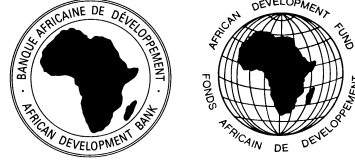


**BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT**



**COOPERATION AVEC
LES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE
POLITIQUE ET DIRECTIVES**

OESU

OCTOBRE 1999

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
<i>RESUME ANALYTIQUE</i>	i-iii
<i>PARTIE I : POLITIQUE DE COOPERATION AVEC LES OSC</i>	1
1. INTRODUCTION	1
1.1 Emergence et importance de la société civile	1
1.2 Genèse	1
1.3 Structure et contenu	2
2. SOCIETE CIVILE - CONCEPT ET PROBLEMES	3
2.1 Concept de société civile en Afrique	3
2.2 Types et structures des OSC	4
2.3 Contraintes communes auxquelles les OSC font face	7
3. IMPORTANCE DES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE DANS LA REALISATION DES OBJECTIFS DE LA BANQUE	8
3.1 Contribution des OSC à l'amélioration des résultats en matière de gouvernance	8
3.2 Contribution des OSC à l'amélioration de l'impact sur le développement	9
3.3 Contribution des OSC au renforcement de la prise en charge par les populations du processus de développement	10
3.4 Contribution des OSC à la coopération régionale	10
4. ENGAGEMENT ET EXPERIENCE DE LA BANQUE EN MATIERE DE COLLABORATION AVEC LA SOCIETE CIVILE	11
4.1 Engagement de la Banque en faveur de la coopération avec la société civile	11
4.2 Participation antérieure des OSC aux activités financées par la Banque	12
5. OBJECTIFS DE LA BANQUE EN MATIERE DE PARTICIPATION DE LA SOCIETE CIVILE	15
5.1. Objectifs en cours et objectifs à court terme	15
5.2 Objectifs à moyen et long termes	16
<i>PARTIE II : DIRECTIVES OPERATIONNELLES EN MATIERE DE COOPERATION AVEC LES OSC</i>	16
6. INSTRUMENTS PERTINENTS DE LA BANQUE POUR LA COOPERATION AVEC LES OSC	16
6.1 Instruments de financement	16
6.2 Dialogue sur les politiques avec les PMR	19

7.	PRINCIPES ET DIRECTIVES OPERATIONNELS	19
7.1	Collecte et diffusion de l'information	20
7.2	Participation des OSC à l'élaboration des politiques	20
7.3	Participation des OSC aux activités opérationnelles	21
7.4	Appui institutionnel pour le renforcement des capacités	26
7.5	Bonnes pratiques	27
8.	PROCEDURES ET RESPONSABILITES	30
8.1	Critères d'admissibilité des OSC	30
8.2	Procédures de traitement des propositions de participation des OSC	32
8.3	Responsabilités des OSC	33
8.4	Acquisition des biens et services	34
8.5	Décaissements	34
8.6	Rôles et responsabilités fonctionnelles au sein de la Banque concernant les OSC	35
	<i>PARTIE III : INCIDENCES SUR LE PLAN DES RESSOURCES</i>	36
9	BESOINS INSTITUTIONNELS ET BESOINS EN RESSOURCES	36
9.1	Engagement institutionnel	36
9.2	Informations et connaissances	36
9.3	Systèmes d'acquisition de connaissances	37
9.4	Proximité et disponibilité plus grandes	37
9.5	Besoins en ressources	38
9.6	Conclusion	38
		<u>Nbre de pages</u>
	<i>ANNEXE A : PLAN D'ACTION</i>	2
A.	Domaines d'activité en cours et à court terme (un à deux ans)	
B.	Domaines d'activité à moyen et long termes (trois à cinq ans)	
	<i>ANNEXE B : APPROCHES ADOPTEES PAR D'AUTRES INSTITUTIONS DE DEVELOPPEMENT</i>	2
	<i>ANNEXE C : REFERENCES SUGGEREES</i>	1

RESUME ANALYTIQUE

1. Les sociétés africaines attachent une importance de plus en plus grande à la Société Civile. Ce collectif social qui comprend les ONG ne se limite toutefois pas à ces dernières et englobe les organisations populaires, les syndicats, les associations de droits de l'homme, les groupes religieux, les organisations communautaires, les associations de défense des politiques, les associations d'hommes d'affaires et de professions libérales, etc. Opérant dans le domaine dénommé "Espace de la société civile", ce collectif est généralement appelé Organisations de société civile (OSC). A l'instar des institutions multilatérales sœurs de financement, la Banque africaine de développement reconnaît l'importance de ces organisations dans la réalisation du développement durable. Dans la déclaration faite en 1999 sur sa Vision et à d'autres occasions, la Banque a clairement exprimé son adhésion à l'approche participative ainsi que son engagement effectif envers la société civile comme instrument responsable et prometteur du développement.

2. Le présent document de politique révisé et remplace *le document de politique* de la Banque adopté en 1990, de même que le document adopté en 1991 sur les *Procédures, Mécanismes et Directives* en matière de coopération entre la Banque et les Organisations non gouvernementales en Afrique. Le processus de révision a été à la fois participatif et axé sur la demande. Aussi, cette révision reflète-t-elle la nouvelle vision de la Banque et son engagement de promouvoir la *participation des parties prenantes, une meilleure gouvernance, l'élargissement de l'éventail des partenaires de la société civile, et un meilleur impact sur le terrain*. Outre la participation du personnel d'encadrement et des fonctionnaires de la Banque aux consultations exhaustives, des échanges entre le personnel de la Banque et les spécialistes sectoriels, y compris les départements concernés des pays membres régionaux, ont eu lieu dans le cadre du processus de révision. Pour terminer, un atelier de discussion de la politique de coopération avec les OSC auquel a pris part un nombre important de représentants de la société civile en Afrique s'est tenu les 15 et 16 septembre 1999 à Abidjan.

3. La première partie du présent document décrit la politique de la Banque en matière de coopération avec les OSC. Une fois le cadre conceptuel établi, le document donne une définition ad hoc de la société civile - de son rôle tant normatif que fonctionnel - et les types d'organisations qu'elle englobe. Les OSC soutenues par le système d'aide internationale et celles qui le sont moins, sont examinées *à la lumière de* leurs forces et faiblesses, des opportunités, défis et contraintes qui sont les leurs. Le fait que les activités de certaines OSC ne soient pas pertinentes pour les opérations de la Banque, et que d'autres manquent d'objectifs réels ou d'authenticité, voire des deux à la fois, impose la nécessité d'opérer un choix. Les OSC peuvent aussi jouer un rôle précis dans la réalisation des objectifs de développement de la Banque dans les secteurs clés de la *gouvernance, d'un meilleur impact sur le développement et une plus grande prise en charge par les populations*, conformément à la Vision de la Banque.

4. Par ses déclarations officielles, les consultations qu'elle mène et les prêts qu'elle consent, la Banque a clairement exprimé son intention de s'engager aux côtés des parties prenantes de la société civile. Ses gouverneurs et ses administrateurs ont approuvé avec force et insistance l'engagement de l'institution en faveur de *l'approche-client, de l'égalité homme-femme et de la participation des parties prenantes*. Aussi, observe-t-on une progression constante de la participation des OSC aux activités financées par la Banque tant au stade de

l'élaboration des politiques qu'au niveau des programmes/projets. Une collaboration systématique et renforcée avec les OSC dans la formulation des DSP et à différents stades du cycle de projet est enregistrée également dans les domaines de la *réduction de la pauvreté, du développement agricole/rural, et de la problématique femme et développement*. En outre, l'initiative de microfinance en Afrique (AMINA) sert de mécanisme principal pour le renforcement des capacités des ONG.

5. L'objectif et la stratégie du Groupe de la Banque en matière de coopération avec les OSC sont guidés par l'expérience acquise par le Groupe à ce jour et celle d'autres partenaires au développement. Dans le cadre de l'objectif qui vise à atteindre un plus grand impact sur le développement en général, la Banque va nouer, dans l'immédiat, un dialogue concerté avec les PMR afin de faciliter l'instauration d'un cadre favorable permettant à la société civile d'opérer de façon autonome, efficace et responsable. L'amélioration du processus de préparation de la stratégie de prêt en faveur des pays a été aussi envisagée à court terme, de même que celle de la performance des projets financés par la Banque, grâce à des consultations et une collaboration systématiques avec les parties prenantes et les groupes bénéficiaires de la société civile.

6. A court et moyen termes, la Banque s'efforcera de contribuer au développement de la société civile en encourageant et facilitant un dialogue tripartite entre les PMR, les OSC et elle-même, aux niveaux national et régional. L'aide au renforcement des capacités des OSC, des PMR et de la Banque elle-même en vue de meilleures relations entre les trois partenaires demeure un objectif à moyen et long termes. En cherchant à accroître sa coopération avec les OSC, la Banque constate également que les rapports entre les OSC et les Etats membres ne sont pas toujours harmonieux. Dans ce contexte, elle devrait servir de trait d'union entre les deux parties.

7. La deuxième partie du document décrit les voies et moyens par lesquels la politique révisée peut être traduite dans la pratique. Il importe de noter que la Banque ne finance pas directement les OSC. *Les prêts-projets, les prêts à l'appui de réformes et les dons au titre de l'assistance technique aux PMR* sont les trois principaux instruments par lesquels les OSC peuvent participer, à travers les Etats membres, aux activités financées par la Banque. Par ailleurs, la Banque plaidera, dans le cadre du dialogue sur les politiques pour une participation active des OSC à la formulation et à la révision des DSP, l'examen des dépenses publiques et la mise en œuvre des plans d'action nationaux sur l'environnement.

8. Dans la poursuite de ses buts et objectifs de développement, la Banque s'inspirera pour sa part du savoir-faire des OSC respectives et de leurs réseaux, et exploitera leurs contacts, expériences et capacités d'exécution. Dans les domaines où elles possèdent l'expérience et l'expertise nécessaires, les OSC seront engagées comme volontaires ou sous contrat. Dans le cadre du renforcement de ses relations avec celles-ci, la Banque tiendra compte des règles et politiques en vigueur, y compris *la politique sur la publication d'informations, les règles de procédures pour l'utilisation de consultants, et les règles de procédures pour l'acquisition des biens et services*. Outre leur participation aux DSP, les OSC spécialisées ou celles dont les activités sont pertinentes seront consultées sur les projets de politiques sectorielles et les évaluations de performances des pays (EPP) nouvellement introduites. Par ailleurs, la participation effective en amont des OSC est attendue tout au long du cycle de projet.

9. Afin de faciliter la participation effective des OSC, la Banque peut, à la demande des PMR ou des OSC sous contrat, et au cas par cas, fournir une aide institutionnelle à ces dernières. Une telle aide servira à développer, renforcer et soutenir les capacités analytiques, organisationnelles, techniques et de communication nécessaires pour le rôle qu'elles doivent jouer au niveau des politiques et des projets. Leur diversité de buts, de légitimité et de capacité requiert de la Banque qu'elle fasse preuve de grande sélectivité dans l'identification des OSC avec lesquelles elle compte éventuellement collaborer. Pour garantir l'efficacité et la transparence, la Banque devra tenir compte dans le choix de ses OSC partenaires des critères suivants : *diversité, crédibilité, compétence, représentativité, statut juridique, gouvernance interne, capacité organisationnelle, enracinement au niveau de la communauté et historique.*

10. La mise en œuvre de la politique révisée de coopération avec les OSC nécessitera de la Banque des ajustements institutionnels, qui consisteront pour la Direction à envoyer un message clair et sans ambiguïté d'engagement et de sensibilisation en direction du personnel chargé de gérer la politique de la Banque et ses interventions. Il faudra également renforcer les capacités internes à se documenter et à tirer leçon de l'expérience propre de la Banque, de même qu'à distiller les meilleures pratiques observées chez les autres partenaires. Des visites plus fréquentes sur le terrain devraient être également encouragées en vue d'un plus grand rapprochement avec le terrain et afin de faire de la Banque une institution mieux informée, plus adaptée et plus efficace.

