 2. Des collaborateurs externes (notamment des consultants, des ingénieurs pédagogiques et des coachs et formateurs en ligne) seront également mobilisés en appui à l'ensemble des composantes. En outre, le Département des services des technologies de l'information et des communications fournira des contributions en nature sous forme de temps de travail accordé par son personnel aux fins de l'innovation dans le cadre des composantes 3 à 5. L'équipe ainsi élargie permettra d'utiliser au mieux les compétences internes du Centre international de formation de l'OIT et garantira l'obtention de produits de grande qualité dans les délais impartis.
16. Les procédures relatives à la présentation de l'information financière et à l'audit sont conformes aux procédures standard. En tant qu'organisme des Nations Unies, le Centre international de formation de l'OIT est soumis au contrôle de l'auditeur interne de l'Organisation internationale du Travail.

V. Coût et financement indicatifs du programme

Tableau 1
Coût par composante et par source de financement
(en USD)

<i>Composante</i>	<i>FIDA</i>	<i>Centre international de formation de l'OIT</i>	<i>Total</i>
1. Extension du programme de renforcement des capacités BUILDPROC-I	208 367	-	208 367
2. Mise en œuvre des programmes de certification et de formation diplômante au titre de BUILDPROC-II	1 506 110	90 211	1 596 321
3. Édition de contenus pour la bibliothèque numérique du FIDA sur la passation des marchés dans le cadre des projets	76 268	18 859	95 127
4. Transmission des connaissances en matière de passation des marchés au réseau d'UGP du FIDA, aux communautés bénéficiaires et à d'autres acteurs concernés	49 263	16 765	66 028
5. Système de gestion des connaissances et durabilité	258 044	78 692	336 736
Total partiel (composantes 1 à 5)	2 098 052	204 527	2 302 579
6. Gestion du programme	211 948	94 038	305 986
7. Frais généraux	184 800	-	184 800
Total	2 494 800	298 565	2 793 365

Tableau 2
Coût par catégorie de dépenses et par source de financement
 (en USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>FIDA</i>	<i>Centre international de formation de l'OIT</i>	<i>Total</i>
1. Services de consultants	443 760	-	443 760
2. Traitements, salaires et indemnités	1 275 105	298 565	1 573 670
3. Formations	591 135	-	591 135
4. Frais généraux	184 800	-	184 800
Total	2 494 800	298 565	2 793 365

VI. Recommandation

17. Je recommande au Conseil d'administration d'approuver la proposition de don en adoptant la résolution suivante:

DÉCIDE: que le Fonds, dans le but de financer en partie le système global et numérisé de gestion des connaissances pour l'amélioration de la passation des marchés dans le cadre des projets (BUILDPROC-II), accordera au Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail un don d'un montant de deux millions quatre cent quatre-vingt-quatorze mille huit cents dollars des États-Unis (2 494 800 USD), qui sera régi par des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions indiquées dans le présent rapport.

Le Président
 Alvaro Lario

Results-based logical framework

Results hierarchy		Indicators			Means of verification			Assumptions
		Indicator	Baseline	End target	Source	Freq.	Respons.	
Goal	To foster global project efficiency and impact through a holistic Knowledge Management System (KMS), enhancing the project procurement function and promoting sustainable development.							
Development objective	To extend and consolidate the BUILDPROC-I capacity development programme, broadening capacity-building efforts, dissemination of knowledge and cultivating a strategic pool of procurement practitioners in agricultural and rural development.	Existence of a financing mechanism to sustain BUILDPROC Number of active procurement practitioners in IFAD funded project who completed the diploma programmes	No existent TBD in inception phase (estimated at 75)	Existent 150	IFAD financing agreement template BUILDPROC LMS	Once. Year 3 Annual	IFAD ITCILO	IFAD integrate BUIDLPROC in financing operations
Outcomes Component 1: Expansion of BUILDPROC-I capacity- building programme.	Enhancement of BUILDPROC curricula for procurement officers and project managers through two advanced certification programmes, leading to optimized procurement strategies.	Project procurement performance (time and cost)	TBD in the inception phase	TBD in the inception phase	Data from IFAD-OPEN	Annual	ITCILO and IFAD	Staff turnover in IFAD funded project PMUs does not increase
Outputs Component 1	Output 1.1: Learning track for project procurement officers completed (M1, M2, M3, Diploma, M4) - M4 certification programme is developed and integrated into BUILDPROC-II. Output 1.2: Learning track for project directors, coordinators and managers (M1+M5) created- M5 certification programme is developed, combined with M1, and integrated into BUILDPROC-II as a learning track for project managers.	Existence of four certification programmes in four languages available online Existence of a learning track for project manager	3/4 exist	4 exist	Annual report, year 1	Once	ITCILO	
Outcomes Component 2: Implementatio	Strengthened procurement skills of project procurement officers through comprehensive certification	Improvement of procurement practices	Qualitative data, baseline to be	Qualitative data to be collected	Project Evaluation	Once. year 3	ITCILO	IFAD-OPEN data is available tom explore and measure