Pour saisir l'opportunité qui est offerte dans la nouvelle politique révisée sur le partenariat avec les OSC, le personnel de la Banque devra y consacrer davantage de temps, suivre une formation complémentaire et renforcer sa capacité de collecte et d'analyse de l'information. En outre, des initiatives conjointes avec d'autres partenaires au développement serviront de stratégie à court terme pour éviter tout double emploi et maîtriser les coûts.

PARTIE I : POLITIQUE DE COOPERATION AVEC LES OSC

1. INTRODUCTION

1.1 Emergence et importance de la société civile

On assiste de par le monde à une redécouverte de la société civile à laquelle une plus grande importance est accordée. La société civile qui comprend les ONG va bien au-delà et englobe les organisations populaires, les syndicats, les organisations de droits de l'homme, les groupes religieux, les organisations d'activistes, les associations d'hommes d'affaires et de professions libérales, etc. Toutes ces organisations se retrouvent dans l'espace appelé Société civile, d'où leur appellation d'Organisations de la société civile (OSC). A l'instar des institutions multilatérales sœurs de financement, la Banque africaine de développement reconnaît l'importance de ces organisations dans la réalisation d'un impact durable sur le développement. Dans la déclaration de 1999 sur sa *Vision* et à d'autres occasions, la Banque a clairement fait part de son engagement en faveur de l'approche participative du développement et son engagement constructif vis-à-vis de la société civile.

1.2 Genèse

Le présent document reflète l'engagement de la Banque en faveur d'une collaboration effective avec les diverses composantes de la société civile africaine. Il révisé et remplace le document de politique de la Banque de 1990 et celui de 1991 concernant *les Procédures, mécanismes et directives en matière de coopération entre la Banque et les Organisations non-gouvernementales en Afrique*. Un certain nombre de situations connexes ont conduit la Banque à réviser sa politique en vigueur. *Premièrement*, la nécessité de tenir compte des mutations qu'a connues le continent et qui ont créé un environnement favorable à l'émergence d'une société civile dynamique. *Deuxièmement*, les dispositions favorables énoncées dans la nouvelle Vision du Groupe de la Banque, et les interactions au niveau des politiques/projets avec un nombre de parties prenantes beaucoup plus élevé que prévu initialement dans le premier document de politique. *Troisièmement*, les organisations de la société civile elles-mêmes ont demandé une révision de la politique pour mieux refléter l'évolution récente de la situation dans ce domaine.

La présente politique révisée reflète la Vision nouvellement définie par la Banque et son engagement en faveur de :

- la participation des parties prenantes comme principale stratégie en vue de la réalisation des objectifs de réduction de la pauvreté et de bonne gouvernance ;
- une meilleure gouvernance - domaine où la Banque compte jouer un rôle actif et de premier plan ;
- un plus large éventail des organisations de la société civile avec lesquelles elle peut travailler, qui répondent aux objectifs globaux de la Banque et permettent de surmonter le cadre restrictif d'une coopération limitée à la seule catégorie des «ONG».
- une plus grande efficacité sur le terrain en cherchant à savoir comment elle pourrait, avec les pays membres régionaux (PMR), mieux travailler avec les organisations de la société civile.

L'expérience de la Banque en matière de collaboration effective avec les OSC n'est pas très longue, et le présent document dresse le bilan de cette expérience et tire des enseignements de l'expérience des autres institutions multilatérales de développement. Soucieux de ne pas « réinventer la roue », mais de s'appuyer sur les réalisations et l'expérience des autres partenaires, le présent document cherche à placer ces enseignements et meilleures pratiques dans un contexte régional et institutionnel approprié. En outre, la mise en œuvre de la politique et des directives révisées nécessite la collaboration systématique des partenaires bilatéraux et multilatéraux.

Le personnel d'encadrement et les fonctionnaires ont pris part à des consultations exhaustives à différents niveaux de la Banque, lors de la préparation du présent document. Le processus de révision a également été axé sur la demande et s'est inspiré d'une étude des ONG ayant une expérience en matière de collaboration avec la BAD, ainsi que d'une étude interne de la propre expérience de la Banque acquise à ce jour. Il s'est appuyé en outre sur l'expérience du personnel de la Banque et des spécialistes sectoriels, y compris ceux des ministères concernés des pays membres régionaux. Pour terminer, un atelier auquel a pris part un grand nombre de représentants de la société civile africaine et des gouvernements des PMR, a été organisé à Abidjan les 15 et 16 septembre 1999 pour discuter de la politique révisée.

1.3 Structure et Contenu

Le présent document est composé de trois parties. La *Partie I* décrit la politique de la Banque en matière de coopération avec les OSC. La *Partie II* présente les directives opérationnelles relatives à la mise en œuvre de la politique. La *Partie III* en analyse les incidences financières.

La *Partie I* comprend cinq sections : la première fait la genèse du document ; la deuxième expose le concept de « société civile » et les types d'organisations qui la composent ; la troisième résume les raisons pour lesquelles les organisations de la société civile (OSC) sont jugées importantes pour la réalisation des objectifs de la Banque ; la quatrième analyse la portée de la collaboration de la Banque avec les OSC ; la cinquième décrit les principaux objectifs. Un plan d'action (voir l'annexe A) est élaboré, sur la base de ce qui précède.

La *Partie II* couvre les opérations et comprend trois sections : la section 6 analyse les instruments de politique de la Banque ; la section 7 expose les directives concernant la mise en œuvre des politiques ; la section 8 décrit les grandes lignes des procédures et les responsabilités en matière de mise en œuvre des politiques.

La *Partie III* expose les besoins institutionnels et financiers nécessaires à la mise en œuvre des politiques.

Le présent document complète le *Manuel de la Banque sur la consultation et la participation* (publication en l'an 2000), les *Guides pratiques*, divers documents de politique de la Banque sur les secteurs spécifiques et le *Manuel des opérations*. Le lecteur à la recherche d'informations et d'orientations sur les procédures et les secteurs spécifiques devrait s'y référer.

2. SOCIETE CIVILE – CONCEPTS ET PROBLEMES

La compréhension du concept de société civile varie en fonction des périodes historiques, de l'idéologie et du contexte socioculturel. Dans le cadre du présent document, le Groupe de la Banque a adopté la définition de travail ci-après :

La société civile recouvre un ensemble d'activités humaines et associatives qui s'opèrent dans la sphère publique en dehors du marché et de l'Etat. Elle est la libre expression des intérêts et aspirations de citoyens organisés et unis autour d'intérêts, d'objectifs, de valeurs ou de traditions, et mobilisés pour mener des actions collectives en tant que bénéficiaires ou parties prenantes au processus de développement. Bien que la société civile se démarque de l'Etat et du marché, elle n'est nécessairement pas en contradiction avec eux. En dernière analyse, elle exerce une influence sur ces deux entités qui l'influencent en retour.

Les termes «société civile» constituent le nom générique, alors que les «groupes de citoyens» représentent les différentes organisations qui forment ce secteur. Les myriades d'organisations de la société civile englobent, sans y être limitées, *les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations populaires et professionnelles, les syndicats, les coopératives, les associations de consommateurs, les associations de défense des droits de l'homme, les associations féminines, les clubs de jeunesse, la presse indépendante (radio, télévision, journaux, média électronique), associations de voisinage ou communautaires, groupes religieux, institutions de recherche et d'enseignement, mouvements locaux et organisations de populations autochtones.*

2.1 Concept de société civile en Afrique

Les populations africaines ont fait preuve d'une formidable capacité d'organisation, en élargissant et diversifiant leurs sociétés civiles et en leur donnant des contours et une dynamique adaptés aux différents contextes africains. Plutôt que d'épiloguer sur une définition consensuelle du concept et son application globale à tous les contextes africains, le présent document se penche sur les composantes de la société civile africaine susceptibles de revêtir une importance pour les buts et objectifs de développement de la Banque.

La société civile en Afrique est particulièrement développée dans les sphères de la vie associative réunissant des citoyens dans des initiatives collectives, à travers des associations formelles et informelles telles que des organisations religieuses, des groupements de défense des droits des salariés, des associations de parents d'élèves, des associations d'entretien routier, des coopératives d'irrigation, des associations de pâturage et des alliances pour la promotion du sport et de la culture, etc. En réunissant les associations formelles et informelles, ces organisations pourraient se compter par plusieurs dizaines de milliers à travers le continent.

Ainsi, cette prolifération de la vie associative est peut-être le signe le plus encourageant de l'émergence d'organisations de la société civile initiées et mises en place de manière durable à l'échelon local. Les sociétés civiles continuent d'être confrontées à certains défis et difficultés, bien que les organisations qui les composent aient continué à apporter des contributions exceptionnelles à la vie publique.

Les changements économiques, politiques, démographiques et les réseaux internationaux des acteurs de la société civile ont eu un impact sur le développement des organisations de la société civile (OSC) en Afrique. Les organisations d'aide internationale

qui fournissent la majeure partie des subventions aux organisations de la société civile les plus en vue ont été particulièrement influentes.

Dans le même temps, un grand nombre d'activités associatives susceptibles de jouer un rôle dans la réalisation des objectifs de développement humain durable et de réduction de la pauvreté sont entreprises sur le continent en dehors du système d'aide. En fait, le bien-être culturel, social, économique et politique du continent dépend de leur existence et **dynamisme**. Pour ces raisons, les OSC sont d'une pertinence directe pour les buts, objectifs et actions de la Banque. Reconnaître leur valeur revient à reconnaître la valeur de l'espace de la société civile et des vertus citoyennes qui rendent leur existence possible.

Les OSC africaines peuvent être classées en plusieurs catégories en fonction de leur *structure organisationnelle* – association informelle ou association officiellement organisée/enregistrée pour mener une action collective ; leurs *centres d'intérêt* – développement, défense des politiques, droits civils/de l'homme et bonne gouvernance, surveillance ; leur *niveau d'intervention* – échelon local, municipal, national, régional ou international ; et leur *source de financement* – contributions des membres, financement local/national, aide internationale. Il convient de noter toutefois que la distinction entre ces catégories n'est pas toujours nette, ni rigide, et que bon nombre d'OSC entrent dans plusieurs catégories.

θ *OSC communément associées au système d'aide internationale*

θ *OSC moins communément associées au système d'aide internationale.*

2.2 Types et structures des OSC

A l'instar de plusieurs autres institutions, la Banque a, par le passé, mis l'accent sur sa collaboration avec les organisations non gouvernementales (ONG). Elle a défini comme ONG des *organisations privées, bénévoles et à but non lucratif dont les activités visent surtout à améliorer le bien-être social et économique d'une collectivité*. Le champ plus vaste de ce document - à savoir les Organisations de la société civile – permet à la Banque de s'engager dans des voies plus sélectives, efficaces et ciblées qui offrent davantage de possibilités à la vie associative africaine.

Cependant, en fixant un champ aussi vaste, il faut également établir des distinctions. En effet, toutes les organisations de la société civile ne jouent pas nécessairement un rôle positif, ni ne reflètent une vie associative véritablement pertinente pour la mission de la Banque. Certaines manquent d'objectifs positifs ou d'authenticité, voire des deux à la fois. De plus, la société civile n'est pas nécessairement un lieu d'harmonie parfaite. La concurrence et des conflits destructeurs peuvent survenir dans cet univers. Dans la même veine, la société civile peut servir de cadre où sont exprimés les griefs, de voie de communication et aussi de base de fondement pour l'harmonie au plan social. Reconnaître et entretenir ces potentiels, tout en faisant preuve de sélectivité dans le choix des organisations et de stratégie dans l'élaboration de partenariats sont les défis majeurs auxquels la Banque et ses pays membres régionaux sont appelés à faire face.

2.2.1 OSC communément associées au système d'aide internationale

Les organisations qui appartiennent à cette catégorie sont habituellement celles basées dans les villes. Elles sont visibles, officiellement constituées et cherchent à fournir des biens

et services à certaines catégories de personnes ou à défendre certaines politiques. Elles comprennent notamment :

- des organisations non gouvernementales locales de développement (ONGD) ;
- des ONG de défense de causes nationales ou régionales (par exemple les questions relatives aux droits de l'homme, à l'environnement, à l'égalité homme-femme et les intérêts commerciaux ;
- des ONG de recherche du savoir (par exemple, la recherche et l'analyse des politiques) ;
- des agences internationales d'aide privée au développement ou à l'action humanitaire.

Les avantages comparatifs souvent associés à ces organisations sont :

- la capacité d'innover et de créer des modèles à petite échelle ;
- la capacité d'attirer l'attention sur des sujets et d'avoir ainsi un impact sur les programmes d'ordre public ;
- la fourniture de biens et services, dans des conditions souples et rapides, souvent de manière rentable ;
- un accès relativement plus large aux couches plus démunies, aux catégories sociales prioritaires plus difficiles à atteindre ;
- dans le cas de certaines agences internationales d'aide privée, des ressources financières et matérielles importantes.

Les inconvénients et insuffisances souvent associés à ces organisations sont :

- un manque d'enracinement social, et partant, la remise en question de leur représentativité réelle au plan local.
- une vision et une stratégie globales floues et contradictoires ;
- des systèmes de gestion inégalement développés et l'absence de capacité institutionnelle ;
- des activités répétitives et un double emploi des ressources ;
- une focalisation insuffisante sur les résultats et de faibles systèmes d'apprentissage interne.

Les opportunités et défis qui se présentent à ces OSC sont entre autres :

- s'inspirer des innovations et en déterminer l'échelle en collaboration avec d'autres entités, notamment dans le secteur public, afin d'améliorer les ratios avantages/coûts et durabilité ;
- gagner en expertise et en crédibilité afin de renforcer le dialogue sur les politiques ;
- gagner en professionnalisme, au plan des capacités de prestations de services sans la perte des valeurs qui incitent et motivent les OSC et leur confèrent des avantages comparatifs.

Les contraintes externes comprennent :

- la trop forte dépendance vis-à-vis du système d'aide internationale dont les priorités tendent à changer fréquemment et à favoriser les activités liées au projet plutôt que le renforcement des capacités organisationnelles ;
- l'environnement restrictif et défavorable aux plans juridique, politique, administratif et de la mobilisation de ressources ;
- un environnement économique déséquilibré qui pénalise les consommateurs les plus pauvres et les producteurs en quête de rentabilité.

2.2.2. OSC moins communément associées au système d'aide internationale

Cette catégorie d'OSC comprend les organisations aux objectifs sociaux, économiques, culturels ou récréatifs variés. La plupart cherchent à répondre aux intérêts directs de leurs membres, et font partie intégrante du tissu social de la société civile africaine. Leur présence est donc de la plus grande importance pour les buts et objectifs de la Banque, et du dialogue qu'elle entretient avec les pays membres emprunteurs. Ces OSC peuvent être classées comme suit :

Organisations publiques, formellement constituées et officiellement reconnues :

- organisations de membres de communauté d'intérêt allant des syndicats aux groupements féminins d'entraide, associations culturelles, associations de parents/enseignants, associations villageoises, mutuelles de crédit et coopératives ;
- services d'information et groupes de médias, y compris les organisations de communication écrite, électronique et visuelle, les radios publiques, privées et communautaires, les organisations de promotion et les centres d'information.

Des organisations constituées de façon informelle et souvent « invisibles » aux observateurs extérieurs :

- Organisations communautaires (OC) ayant divers objectifs.
- Organisations de membres adhérents pour l'entraide, y compris les associations d'échange de main-d'œuvre, de funérailles et d'autres institutions d'assurance informelle et d'assistance mutuelle.

Les avantages comparatifs souvent associés à ces organisations sont :

- Ancrage dans la société, sensibilité envers la population locale, capacité à promouvoir des liens sociaux de confiance («capital social») ;
- Capacité à inspirer et mobiliser la population dans leur propre intérêt.
- Durabilité due au volontariat et aux budgets autolimitatifs sur des ressources locales.

Les inconvénients ou insuffisances souvent liés à ces organisations sont :

- Vision et objectifs limités créant un fossé entre les potentialités et l'impact ;
- faibles capacités pour des actions d'envergure dans la sphère publique ;
- Insuffisance de leadership limitant parfois l'approche participative ;
- base modeste de ressources matérielles, en particulier des ressources internes ;
- faibles capacités de gestion des relations extérieures, notamment en matière de réclamations et de négociation avec des institutions plus puissantes.

La plupart de ces organisations ne sont pas à même de servir d'organes d'exécution de projets subventionnés. Il existe en fait des risques de voir ces organisations perdre leur autonomie et être victimes d'engagement inconsidéré sur des projets publics. Etant donné que certaines d'entre elles renforcent effectivement les objectifs et pratiques de développement auxquels souscrit la Banque, elles méritent néanmoins attention et consultation.

2.3 Contraintes communes auxquelles les OSC font face

Les OSC des deux catégories tendent à être confrontées aux contraintes suivantes :

- perte des idéaux et des motivations bénévoles lorsqu'elles sont mues essentiellement par la concurrence sur les marchés des contrats et des subventions ;
- obstacles juridiques et administratifs à leur pleine participation aux affaires publiques. Dans un tel contexte, les positions adoptées par les autorités dans les secteurs public et privé peuvent constituer des entraves ;
- isolement des autres organisations de la société civile et des sources de connaissances techniques et organisationnelles ;
- «évincement» des OSC véritablement enracinées et indépendantes par les bureaux de consultants à but lucratif et des intérêts mis en place pour arracher des opportunités de marché pour les ressources d'assistance, les contrats et les subventions ;
- culture de l'intolérance, manque de respect pour le pluralisme et concurrence destructrice entre organisations de la société civile.

Toute coopération efficace avec la société civile africaine appelle une compréhension du secteur, ce qui veut dire la reconnaissance de la diversité des genres, des possibilités et des faiblesses dues à la particularité des cadres, et du point de vue des objectifs, de l'ancrage social et du soutien financier des organisations la composant. Dans la poursuite de ses priorités de développement et de gouvernance en coopération avec les OSC, la Banque doit établir des distinctions prudentes et nourrir des attentes réalistes. Elle doit être sélective dans ses choix et être claire dans son engagement résolu à ne travailler qu'avec des OSC

authentiques et réellement autonomes qui sont essentiellement mues par des valeurs et non par l'opportunisme.

Le rythme d'évolution de la société civile en Afrique et sa place actuelle dans la société africaine sont très différents d'un pays à un autre. La Banque reconnaît que certains PMR sont très avancés dans leurs relations avec les OSC, alors que d'autres n'ont toujours pas fini de mettre en place des cadres politique, juridique et budgétaire favorables. La présente politique admet la nécessité d'adopter une approche souple qui encourage les PMR à renforcer leurs relations avec les OSC à leur propre rythme, et d'une manière adaptée à leur propre processus de développement.

3. IMPORTANCE DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE DANS LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE LA BANQUE

Au vu du chapitre précédent, il existe de bonnes raisons pour que la Banque et ses pays membres régionaux collaborent avec les organisations de la société civile africaine. Ainsi, dans sa coopération avec les OSC, la Banque vise principalement à :

- i) *favoriser l'établissement de relations tripartites entre les gouvernements des PMR, les OSC et la Banque en vue d'aider à la création et au maintien d'un environnement favorable et d'apporter un soutien à une société civile plus forte, dynamique, efficace et réceptive qui soit caractérisée par : une plus grande diversité de la vie associative, y compris une meilleure différenciation des fonctions et des liens au sein de l'ensemble du secteur ;*
- ii) *améliorer la qualité du portefeuille de la Banque dans les PMR en s'inspirant de l'expertise des ONG et de leur connaissance du terrain, en vue d'atteindre les pauvres et les organisations locales et de susciter une large adhésion des populations, condition essentielle à la réalisation durable des objectifs de développement de la Banque.*

La BAD et les PMR peuvent collaborer conjointement avec les OSC et le secteur privé pour : promouvoir l'objectif primordial qu'ils partagent, à savoir la réduction de la pauvreté ; poursuivre des priorités sectorielles spécifiques (développement rural, santé, etc.) ; et promouvoir les priorités intersectorielles de la Banque concernant les questions de genre, l'environnement et la gouvernance participative. La conformité de ces objectifs avec la *Vision* de la Banque est évidente à au moins trois égards :

3.1 Contribution des OSC à l'amélioration des résultats en matière de gouvernance

Les organisations représentant des acteurs clés de la vie publique, y compris les organisations indépendantes et crédibles qui suivent, analysent et indiquent les tendances de la vie publique, possèdent des capacités accrues pour renforcer les processus ouverts d'élaboration des politiques tant publiques que privées. Par des approches participatives, la Banque cherche à soutenir les pays membres régionaux et à les amener à réaliser une gouvernance plus ouverte, plus adaptée, plus honnête et plus efficace. De telles approches devraient encourager et impliquer des acteurs clés de la société civile. Les OSC peuvent contribuer à la bonne gouvernance de la façon suivante :

- focaliser l'attention sur les questions pouvant alerter les populations et les informer, ce qui permettrait d'améliorer la qualité de leur participation à l'élaboration des politiques nationales et la gestion des ressources, des programmes et des institutions publiques.
- leur présence active peut aider à canaliser et amplifier la lutte pour la défense de l'Etat de droit et la protection des droits de l'homme, ce qui renforcerait le soutien des populations à l'instauration d'un cadre juridique favorable ;
- le suivi des questions et des institutions peut contribuer à améliorer la transparence – la qualité et la connaissance des politiques et du fonctionnement des secteurs privé et public ;
- la prise de conscience et la compréhension de plus en plus grandes des populations peuvent contribuer à promouvoir des politiques et des pratiques équilibrées dans les secteurs public et privé, ce qui renforcerait la confiance du public dans les intentions et les compétences, et jugulerait les tendances à la corruption et à la mauvaise gestion ;
- des médias indépendants (radio, télévision, presse écrite et électronique) peuvent sensibiliser le public sur des questions clés, renforcer la formation du capital humain et promouvoir la participation des citoyens à la bonne gouvernance.

3.2. Contribution des OSC à l'amélioration de l'impact sur le développement

Les organisations de la société civile peuvent contribuer à la lutte contre la pauvreté matérielle et l'exclusion, souvent en collaboration avec les secteurs public et privé. Les OSC qui possèdent, soit une connaissance et des capacités sectorielles spécifiques, soit une légitimité populaire en tant qu'organisations réceptives, peuvent améliorer les résultats au plan du bien-être et de l'équité de la manière suivante :

- fournir l'accès aux informations et aux opinions des populations locales susceptibles d'améliorer la conception du projet ;
- procurer un savoir-faire adéquat pour la solution des problèmes techniques et sociaux ;
- permettre aux populations les plus pauvres, des régions les plus reculées, voire victimes de l'exclusion, de réclamer et de négocier l'accès aux ressources publiques ;
- permettre aux populations de participer aux économies de marché avec des pouvoirs accrus en tant que producteurs et consommateurs ;
- promouvoir le développement du secteur privé au niveau local (par exemple, par la fourniture de services de microfinance et l'aide aux microentrepreneurs et aux travailleurs du secteur informel) ;
- susciter et faire preuve d'innovations susceptibles d'être suivies par d'autres ;
- fournir des services aux communautés ou aux catégories sociales spécifiques que les organisations régulières de service public ne peuvent atteindre à faible coût ;
- responsabiliser les femmes et les hommes et les amener à exprimer leurs vues, priorités, et stratégies pour vaincre la marginalisation et la pauvreté.

3.3 Contribution des OSC au renforcement de la prise en charge par les populations du processus de développement

Les OSC peuvent aider les populations à prendre une part active à leur propre développement plutôt qu'à en être les récipiendaires passifs. Elles peuvent servir d'interlocutrices et aider à renforcer le sentiment d'appropriation par les populations et leur adhésion aux objectifs de développement de la Banque, ainsi que la responsabilité de les réaliser et de les rendre durables. Elles peuvent contribuer à améliorer la communication et la collaboration entre les secteurs public et privé, et les secteurs social, économique et politique au sein des régions et au-delà.

3.4 Contribution des OSC à la coopération régionale

La demande d'intervention des OSC dans des prestations de services et dans l'élaboration de politiques les oblige à sortir de leurs frontières nationales pour intervenir à l'échelon sous-régional et régional. Les libres mouvements transfrontaliers des personnes, des idées et des ressources posent de nouveaux défis et appellent des réponses novatrices. Les questions environnementales transfrontalières, les migrations transfrontalières des personnes déplacées, les débordements des conflits/catastrophes naturelles et les problèmes régionaux plus importants tels que le fardeau de la dette et le VIH/SIDA sont autant de facteurs qui poussent les OSC à former des alliances et à mener des actions au-delà de leurs frontières nationales. Cette tendance est en parfaite harmonie avec l'engagement de la Banque en faveur de la coopération régionale et le complète, ce qui devrait leur permettre de jouer un rôle bien choisi dans les interventions multinationales de la Banque.