Results hierarchy		Indicators			Means of verification			Assumptions
		Indicator	Baseline	End target	Source	Freq.	Respons.	
n of BUILDPROC-II certification and diploma programmes.	programmes and Capstone projects, improving procurement practices.		reconstructed through recall	through the project evaluation				improvements in procurement practices
Outputs Component 2	<p>Output 2.1 Two additional iterations of the M1-M2-M3 certification programmes are held annually in 2024 and 2025, benefitting 250 participants each iteration.</p> <p>Output 2.2: The advanced Module 4 is offered to 400 participants who had successfully completed the M1-M2-M3 certifications, further enhancing their qualifications, and to create the pool of highly specialized procurement officers.</p> <p>Output 2.3: The new Module 5 is exclusively delivered to 75³ IFAD project directors, coordinators, and managers who first had successfully completed Module 1, offering a specialized learning track and forum for project managers on project procurement.</p> <p>Output 2.4: The diploma scheme is reinforced through the submission of 150 new Capstone projects, showcasing the acquired skills and knowledge of participants.</p>	Number of participants who obtain their certification, meaning that they have applied the knowledge to their work environment through the assignments.	0 for M1, M2 and M3 0 for M4 0 for M1/M5 0 for diploma	250 400 75 150	BUIDPROC LMS	Six-monthly	ITCILO	<p>Participants remain motivated to complete four programmes</p> <p>Project managers make themselves available for completing their learning track</p>
Outcomes Component 3: Curation of content for a digital IFAD Project Procurement Library.	Improved accessibility to IFAD procurement resources through a comprehensive, digitalized procurement library providing up-to-date procedures, processes and documents.	<p>Monthly User access</p> <p>Resource usage</p>	0 0	85% of PMUs access and use the digital library				Project staff, particularly project managers and procurement officers are more and more digital
Outputs Component 3	<p>Output 3.1: current situation analysed and platform architecture designed and implemented.</p> <p>Output 3.2: Updated and digitalized Procurement Handbook available</p>	<p>Report with conclusions and architecture</p> <p>Existence of updated and digitized handbook</p>	0 0	1 1	Report validated by IFAD	Year 1 Year 3	ITCILO ITCILO	ITCILO capacity to innovate continue through ICTS and ODPS programmes

³ See footnote n. 3

Results hierarchy		Indicators			Means of verification			Assumptions
		Indicator	Baseline	End target	Source	Freq.	Respons.	
		Users satisfaction survey	N/A	75% users satisfied	Internal Website for handbook Internal Website for handbook	Annual	ITCILO	
Outcomes Component 4: Delivery of procurement knowledge to IFAD's network of PMUs, benefiting communities and other relevant actors.	Wider dissemination of procurement knowledge to IFAD's PMUs network and related communities, improving procurement outcomes and community involvement.	Improvement of community engagement	Qualitative data, baseline to be reconstructed through recalls	Qualitative data to be collected through the project evaluation	Project Evaluation	Once-year 3	ITCILO	Communities and beneficiaries, engaging in IFAD funded projects, procurement and SECAP related activities are more and more digital
Outputs Component 4	Output 4.1: Engaging, concise multimedia products are designed, created, and disseminated, aiming to reach an audience of 5,000 stakeholders.	Outreach indicators; see section on KM and Communications for details.	0	5000	Different digital platforms used for outreach	Monthly	ITCILO	Communities and project beneficiaries are ready to engaged with BUILDPROC
Outcomes Component 5: Knowledge Management System and Sustainability	The deployment of a trilingual Knowledge Management System (KMS) streamlines project and procurement processes by centralizing resources and integrating various components, resulting in enhanced efficiency within and beyond the BUILDPROC project.	Knowledge retention: Number of key queries/learnings, best practices, or other knowledge pieces captured and reused from the KMS, indicating improved knowledge retention and learning.	Qualitative data	Qualitative data	KMS platform data	Year 3	ITCILO, data driven and knowledge management specialist	AI technology enables an important leap in terms of AI-Powered chatbot for knowledge management Project staff, particularly project managers and procurement officers are more and more digital
Outputs Component 5	Output 5.1: a trilingual Knowledge Management System (KMS) for project procurement is deployed, offering centralized access to procurement resources and facilitating efficient processes.	KMS Usage: Number of unique users and frequency of their interactions with the KMS, indicating its adoption rate.	0	500	KMS platform	Monthly, once deployed	ITCILO	ITCILO capacity to innovate continue through ICTS and ODPS programmes
Component 6: Project management	Efficient and effective grant management achieved, leveraging the successes and valuable lessons learned from phase 1.	Participants satisfaction rates in courses Course completion rates Project delivery rate		4.5 / 5 90% 100%	Project monitoring	Continuously	ITCILO	

Results hierarchy		Indicators			Means of verification			Assumptions
		Indicator	Baseline	End target	Source	Freq.	Respons.	
Outputs Component 6	Output 6.1: An evidence-based and agile project management approach is used. The approach is characterised by its agility, efficiency, transparency, and fiduciary robustness.							