La *Vision* et l'engagement de la Banque à coopérer avec les OSC sont guidés par les convictions selon lesquelles :

Les résultats en matière de réduction de la pauvreté peuvent être plus importants, plus profonds et plus durables, lorsque les parties prenantes de la société civile contribuent à sa conception et à son animation et y prennent une part active. Ces acteurs peuvent renforcer les institutions du secteur public, sans pour autant les remplacer. Les OSC sont, par conséquent, d'une très grande importance pour les objectifs de développement de la Banque. Il faut toutefois se garder de les considérer comme de simples instruments ou entrepreneurs.

A travers la société civile, les populations devraient pouvoir exercer leurs droits et devoirs respectifs, pour le bien commun. La légitimité populaire et l'appropriation des décisions et des institutions découlent du sentiment d'appartenance à la société civile et de l'équilibrage des activités dans le secteur étatique et celui des entreprises soumises à l'économie de marché. Ces potentiels font de la coopération avec la société civile un facteur positif en lui-même, en ce sens que la société détient en elle-même une valeur, à part le rôle cardinal que les organisations qui la composent peuvent jouer. La Banque peut, de concert avec les PMR, promouvoir et encourager les OSC à devenir des alliées pour le développement durable et la bonne gouvernance.

4. ENGAGEMENT ET EXPERIENCE DE LA BANQUE EN MATIERE DE COLLABORATION AVEC LA SOCIETE CIVILE

4.1 Engagement de la Banque en faveur de la coopération avec la société civile

A travers ses déclarations officielles, ses consultations et ses approbations de prêt, la Banque a exprimé clairement son intention de coopérer avec les ONG et d'autres organisations de la société civile. Elle s'est engagée sur les questions relatives à l'approche-client, l'égalité homme-femme et l'approche participative qui impliquent un large éventail de parties prenantes. Les Gouverneurs et Administrateurs de la Banque ont fortement, et de manière répétée, approuvé ces orientations.

La mission de la Banque est de financer le développement des PMR, et l'établissement d'une coopération accrue avec les OSC ne nécessite aucun changement de priorité – pour contourner le premier volet et privilégier le second, d'autant plus que la Banque reconnaît que les gouvernements ont un rôle important et irremplaçable à jouer. C'est pourquoi, la présente politique se fonde sur l'hypothèse selon laquelle une coopération accrue entre la Banque et les OSC ne saurait se substituer aux relations effectives PMR/OSC, ni prendre le pas sur elles.

Avec l'évolution de l'agenda du développement, il revient également à la Banque de voir ce que les gouvernements peuvent et ne peuvent pas faire mieux, ce que les marchés font mieux et leurs limites, et envisager de faire intervenir d'autres acteurs, y compris la société civile, dans la mesure où ils façonnent le processus de développement.

Dans cette perspective, la Banque a aligné ses politiques sur celles des autres institutions multilatérales de développement, sur des initiatives officielles à l'échelle du continent telles que la *Charte africaine (Banjul) des droits de l'homme et des peuples de 1981*, et comme initiative remarquable, la *Charte africaine sur la participation populaire au développement et à la transformation de 1990*, approuvées toutes les deux par la plupart des Gouvernements africains et organisations régionales.

Depuis la Sixième reconstitution des ressources en 1993, le Fonds africain de développement (FAD) requiert la participation des bénéficiaires. A la Huitième reconstitution des ressources du FAD en 1999, la Banque a commencé à faire participer les parties prenantes, y compris les bénéficiaires de la société civile ciblés dès le stade de conception des programmes.

Les documents de politique sur les *secteurs* spécifiques font constamment mention des organisations de la société civile comme collaborateurs potentiels. La Banque a pour politique de promouvoir les thèmes transversaux tels que les questions de genre dans toutes les activités qu'elle finance, ce qui nécessite son attention accrue aux initiatives de la société civile exhortant à l'égalité homme-femme dans les politiques du secteur public et privé, y compris le secteur de la société civile elle-même.

Enfin, la Banque a eu pour pratique de consulter les organisations ayant une envergure ou s'occupant de questions à caractère régional ou africain. Les réseaux et alliances des OSC africaines constituent des instruments vitaux de communication et d'éducation pour la poursuite concertée des objectifs auxquels la Banque a souscrit.

Le défi est à présent de traduire systématiquement cet engagement dans l'élaboration de politiques et la programmation. A mesure que la Banque sera représentée dans les PMR par l'intermédiaire de ses missions résidentes, elle se dotera de nouveaux moyens pour y parvenir.

4.2 Participation antérieure des OSC aux activités financées par la Banque

4.2.1 Participation des OSC à l'élaboration des politiques de la Banque

Depuis la fin des années 1980, la Banque a formulé et révisé un bon nombre de ses politiques sectorielles (foresterie, santé, éducation, gouvernance, population etc.) en consultation avec les représentants des OSC. Une telle consultation est aujourd'hui *incontournable* dans le processus de formulation des politiques. La Banque a contribué à ouvrir des voies de communication notamment avec les ONG (par exemple, avec la création du comité intérimaire conjoint BAD/ONG et leur présence en qualité d'observateurs aux Assemblées annuelles de la Banque). La politique de la Banque en matière de communication, y compris sa *politique de publication* d'informations, encourage de telles initiatives.

4.2.2 Participation des OSC à l'élaboration des politiques nationales

Depuis le milieu des années 1990, la Banque a réussi à amener les PMR à coopérer avec les OSC dans le cadre des discussions sur les stratégies nationales de prêt, avant qu'elles ne soient ratifiées dans les documents de stratégie par pays. L'expérience s'avère jusque-là positive (voir Encadré 1). Les OSC ont fourni des données et exprimé leur avis dans le cadre de l'examen des dépenses publiques mené par la Banque. Celles dont les activités ont trait au savoir ont démontré qu'elles sont bien placées pour apporter leur assistance dans ce domaine. Conformément aux directives prévues pour chaque type de revue de politique, la Banque cherche à impliquer les OSC concernées dans l'élaboration de nouvelles politiques et la révision de celles existant déjà. Bien que dans ces domaines, l'expérience avec les OSC soit pour le moment limitée, les perspectives d'une plus grande participation des OSC sont prometteuses et devraient de toute évidence se renforcer.

Encadré 1**Participation des OSC à l'élaboration des documents de stratégie par pays**

Afin de promouvoir la transparence et la participation et de consolider le soutien qu'elle fournit sur une base plus large, la Banque est en train d'associer les représentants de la société civile et le secteur privé aux discussions sur les DSP. Le but d'un DSP élaboré selon une approche participative est essentiellement double : premièrement, l'approche participative vise à améliorer la qualité des stratégies du pays, sur la base des connaissances qu'ont les acteurs de la société civile dudit pays et de leurs opinions ; et deuxièmement, elle vise à renforcer la connaissance du public et son engagement en faveur des stratégies adoptées entre la Banque et les PMR.

Jusqu'en 1999, les OSC ont participé aux discussions sur la stratégie par pays concernant le Burkina Faso, Djibouti, l'Éthiopie, le Mali, la Mauritanie, le Niger, les Seychelles et la Tanzanie. Toutes les parties prenantes à ce processus – la Banque, les PMR, les OSC, et les représentants locaux du secteur privé – apprennent à surmonter les hésitations du passé, pour s'écouter les uns les autres et avancer leurs opinions respectives dans un esprit de dialogue. L'expérience a montré que la constitution d'une telle culture du dialogue constructif met du temps. Cela nécessite aussi de surmonter les barrières pouvant freiner la bonne évolution du processus, telles que les hésitations des PMR sur la participation du public, les critiques des OSC sur les procédures utilisées dans le cadre de la sélection des participants aux consultations, et les tendances parmi les participants à présenter un catalogue de besoins.

Bien que riches en connaissances pratiques, les OSC manquent souvent de capacité analytique pour l'analyse des politiques et de techniques de négociation. Sur la base d'enseignements tirés d'expériences récentes avec l'approche participative des DSP, la Banque s'est engagée à renforcer les capacités des instituts nationaux et régionaux de recherche et des cellules de réflexion afin de leur permettre de mieux contribuer, entre autres, à la formulation des stratégies par pays.

De telles consultations nécessitent un surcroît de temps et de ressources. Si des conclusions peuvent être tirées à partir de l'expérience de la Banque et de ses partenaires multilatéraux, on peut indiquer que les avantages de tels efforts l'emportent très largement sur les coûts qu'ils entraînent. La participation des OSC à l'élaboration des politiques nationales devrait permettre d'améliorer la qualité des stratégies de prêt des pays concernés, et élargir la base de l'engagement en leur faveur. Aussi, la Banque s'est-elle résolue à collaborer avec les PMR, afin d'élargir le champ de ses consultations avec les OSC et de les approfondir dans le cadre de la préparation des DSP.

Les organisations non gouvernementales de développement (ONGD) tant nationales qu'internationales comptent parmi les OSC ayant le plus contribué à cette forme de collaboration. Dans l'ensemble, au moins 160 ONG autochtones, 280 organisations communautaires (OC) et 42 ONG internationales sont concernées. Par ailleurs, le programme AMINA de la Banque (voir Encadré 2) a collaboré et apporté son soutien à près de 85 OSC dans six pays. L'espace d'intervention des OSC dans les projets financés par la Banque a été plutôt restreint : 46 des 57 projets tombent dans les catégories de "réduction de la pauvreté" (avec un accent sur la microfinance), "l'agriculture et le développement rural" ou l'appui aux activités des femmes".

4.2.3 Participation des OSC aux projets financés par la Banque

Les OSC sont le plus souvent intervenues dans des projets. Depuis 1986, au moins 57 projets financés par la Banque ont bénéficié d'une certaine participation des OSC. Ce phénomène est toutefois récent, et l'expérience limitée. Pendant la période antérieure et jusqu'à 1997, les OSC n'ont participé qu'à deux ou trois projets par an, alors qu'entre 1997 et 1999, la moyenne annuelle a été de 12 projets. Depuis la fin de 1999, seulement 22 des 57 projets identifiés étaient effectivement en cours ou achevés.

Dans le cadre de sa politique générale, la Banque finance des activités du secteur privé. Les OSC actives au niveau de la base dans la promotion de l'entreprise et de l'épargne ont constitué un important vecteur pour le secteur privé. La Banque cherche dans le cas d'espèce à élargir les alliances et la synergie coopérative, en impliquant de préférence la société civile, le secteur privé à but lucratif et le secteur public. L'expérience acquise à ce jour montre la nécessité de ne pas perdre de vue la complémentarité entre les différents secteurs, en ce qui concerne les stratégies de réduction de la pauvreté.

4.2.4 Rôles des OSC dans les projets financés par la Banque

Les OSC se sont vu jusqu'à présent confinées dans un éventail relativement restreint de prestations de services. Les relations qui ont mis du temps à se développer n'ont certainement pas été exemptes de difficultés. Il y a eu des problèmes au niveau de la transparence et des performances des ONG dont certaines ont dû apprendre à connaître les procédures de la Banque. Nonobstant cela, la participation des OSC pourrait se poursuivre dans les domaines ci-après :

Identification des programmes et projets : La Banque a encouragé et promu les relations entre les OSC et les PMR afin d'exploiter leurs connaissances du milieu local dans le cadre de l'identification et de la conception des projets de lutte contre la pauvreté, en particulier ceux portant sur les fonds sociaux, la microfinance et la femme dans le processus de développement. Elle a encouragé la participation en amont des OSC au cycle de projet, ainsi qu'aux forums de planification et de coordination sectorielles. Bien que la Banque n'ait pas encore financé de projets identifiés exclusivement par des OSC, cette possibilité n'est pas exclue si la participation et l'approbation des PMR sont obtenues dès le début.

Conception et Evaluation des projets : les OSC ont participé, dans certains cas comme prestataires de services de consultants rémunérés, à diverses formes de préparation de projets. Des recherches faites au sein de la Banque indiquent que les OSC ont participé au stade d'identification et de formulation de 23 projets jusqu'en 1999. Les activités vont de la collecte d'informations de base à la participation aux évaluations formelles, telles que les évaluations de l'impact sur l'environnement et l'impact social, et l'exécution d'enquêtes sur les ménages et les profils de pauvreté.

Exécution et pilotage des projets : Bien que la Banque ait financé au moins 30 projets auxquels les OSC ont participé en exécutant diverses tâches, seuls 11 projets ont été gérés ou pilotés par celles-ci. Pour certains projets, il a fallu créer des structures temporaires pour assurer la gestion des activités. De telles structures ont permis aux OSC de prendre une part active au pilotage des projets.

Suivi et évaluation des programmes et projets : La participation des OSC à la recherche de leçons à retenir est encore limitée. Les OSC ont participé aux activités de suivi et d'évaluation de 10 des 57 projets identifiés. Cependant, quelques organisations émergentes à

but non lucratif sont dotées des compétences techniques nécessaires pourraient être de futures candidates pour l'exécution de ces tâches.

L'idée de la Banque de coopérer avec les organisations de la société civile remonte aux années 80. Ce n'est qu'à la fin des années 90 qu'une coopération véritable, systématique et d'envergure s'est amorcée. La Banque est ainsi au seuil d'une nouvelle coopération. Cette situation est positive dans la mesure où elle permet de tirer leçon des succès, échecs et bonnes pratiques d'autres institutions de développement. La perspective de travailler à travers les bureaux nationaux de la Banque renforce les perspectives d'une coopération effective avec les OSC. Les leçons commencent à être tirées, dont un certain nombre est indiqué à la section 7. La Banque va ainsi renforcer ses interactions avec ce qui constitue aujourd'hui, à travers le continent, un vaste ensemble d'organisations de la société civile de plus en plus consolidées.

5. OBJECTIFS DE LA BANQUE EN MATIERE DE PARTICIPATION DE LA SOCIETE CIVILE

La présente section définit les principaux objectifs de la coopération de la Banque avec les organisations de la société civile. Ces objectifs sous-tendent le *plan d'action* qui figure à l'annexe A. Dans le cadre de son objectif global d'amélioration de sa capacité et de son impact, la Banque poursuivra les objectifs suivants :

5.1 Objectifs en cours et objectifs à court terme

- Entreprendre un dialogue concerté avec les PMR sur les avantages inhérents à l'ouverture d'un espace qui permettra aux OSC d'opérer de façon autonome, efficace et responsable ;
- Renforcer et éviter d'affaiblir les structures existantes de gouvernance, en encourageant la complémentarité entre la BAD, les OSC et les institutions locales et nationales représentatives ;
- Améliorer la base de connaissances des politiques sectorielles en consultant systématiquement les OSC dans le cadre du processus de préparation des DSP ;
- Améliorer l'élaboration des stratégies de prêt par pays en amenant systématiquement les OSC à des consultations véritables avec les PMR et la Banque ;
- Améliorer la performance des opérations financées par la Banque en encourageant et en gérant la collaboration OSC-PMR aux niveaux des politiques, des projets et des programmes ;
- Renforcer les capacités de la Banque pour une coopération efficace avec les OSC, en renforçant les systèmes d'acquisition du savoir, de gestion des connaissances et de motivation du personnel envers les OSC ;
- Améliorer la coordination des politiques et de la programmation entre la Banque et d'autres partenaires bilatéraux et multilatéraux au développement, en ce qui concerne les OSC ;
- Aider les OSC à mieux connaître les politiques, procédures et activités de la Banque par une stratégie synergique de collecte et de diffusion de l'information.

5.2 Objectifs à moyen et long termes

- Contribuer à l'émergence d'un environnement social favorable aux organisations de la société civile en encourageant un dialogue tripartite et un échange d'informations entre les PMR, les OSC et la Banque aux niveaux national, régional et continental ;
- Encourager, auprès des institutions publiques, les pratiques de bonne gouvernance dans la conduite des affaires publiques, et mobiliser les citoyens pour les amener à s'engager activement dans le processus de développement ;
- Contribuer au renforcement des capacités institutionnelles des OSC et de leurs réseaux en soutenant des services de formation et d'encadrement, le développement organisationnel et les échanges entre OSC ;
- Renforcer les capacités de la Banque et des PMR à coopérer efficacement avec les OSC en contribuant à renforcer leurs connaissances de base, procédures d'élaboration de politiques et stratégies de communication ;
- Faciliter le dialogue sur les politiques et jouer un rôle de premier plan dans ce cadre entre les PMR, les OSC et les donateurs, aux niveaux international, régional et sous-régional.

Conformément à sa nouvelle politique révisée, le Groupe de la Banque entend élargir le cadre de sa coopération avec les OSC. Les relations de ce secteur avec les pays membres ne sont pas toujours harmonieuses. Dans la mesure où la Banque continue d'exiger que les propositions de projet des OSC soient soumises à travers par le truchement des pays membres, elle reste disposée à jouer le rôle de courroie de transmission entre les deux secteurs. Il faudra toutefois, pour ce faire, du temps et des ressources.

PARTIE II : DIRECTIVES OPERATIONNELLES EN MATIERE DE COOPERATION AVEC LES OSC

La première partie du présent document (Partie I) énonçait la politique de la Banque en matière de coopération avec les OSC. La deuxième partie (Partie II) porte sur les modalités pratiques d'application de cette politique.

6. INSTRUMENTS PERTINENTS DE LA BANQUE POUR LA COOPERATION AVEC LES OSC

6.1 Instruments de financement

La Banque ne finance pas directement les OSC. Elle prête de l'argent (et octroie à l'occasion des dons) aux PMR à travers trois guichets : la BAD, le Fonds spécial du Nigeria et le Fonds africain de développement (FAD). Sans y être limitées, certaines activités financées notamment dans le cadre des prêts du FAD peuvent servir de base au renforcement de la coopération avec les OSC.

6.1.1 Prêts-projets

Les prêts-projets aux PMR constituent la majeure partie des activités de la Banque. Les perspectives de coopération avec les OSC sont grandes, notamment en matière de d'amélioration de l'impact de la lutte contre la pauvreté et de bonne gouvernance. Pour les prêts octroyés par le FAD, il faut prévoir des *mécanismes permettant d'atteindre les pauvres ou un niveau relativement élevé de participation des couches défavorisées*. Ces critères obligatoires favorisent la prise en compte des OSC qui sont bien placées pour fournir des

informations ou des moyens de consultation avec les bénéficiaires visés. Dans certains cas, les OSC ayant une vaste adhésion communautaire peuvent remplir ces critères comme collaborateurs opérationnels dans les activités financées par la Banque.

La *microfinance* constitue un secteur où les avantages comparatifs des OSC peuvent être exploités. Un programme spécial de la Banque est en cours dans ce domaine, ouvrant ainsi la voie à l'octroi de dons aux OSC en vue du renforcement des capacités dans un secteur spécifique (voir Encadré 2).

Encadré 2

Initiative du FAD en faveur de la Microfinance en Afrique (AMINA)

Le programme AMINA a démarré en 1997 avec une allocation de 20 millions de dollars EU de la Banque pour les deux premières années. Il permet d'octroyer des dons en vue de : promouvoir les prestations de services financiers par les ONG et organisations communautaires locales ; renforcer les capacités des institutions spécialisées dans la microfinance qui les soutiennent ; promouvoir les relations entre les institutions de microfinance et le secteur financier structuré et, d'une manière générale, favoriser la compréhension de la microfinance tant au sein qu'en dehors de la Banque.

Le programme vise à étendre l'accès au crédit parmi les microentrepreneurs - en particulier les femmes - sur la base de l'hypothèse que les entrepreneurs peuvent s'affranchir de la pauvreté. Le programme AMINA s'attelle à identifier les ONG, les organisations communautaires locales et les institutions de microfinance répondant à des critères rigoureux, tels que l'octroi de crédits aux taux d'intérêt du marché, des dotations en personnel adéquat et un plan d'entreprise permettant d'atteindre les clients. Les entités éligibles peuvent bénéficier du soutien de la Banque pour la formation, la comptabilité, la gestion financière, l'élaboration de plans d'entreprise, les meilleures méthodes de gestion du crédit et la lutte contre la fraude. Le programme AMINA soutient le renforcement des capacités en contribuant à l'élaboration des politiques et des systèmes de gestion.

Le programme AMINA est un exemple d'intervention de la Banque qui vise à soutenir un secteur spécifique de la société civile, de manière concertée et ciblée. Des innovations similaires dans d'autres secteurs sont également à l'étude.

Certaines OSC sont aptes à s'impliquer dans les *fonds sociaux*. Il s'agit de mécanismes spéciaux de lutte contre la pauvreté et de "soupapes de sécurité" financés principalement par les donateurs dans le cadre des programmes d'ajustement structurel. La stratégie commune consiste à canaliser les fonds en direction des projets communautaires proposés et gérés par des organisations non lucratives privées et publiques.

L'implication des OSC dans les opérations devrait être plus indiquée dans les secteurs où la participation des collectivités est essentielle. Dans le cas de programmes couvrant un grand nombre de personnes et nécessitant régulièrement des ajustements ou de la maintenance, l'implication des populations locales sous le couvert des OSC sera souvent indispensable. Ainsi, les prêts en faveur des secteurs de l'agriculture et du développement

rural, de la foresterie, de la pêche, du développement urbain, de la santé et de la population, de l'environnement et de la protection de l'environnement, et de l'éducation constituent des secteurs d'intervention potentielle des OSC.

D'un autre côté, pour des programmes mis en œuvre par un petit nombre d'acteurs, mais exigeant des investissements massifs et centralisés, la participation des OSC serait seulement nécessaire au stade crucial de conception et de planification, et non pendant tout le cycle du projet. Ainsi, le développement industriel, les travaux d'infrastructure et le développement de réseaux énergétiques ne constituent pas des secteurs dans lesquels les OSC offrent des avantages comparatifs en tant que partenaires opérationnelles. Cependant, elles peuvent contribuer à l'évaluation de l'impact social et environnemental des investissements dans ces secteurs.

6.1.2 Prêts à l'appui de réformes

La Banque octroie des prêts à l'appui de réformes pour aider les PMR à poursuivre leur programme de réformes. La Banque a pour politique d'amener les prêts à l'appui de réformes à produire un plus grand impact en matière de réduction de la pauvreté par leur synergie avec ses secteurs prioritaires, avec un accent particulier sur les dimensions sociales de l'ajustement et la bonne gouvernance. A cet égard, la consultation avec les OSC sera indispensable pour les stratégies de prêt par pays de la Banque. L'impact de ces stratégies est directement fonction de l'appropriation de ces stratégies par les PMR et du degré de participation de la société civile à leur élaboration et exécution.

6.1.3 Fonds d'assistance technique (FAT)

Pour faciliter le processus de programmation et en améliorer la qualité, certaines ressources du FAT peuvent être utilisées pour soutenir les approches participatives. Ces ressources peuvent également servir à renforcer les capacités institutionnelles et à faciliter le dialogue. De telles activités peuvent impliquer les OSC, y compris celles ayant comme vocation la formation et le développement organisationnel. L'allocation des ressources du FAT pour le renforcement des capacités peut stimuler le développement sans alourdir le fardeau de la dette. Les ressources de la Banque destinées au Mécanisme de financement de la préparation des projets peuvent également être utilisées. Les fonds prévus pour les activités de renforcement des capacités et des institutions, telles que celles entreprises dans les PMR sous les auspices de l'Institut africain de développement (CADI) de la Banque, comptent aussi parmi les instruments disponibles conformément aux directives de la Huitième reconstitution des ressources du FAD.

6.2. Dialogue sur les politiques avec les PMR

Les initiatives existantes et émergentes de la Banque créent des précédents en matière de participation des pouvoirs publics au dialogue. Dans le cadre du dialogue sur les politiques avec les PMR, la Banque devrait mettre l'accent sur la nécessité d'entretenir et de promouvoir un environnement dans lequel les organisations peuvent opérer de façon autonome et transparente. Dans la quête de bonne gouvernance au chapitre duquel elle entend jouer un rôle actif de chef de file, la Banque se propose d'entreprendre un dialogue effectif avec les PMR. Elle entend jouer, le cas échéant, un rôle d'initiateur et de défenseur entre les OSC et les PMR. En matière d'analyse et de dialogue sur les politiques, les OSC pourraient intervenir davantage dans les domaines suivants :

Formulation ou Révision des documents de stratégie par pays : dans le cadre des directives en cours d'élaboration au sein de la Banque, ces processus deviennent des cadres permanents de dialogue tripartite entre les PMR, la Banque et les OSC.

Examen des dépenses publiques : dans la recherche de la transparence budgétaire, la Banque intensifiera l'examen des dépenses publiques, en accordant la priorité aux dépenses du secteur social, y compris la réduction de la pauvreté. Cela nécessitera la participation pleine et régulière des OSC comme sources d'avis et d'information.

Plans d'action nationaux sur l'environnement (PANE) : en collaboration avec d'autres organismes multilatéraux, la Banque continuera de promouvoir la réalisation des PANE en recourant à la perspicacité et à l'expertise des OSC.

Recherche, formation et diffusion des analyses : avec le concours de son Institut africain de développement, la Banque cherchera à améliorer la base du dialogue sur les politiques en favorisant les activités basées sur la connaissance, y compris celles poursuivies par les instituts nationaux et régionaux de recherche sur les politiques du secteur des OSC.

7. PRINCIPES ET DIRECTIVES OPERATIONNELS

Pour mettre en pratique les objectifs spécifiques et les instruments présentés dans les sections 5 et 6, la Banque et ses partenaires appliqueront les principes et directives énoncés dans la présente section. Tous les efforts ont été déployés pour les simplifier, dans un souci de concision et de clarté. Pour éviter toute répétition, le lecteur est renvoyé, le cas échéant, à d'autres politiques et directives de la Banque qui sont plus spécifiques.

La mise en œuvre de la politique et des objectifs de la Banque sera guidée par des critères d'avantage comparatif et de sélectivité. L'agenda de développement de l'Afrique est devenu plus complexe et s'est élargi à des secteurs dans lesquels les OSC ont des avantages comparatifs évidents. En vue d'accroître son impact sur le développement, la Banque choisira et s'appuiera sur les avantages comparatifs et la capacité des OSC compétentes jouant un rôle de premier plan dans ce domaine complexe.

7.1 Collecte et diffusion de l'information

Pour atteindre ses buts et objectifs de développement, la Banque devrait exploiter les connaissances, contacts, expérience et capacités d'exécution des OSC. Elle devrait faire appel aux OSC individuelles, aux réseaux d'OSC au niveau régional et international ou aux institutions spécialisées.

La Banque cherche à mettre des informations adéquates à la disposition du public, y compris les OSC. Pour faciliter et encourager le dialogue et la collaboration avec les OSC, elle rendra disponibles les informations sur ses objectifs, politiques, stratégies, programme et procédures. Elle s'efforcera de partager des informations avec les OSC, le plus largement possible, avant la réalisation de certaines de ses activités. Une attention sera accordée au partage d'informations, en particulier dans les domaines où des processus transparents doivent être suivis pour garantir leur légitimité et l'adhésion des populations, tels que les discussions préalables à la préparation des documents de stratégie par pays ou dans le choix des OSC à engager sous contrat. Dans de tels cas, la Banque communiquera de manière transparente et

sans délai les informations disponibles afin d'accorder aux parties intéressées le temps nécessaire pour faire leurs évaluations et préparer leurs réponses. Ces informations seront communiquées par la Banque à travers les médias appropriés. Des moyens de communication directs, imprimés et électroniques seront utilisés pour un avantage optimal.

Lorsque des OSC posent des questions ou sollicitent des commentaires sur les activités que la Banque finance, le personnel de l'institution les communiquera en tenant compte de la *Politique sur la publication d'informations* de la Banque. Il doit prêter une attention particulière aux questions posées par les OSC sur les activités financées par la Banque et l'application des politiques. Dans la mesure du possible, le personnel devrait rencontrer les personnes qui posent les questions ainsi que les parties prenantes concernées. De même, les autorités des PMR devraient être encouragées à réagir favorablement aux requêtes, questions et préoccupations des OSC sur les politiques, programmes et projets soutenus par la Banque.

7.2 Participation des OSC à l'élaboration des politiques

Consciente de l'importance de la participation des pauvres, la Banque a résolu de mettre en œuvre une «approche participative allant de la base vers le sommet» (Déclaration de 1999 de la Banque sur sa *Vision*). En tant que promoteurs de la participation des pauvres, certaines OSC peuvent jouer un rôle important dans la réalisation de cet objectif. En plus de leurs rôles respectifs à différentes étapes du cycle du projet, la Banque collaborera avec les OSC pour entreprendre une recherche dans le cadre général d'études et d'analyses économiques, sociales ou sectorielles telles que : l'évaluation de la pauvreté, l'évaluation des bénéficiaires, les méthodes d'évaluation participative du secteur rural, et l'évaluation des incidences sociales et environnementales des projets. En collaborant avec une OSC soigneusement sélectionnée, la Banque et les PMR devraient apprendre à mieux travailler ensemble pour clarifier et promouvoir les intérêts des parties prenantes dans les activités liées aux politiques et aux activités de projet, en veillant activement à lever les barrières fondées sur la discrimination sexuelle ou autres inégalités qui empêchent une participation effective.

7.2.1 Documents de stratégie par pays (DSP)

La Banque prépare pour chaque pays un document de stratégie qui définit ses objectifs et stratégie d'intervention dans le pays. Ce document fait l'objet de discussions avec les autorités du pays et tient compte de leurs points de vue. Conformément aux directives régissant le processus d'élaboration des DSP, la Banque cherche à impliquer un échantillon représentatif d'OSC nationales dans des consultations fructueuses au cours de l'élaboration et de la révision de ces documents. S'il y a lieu, les médias (radio, télévision, presse écrite et électronique) des PMR peuvent être associés à la diffusion, auprès du public, d'informations relatives au contenu des DSP et au processus de consultation. Les aspects relatifs à la participation au processus de préparation des politiques sont normalement décrits sous forme d'encadré dans le DSP final (pour les procédures, voir la sous-section 8.2.1).

7.2.2 Politiques sectorielles

Dans le cadre de sa programmation, la Banque cherche à se concerter avec des spécialistes sectoriels compétents, y compris les OSC, dans les domaines économique, social et technique. A cet égard, le personnel de la Banque peut partager avec les OSC les projets de documents de politique, et organiser des réunions où les OSC, les PMR et la Banque échangent leurs vues.

7.2.3 Autres processus soutenus par la Banque en matière de revue de politique

La Banque a commencé à entreprendre régulièrement l'évaluation obligatoire des institutions et politiques des pays dans le cadre de ses Evaluations de la performance des pays (EPP) qui servent de base à l'allocation des ressources du FAD. Au-delà des politiques macroéconomiques et structurelles, la Banque évaluera les politiques des PMR en matière de a) croissance dans l'équité et de réduction de la pauvreté ; b) gouvernance et performance du secteur public. La Banque évaluera les PMR sur des questions telles que la liberté d'expression, le respect de l'Etat de droit, la participation à la formulation des politiques et la prise de décisions. Les évaluations sur de tels sujets nécessitent des consultations sur une base élargie et des informations, y compris celles disponibles éventuellement auprès des organisations de la société civile.

Les critères pour une EPP efficace mettent l'accent sur l'importance de l'approche participative. C'est pourquoi les informations concernant l'implication des OSC et celles fournies par ces dernières sont d'une très grande importance à mesure que les méthodologies sont appliquées et peaufinées.

7.3 Participation des OSC aux activités opérationnelles

Les décisions concernant le rôle des OSC dans les projets et programmes financés par la Banque relèvent des PMR. La Banque se propose toutefois d'explorer sérieusement avec les PMR les possibilités de leur implication à diverses étapes du cycle de projet.

7.3.1 Réalisation des conditions préalables

Toute collaboration efficace des OSC dépend de la réalisation de certaines conditions. Le personnel de la Banque qui travaille avec les OSC au niveau opérationnel devrait chercher à réaliser les conditions suivantes :

- l'implication des OSC à un stade précoce «en amont ». La Banque attache une importance particulière à la qualité dès le stade de la conception. Les hésitations de la Banque ou des PMR sur la participation des OSC doivent être examinées et traitées dès le début.
- la clarté, au niveau de toutes les parties, sur les résultats attendus, les calendriers et les procédures. Une telle clarté s'impose pour éviter les fausses attentes ou les retards imprévus qui pourraient entraver les activités du projet.
- la clarté sur les rôles et les tâches dévolus aux OSC impliquées dans le pilotage du programme et du projet, conformément à un cadre approuvé par les PMR.
- l'utilisation maximale des avantages comparatifs des OSC. Le renforcement des capacités requiert du temps et d'autres ressources. Le personnel de la Banque devrait en conséquence tenir compte des besoins budgétaires et des capacités des OSC, lors des négociations sur les conditions de prêt avec les autorités des PMR (voir encadré 3).

Encadré 3

Programme de lutte contre la pauvreté en Ouganda (PAP)

Les organisations communautaires locales ont eu pour rôle commun d'intervenir dans l'intermédiation financière en vue de l'octroi de microcrédit. Les activités de lutte contre la pauvreté soutenues par la Banque ont cherché à impliquer ces organisations pour leurs connaissances des réalités locales et leur crédibilité auprès des bénéficiaires cibles.

Dans 29 districts pauvres du nord de l'Ouganda, quelque 63 ONG et organisations communautaires jouent des rôles clés dans l'octroi de microcrédits aux pauvres économiquement actifs, en particulier les femmes, les orphelins, les handicapés, les fonctionnaires déflatés et les anciens combattants. Le programme a été identifié et conçu avec l'aide de la Banque et a démarré ses activités en 1994. En 1999, il avait déjà financé plus de 25 000 micro-projets générateurs de revenus, venant ainsi en aide à plus de 300 000 personnes.

L'expérience du PAP illustre l'importance de l'apprentissage et des ajustements. Au début du programme, la plupart des ONG et organisations communautaires créées pour d'autres objectifs manquaient d'expérience en matière d'octroi de crédit. Ainsi, elles ont dû subir beaucoup d'échecs. Pour faire face à cette situation, elles ont acquis de nouvelles compétences et développé des systèmes de vulgarisation et de coordination. D'autres enseignements tirés soulignaient notamment l'importance de la bonne supervision, du bon suivi, de la bonne collaboration avec l'administration locale et du maintien de la collaboration avec les ONG et organisations communautaires justifiant de compétences réelles en intermédiation financière.

Dans bon nombre de cas, les projets comportent des volets de renforcement institutionnel des OSC, ce qui nécessite un appui à la formation du personnel et des volontaires, ainsi que la fourniture de matériel de base. Cependant, il reste à fournir à grande échelle des services d'analyse approfondie des organisations, de conseils correctifs et d'encadrement en vue d'améliorer les structures et le fonctionnement des OSC.

7.3.2 Phase d'identification

Les OSC peuvent être des sources, modèles ou promoteurs d'idées de programme et de projet. Elles peuvent attendre d'être sollicitées pour donner ces idées, ou elles peuvent les présenter de manière spontanée aux PMR. On peut leur demander d'entreprendre des consultations avec les parties prenantes locales, ou d'aider à identifier les priorités, capacités et motivations des bénéficiaires cibles et autres entités potentiellement concernées. Les règles régissant les opérations de la Banque (*Manuel révisé des opérations*) exigent que les missions d'identification consultent les différentes parties prenantes, y compris les OSC.

7.3.3 Phase de préparation

La Banque demande aux PMR d'adopter une approche participative pour la préparation de leurs propositions d'investissement. Ils doivent encourager des processus permettant aux bénéficiaires et autres parties prenantes d'évaluer leurs besoins et de fixer leurs priorités. La Banque peut engager des consultations officielles ou informelles avec les OSC, à travers des entretiens, des visites sur le terrain et des ateliers. (*Voir Manuel révisé des opérations, Guide pratique*, et autres directives de l'unité OESU concernant les questions intersectorielles). Lorsqu'on prévoit la participation active des OSC à la mise en œuvre des

projets, il est important de les associer aux activités menées en amont, à savoir durant la phase de conception.

En tant que partenaires des PMR et de la Banque dans le processus de préparation des projets, ou étant liées à ces derniers par d'autres types de liens, les OSC peuvent aider à la réalisation des études préliminaires, en s'occupant notamment des tâches suivantes :

- rassembler des statistiques ;
- recueillir des informations sur les conditions et tendances locales ;
- tirer des enseignements d'autres projets exécutés par des OSC ;
- collecter des données sur la situation des bénéficiaires ;
- aider à la conception des dispositions institutionnelles ;
- obtenir les réactions des parties prenantes sur une étude préliminaire ;
- identifier les indicateurs locaux de suivi.

La Banque peut également utiliser les OSC ou des personnes membres d'OSC comme consultants auprès d'elle (voir les *directives pour l'utilisation de consultants* de la Banque), des organisations locales ou des PMR.

7.3.4 Phase d'évaluation

Les OSC peuvent participer à cette phase essentielle de la conception pour aider à évaluer et vérifier la pertinence, la faisabilité et l'impact potentiel du projet. On peut également leur demander d'évaluer les modalités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation rétrospective. Les missions d'évaluation de la Banque devraient être conçues de manière à permettre des consultations approfondies avec les OSC concernées. (*Manuel révisé des opérations, section OM 600*).

7.3.5 Cofinancement

La Banque peut conclure des accords par lesquels des OSC, y compris des ONG internationales, cofinancent des composantes de projet avec une contribution financière ou en nature. La Banque peut également participer à des accords au titre desquels des OSC financent des activités complémentaires à celles qu'on lui propose pour financement. Lorsque la Banque conclut de tels accords avec des ONG internationales, des dispositions précises et mesurables en matière de renforcement des capacités locales devraient y figurer, ainsi que des descriptions spécifiques de leurs relations avec les OSC locales.

7.3.6 Relations officielles

L'établissement de règles de travail claires et réalistes connues à l'avance est indispensable. A travers un processus de consultation, toutes les parties concernées devraient œuvrer très tôt à la clarté et au réalisme des règles, responsabilités, délais et procédures. Ces dispositions devraient figurer dans des accords conçus de manière aussi simple et souple que possible, en vue d'en préserver le sens et d'en garantir le respect.

Les accords entre un PMR (ou son organe d'exécution) et une OSC font l'objet de contrat officiel au sens de la loi. Toutefois, la Banque peut, si elle le juge nécessaire, accepter d'autres types d'arrangement officiel tels que les «protocoles d'accord», pour permettre l'intervention d'OSC informelles ou non encore enregistrées. La Banque privilégiera

l'utilisation de contrats simplifiés et adaptés, lorsque la nature du service ou la forme de l'organisation (par exemple les organisations communautaires) le demande.

7.3.7 Mise en œuvre

Les OSC sont souvent des candidates tout indiquées pour les tâches de mise en œuvre. Cependant, une série de facteurs internes et externes, y compris leur capacité d'exécution, peuvent parfois rendre impossible ou indésirable leur intervention dans les projets. Le personnel de la Banque devrait donc tenir compte de certains facteurs tels que les relations gouvernement-OSC et les capacités institutionnelles, lorsqu'il s'agira d'associer des OSC à des tâches de mise en œuvre. (Voir paragraphe 8.2.2 sur les critères de sélection).

Contrats de services : lorsque la Banque et le PMR estiment que les circonstances et les capacités le permettent, le PMR ou son organe d'exécution peut conclure des contrats de service ou des contrats de sous-traitance avec des OSC pour les prestations suivantes :

- services visant à promouvoir la participation communautaire ;
- services de gestion de projet ;
- services de supervision ou d'encadrement des organisations communautaires ;
- compétences techniques ou connaissance des procédures pour les organisations locales ;
- services de conseils en matière de formation, d'encadrement et de développement des organisations ;
- services d'intermédiation financière, tels que les programmes de microfinance ; et
- services complémentaires pour un projet ou programme.

Conduite des programmes et projets : les OSC ou leurs représentants peuvent participer à des comités directeurs ou consultatifs chargés de la gestion globale ou partielle de projets. Dans tous les projets où il y a une forte participation des bénéficiaires ou des OSC, les comités directeurs devraient comprendre des représentants de ces bénéficiaires et OSC. Le consensus et la clarté préalables au sujet des paramètres à suivre sont une des conditions préalables de la bonne conduite des projets et programmes et, par conséquent, un facteur déterminant de durabilité. Il faudrait convenir de principes et règles permettant de définir les responsabilités des groupes de parties prenantes, quant aux questions spécifiques, aux ressources et canaux à utiliser, et sur quelles périodes du projet. Il faudrait également convenir de règles et principes régissant les responsabilités en matière de gestion, leur évolution dans le temps et les dispositions à prendre pour garantir la qualité de la participation des parties concernées tout au long de la durée de vie des programmes ou projets.

7.3.8 Systèmes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

Lorsqu'elles possèdent les compétences et l'expérience nécessaires, les OSC peuvent être engagées comme volontaires ou sous contrat, pour :

- suivre l'état d'avancement du projet ou programme, aux plans opérationnel (mensuellement) et stratégique (sur toute la durée de vie du programme) ;
- contribuer à l'évaluation en donnant un point de vue de partie prenante sur des projets achevés ou en cours ;
- offrir des services dans le cadre de l'identification des problèmes organisationnels et de l'amélioration des systèmes internes d'information de gestion et d'apprentissage ;
- faciliter le suivi et l'évaluation par une approche participative, y compris l'«audit social» de l'exécution du programme ou projet avec la participation des parties prenantes ;
- communiquer avec les bénéficiaires et le grand public au sujet de l'état d'avancement et de la gestion du projet, l'utilisation des fonds et autres ressources, dans le respect des principes de transparence ;
- procéder au suivi et évaluation indépendants et faire la synthèse des leçons à retenir ;
- participer aux revues rétrospectives de la programmation sectorielle et des stratégies de prêt par pays.

Les OSC ne disposant pas de capacités leur permettant de contribuer, de manière optimale, aux processus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage peuvent bénéficier, dans le cadre d'un projet, d'un appui spécial pour le renforcement de leurs capacités. A cet égard, la Banque devrait encourager les PMR et les OSC participantes à devenir des «organisations d'apprentissage» disposant de systèmes appropriés et de mesures incitatives adaptées visant à placer la gestion des connaissances au centre de leurs politiques et activités de projets.

7.4 Appui institutionnel pour le renforcement des capacités

En vue de favoriser la participation effective des OSC, la Banque peut, à la demande des PMR ou des OSC engagées sous contrat, et au cas par cas, fournir un appui institutionnel aux OSC. Cette aide pourrait les aider à développer, renforcer et maintenir les capacités techniques, d'analyse, d'organisation et de communication dont elles ont besoin pour jouer leurs rôles dans les projets et politiques.

Pour les tâches axées sur les projets, la Banque peut soutenir les activités de renforcement des capacités ci-après :

- formation relative aux systèmes organisationnels internes tels que la gestion financière ou de l'information et l'établissement de rapports ;
- services de conseils et d'encadrement pour le développement et la durabilité des organisations ;
- formation et encadrement sur les méthodes d'apprentissage, telles que les techniques participatives ;
- gestion et partage de connaissances avec d'autres OSC et les secteurs public et privé.

Pour les fonctions ne relevant pas du cycle de projet, mais liées à l'amélioration de la participation des OSC au dialogue sur les politiques nationales et sectorielles, la Banque peut soutenir les activités de renforcement des capacités ci-après :

- formation en gestion et politiques sectorielles (y compris le personnel du secteur public) ;
- formation en suivi et analyse des politiques ;
- établissement de relations et échange entre les OSC et les secteurs public et privé, dans les domaines de l'analyse des politiques, de l'amélioration des compétences et le partage d'informations.

L'appui de la Banque en faveur du renforcement de ces capacités devrait dépendre de l'appréciation qu'elle fera, en consultation avec les autorités des PMR et les OSC concernées, des objectifs, étendue, modalités et durée d'un tel appui institutionnel. Elle fondera son appréciation sur une analyse approfondie et une justification des besoins, de préférence avec des conseils indépendants. L'appui sera toutefois réservé aux OSC locales des pays membres régionaux.

En outre, la Banque et les PMR devraient respecter les points de vue et souhaits des OSC concernant le *contenu* des services de renforcement des capacités, surtout pour ce qui est des OSC soucieuses d'éviter des modèles importés qui ne conviennent pas aux cadres dans lesquels elles évoluent.

7.5 Bonnes pratiques

Bien que son expérience avec les OSC soit jusqu'ici limitée, la Banque reste optimiste et résolument engagée, pour l'avenir, en faveur de la société civile. La présente section donne un résumé des leçons à retenir et des bonnes pratiques.

7.5.1 Collaboration avec les OSC durant le cycle de projet

Relations OSC et gouvernement : la participation des OSC aux activités financées par la Banque suppose des relations de travail tripartites entre les gouvernements emprunteurs, les OSC et la Banque. C'est pourquoi, le personnel de la Banque devrait comprendre le contexte des relations OSC-gouvernement à l'échelon national. Alors que ces relations peuvent, dans certains cas, faciliter les interventions soutenues par la Banque, elles peuvent, dans d'autres, être source d'obstacles. A cet égard, le personnel de la Banque prendra d'autres dispositions pour veiller à ce que leurs interventions ne portent aucun préjudice aux institutions de gouvernance existantes et représentatives à l'échelon local et national. La Banque devrait encourager les gouvernements des PMR à instaurer un cadre favorable pour les OSC. Elle devrait également travailler avec les responsables gouvernementaux et les OSC à la définition de rôles complémentaires et l'établissement de relations de travail constructives.

Faire de bons choix : L'identification de partenaires appropriés parmi les OSC requiert un degré élevé de sélectivité. Les OSC devraient être choisies sur la base de leur ancrage social réel et de leurs compétences prouvées, tout en accordant une attention particulière à l'adéquation de la structure des coûts. Les processus de sélection peuvent produire de meilleurs résultats, si la participation des OSC est justifiée très tôt et de manière précise, si les tâches et les compétences requises sont spécifiées et si l'on procède à une sélection et un recrutement rigoureux à base large. Au nombre des principaux obstacles à surmonter figurent

le manque de connaissances suffisantes de la part du personnel de la Banque et de celui des PMR, ainsi que le manque de temps et d'autres moyens leur permettant de mener des évaluations institutionnelles de la participation potentielle des OSC.

Renforcement des capacités : le diagnostic précoce des lacunes, systèmes organisationnels et besoins des OSC participantes et des organes d'exécution des PMR, ainsi que l'adoption rapide de mesures correctives devraient permettre d'atténuer les problèmes ultérieurs de mise en œuvre dont les conséquences sont coûteuses. Certains projets auxquels participent des OSC ont connu des problèmes dus à une surestimation des capacités opérationnelles et de gestion desdites OSC.

Bonne conception : la bonne conception des projets est le facteur le plus important qui influe sur la capacité d'une OSC à exploiter son avantage comparatif. Il est de plus en plus prouvé – surtout lorsque les OSC sont parties prenantes – qu'il est avantageux d'avoir des conceptions fondées sur des objectifs précis et largement partagés qui sont axés sur des processus itératifs, progressifs et participatifs, plutôt que sur des cadres «logiques» ou schémas directeurs rigides conçus à l'avance de manière détaillée par des parties extérieures.

Systèmes permettant de profiter des enseignements tirés de l'expérience : la Banque et ses PMR apprennent à travailler avec les OSC, mais n'en sont qu'à leurs débuts. C'est pourquoi, il convient d'intégrer dans la conception des projets les moyens et mesures incitatives permettant de suivre et d'évaluer la collaboration entre les OSC, les PMR et la Banque.

Base de connaissances : La réussite du dialogue sur les politiques et celle des opérations dépendent de la bonne compréhension de la société civile et de sa configuration. La collecte d'informations de routine sur les OSC et l'expérience de la Banque avec ces dernières, de même que l'analyse régulière de ces informations permettront d'améliorer la qualité des opérations et de la politique de la Banque. Les sources d'information englobent notamment d'autres institutions de développement (surtout celles ayant une longue expérience de la société civile), les réseaux d'OSC, les annuaires et bases de données de centres de recherche.

Communication et coordination de bonne qualité : la réussite du Programme dépend de l'établissement effectif d'une communication et d'une coordination tripartites entre les OSC, le PMR (ou son organe d'exécution) et la Banque. La réalisation de cet objectif nécessite beaucoup d'attention et d'efforts. Le personnel devrait encourager l'établissement de canaux de communication de routine. Des ateliers de consultation devraient être organisés le plus tôt possible. Comme requis, ces ateliers devraient devenir une routine et se transformer en comités consultatifs.

Ces consultations régulières peuvent aider à instaurer la confiance et faciliter la communication tout au long de la durée de vie du projet. Le partage de documents de base, surtout ceux expliquant les procédures du gouvernement et de la Banque, devrait se faire très tôt et de manière systématique. Dans les zones de projet, en particulier, il convient de publier des informations sur les rôles et responsabilités des OSC.

Rémunération des OSC : les OSC ne devraient pas être toujours considérées comme des «solutions de moindre coût» par rapport aux institutions des secteurs public et privé. Certaines OSC n'ont pas une structure de «frais généraux» peu élevés, alors que d'autres

peuvent fonctionner et fonctionnent effectivement à des coûts faibles. Cependant, dans la mesure où les OSC africaines investissent souvent leur temps et leurs efforts de manière gratuite, il en a découlé des incompréhensions et ambiguïtés quant à leur statut et leur niveau de rémunération. On ne devrait pas s'attendre à ce que les prestations de services des OSC soient gratuites ou en dessous des taux du marché. Le personnel de la Banque devrait exiger, d'entrée de jeu, la clarification du rôle des OSC et des services payants ou gratuits. Il convient de négocier et de convenir, dès le début, d'honoraires et de frais généraux conformes aux *Règles de procédure de la Banque pour l'acquisition des biens et travaux*.

7.5.2 Précautions

La collaboration entre la Banque et les OSC présente beaucoup d'avantages, mais ne manque pas de comporter des risques. L'injection d'un volume trop important de fonds sur une période extrêmement longue ou extrêmement courte, ou l'octroi d'une aide propre à influencer le type et l'évolution de la société civile, pourrait provoquer des distorsions. De telles erreurs stratégiques pourraient entraver le rôle de la société civile dans la confection d'un tissu social solide et inclusif et la promotion d'un développement humain durable.

Ces risques font qu'il est nécessaire, pour la Banque, d'adopter un principe fondamental d'intervention : *Ne pas causer de tort*. Les défis liés à ce principe consistent notamment à :

- éviter de surcharger les OSC de tâches, d'attentes ou de ressources excessives susceptibles de les exposer au risque de pression interne, de distorsion des objectifs de base, voire de défaillance ;
- éviter les modes de financement susceptibles de rendre les OSC dépendantes vis-à-vis d'un donateur, ce qui les empêcherait ainsi de mobiliser d'autres ressources ;
- éviter de créer l'illusion que les questions de pauvreté et de bonne gouvernance sont automatiquement abordées, lorsque les OSC sont utilisées comme vecteurs de développement, alors qu'elles ne le sont pas en réalité ;
- éviter d'entraver la bonne gouvernance, lorsque l'utilisation des OSC comme acteurs du développement jette le flou ou empêche de savoir qui est responsable des prestations de services publics et la façon dont les OSC devraient rendre compte ;
- éviter les tendances, parfois associées à l'utilisation des OSC comme vecteurs de développement, qui fragilisent et fragmentent l'application uniforme des politiques et normes nationales d'acquisition de biens et services ;
- éviter l'aggravation des tensions sociales, lorsqu'on utilise les OSC de manière imprudente pour injecter de l'argent dans un environnement politiquement chargé où la concurrence est âpre pour les ressources ;
- faire attention aux risques liés aux pratiques souvent observées dans des projets financés sur aide, lorsque les OSC servent d'intermédiaires et imposent des priorités qui pourraient ne pas correspondre aux véritables priorités des bénéficiaires ciblés, et lorsque leur utilisation comme intermédiaires entrave, à l'échelon local, l'ancrage social et l'appropriation des interventions par ces bénéficiaires.

8. PROCEDURES ET RESPONSABILITES

L'efficacité de la coopération entre les OSC, les bailleurs de fonds et les organes d'exécution des PMR dépend en général de la clarification, d'entrée de jeu, des critères sur lesquels reposent les choix, à savoir qui doit exécuter telle tâche, quels sont les procédures, ressources, calendriers et délais, et qui est chargé de faire respecter les plans convenus. L'efficacité de cette coopération exige également que les processus de la Banque soient gérés de la façon la plus simple et rapide possible.

8.1 Critères d'admissibilité des OSC

La diversité des objectifs et capacités des OSC fait que la Banque doit être très sélective dans l'identification de collaborateurs potentiels, en fonction des tâches à exécuter et des situations. Toutes les OSC n'ont pas les objectifs, expertise et ancrage social leur permettant d'apporter une contribution utile aux activités financées par la Banque. C'est pour cette raison que la Banque doit choisir ses OSC partenaires sur la base de leur avantage comparatif prouvé. Il y a donc lieu d'appliquer de manière transparente des critères relatifs à la dimension sociale (notamment l'obligation de rendre compte aux paliers inférieurs) et des critères de compétence pour le choix des OSC participantes.

En vue d'appliquer ces critères de sélection de l'OSC la mieux placée pour aider la Banque à atteindre ses objectifs, le personnel de cette institution doit disposer, en temps voulu, d'informations pertinentes sur les OSC et leur environnement civique, ce qui nécessite l'utilisation prudente et cohérente de la propre base de connaissances de la Banque – une des principales conditions préalables à l'utilisation des instruments de la Banque, comme noté au point 7.2 ci-dessus.

8.1.1 Critères de participation des OSC aux consultations sur les politiques

Les parties prenantes aux consultations et la manière dont elles sont choisies jouent un rôle déterminant dans la légitimité du processus. Chaque fois que cela est possible, la Banque devrait encourager les parties prenantes/groupes de bénéficiaires à identifier leurs propres OSC participantes dans des forums consultatifs, des organismes de coordination, des fédérations, etc. et leur confier des missions appropriées. Le fait de confier les tâches de sélection aux parties prenantes favorise la crédibilité du processus et réduit les risques de critiques selon lesquelles la Banque ou le PMR ne traite qu'avec des organisations privilégiées.

Au moment de choisir des OSC partenaires, la Banque engagera des consultations de routine avec les autorités compétentes des PMR et d'autres partenaires bilatéraux et multilatéraux présents sur le terrain. Le choix des OSC participantes ne sera jugé définitif qu'après l'approbation du gouvernement du PMR concerné et, à tout le moins, selon une procédure de non-objection.

En vue de renforcer l'efficacité et la légitimité de l'exercice, la Banque devrait veiller à ce que l'éventail d'OSC participantes reflète les critères ci-après :

- *Objectif institutionnel* : les participantes devraient partager l'objectif global de la Banque, à savoir la promotion d'un développement économique et social durable en Afrique ;
- *Diversité* : les participantes devraient refléter fidèlement les différents intérêts des parties prenantes (par exemple : utilisateurs/bénéficiaires et prestataires de

services ; employeurs et salariés ; les entités sur lesquelles une intervention donnée a eu une incidence positive ou négative) ;

- *Représentativité* : profondeur et légitimité des liens avec une collectivité ou une communauté d'intérêts ; responsabilité devant les parties prenantes/bénéficiaires ; équité entre hommes et femmes ;
- *Connaissances valables et pertinentes* : dans les domaines tant technique qu'expérimental (par exemple, les spécialistes de la santé publique, mais aussi les utilisateurs des services de santé).
- *Capacité institutionnelle* : capacité prouvée dans les domaines d'intérêts géographiques et sectoriels, et expérience effective en matière de collaboration avec les pauvres dans le genre d'activités prévues.

8.1.2 Critères de participation des OSC aux projets soutenus par la Banque

Un ensemble de critères rigides ne peut pas s'appliquer à toutes les circonstances, dans la mesure où les besoins de performance varient en fonction de la nature de la tâche à exécuter. Il s'agira d'appliquer des critères de sélection spécifiques à des cas spécifiques. Toutefois, pour les activités opérationnelles décrites au point 7.4 ci-dessus, les critères généraux suivants peuvent servir de point de départ pour la sélection des OSC :

- *Crédibilité et légitimité* : acceptabilité de l'organisation par les parties concernées ;
- *Compétences* : compétences et éventail de compétences pertinentes et prouvées ; expérience prouvée ;
- *Capacité* de faire des jugements avisés reposant sur les enseignements tirés de l'expérience (acquise grâce à la collaboration avec différents types d'OSC, organismes publics ou d'aide) et sur la connaissance des avantages/inconvénients des approches alternatives propres aux environnements locaux ;
- *Statut juridique* : reconnaissance ou enregistrement officiel ; lorsque le risque d'opportunisme est élevé, l'OSC devrait être en mesure de prouver qu'elle existe depuis un an au moins avant le début de l'identification du projet ;
- *Capacité organisationnelle appropriée* : structure opérationnelle et hiérarchie et moyens matériels ;
- *Connaissances locales* : y compris les structures formelles et informelles, les valeurs et réseaux locaux ;
- *Représentativité* et faculté d'adaptation aux populations locales ; responsabilité devant les membres/bénéficiaires ; prise en compte des questions de genre ;
- *Gouvernance interne* : bonne gestion, y compris la transparence des systèmes comptables, disposition favorable aux activités d'audit, leadership transparent et processus transparents de prise de décisions.

Lorsque des OSC sont choisies comme partenaires de la Banque et des PMR, un système vérifiable de gestion financière et d'établissement de rapports sera appliqué comme critère additionnel. En plus des critères généraux susmentionnés, il sera demandé aux OSC de donner la preuve de l'existence d'un système financier solide – y compris des normes comptables et budgétaires bien précises, la vérification annuelle des états financiers, un processus transparent d'établissement du budget, et d'autres indicateurs qui confirment leur capacité à assumer des responsabilités fiduciaires sur les ressources de la Banque.

Les critères de sélection d'OSC à des fins de passation de marché, y compris les règles spéciales que les PMR pourraient appliquer, devront être régis par les *Règles de procédure*

pour l'utilisation de consultants et les Règles de procédure pour l'acquisition des biens et travaux de la Banque.

8.2 Procédures de traitement des propositions de participation des OSC

Le personnel de la Banque devrait s'assurer qu'une OSC dont la participation aux activités soutenues par la Banque est proposée : a) remplit au moins les critères définis au point 8.2.2 ; et b) a été choisie selon une procédure appropriée, juste, concurrentielle et ouverte. Lorsque la Banque estime qu'un organisme national de coordination ou un réseau sectoriel est en mesure de mener à bien ces processus de sélection, elle peut leur demander de procéder à la sélection, de valider les sélections antérieures et de faire des recommandations.

La Banque ne finance pas directement les projets des OSC. Lorsque les circonstances l'exigent (par exemple, un appel d'offres international pour des projets complexes de grande envergure), une OSC désireuse de participer à une activité soutenue par la Banque devrait présenter une proposition au PMR ou à son organe d'exécution pour approbation et soumission à la Banque.

En plus des exigences établies par le PMR, l'OSC concernée devrait fournir les informations ci-après :

- une description succincte des éléments suivants de l'OSC : historique, statut juridique, structure organisationnelle et de gestion, effectif du personnel et nombre d'administrateurs (y compris le nombre d'hommes et de femmes), domaines d'activité et résultats antérieurs ;
- une description succincte de la stratégie et du plan d'exécution (calendrier, tâches, y compris les tâches de supervision) régissant les activités de l'OSC dans le cadre du projet ou programme soutenu par la Banque ;
- les résultats attendus et les moyens de les vérifier ;
- un sommaire budgétaire, y compris les dépenses uniques et les charges récurrentes, ainsi que les frais généraux de l'OSC ;
- un plan de financement, définissant les coûts à couvrir (en argent, ou en matériaux/main-d'œuvre) par l'OSC, les organisations des collectivités locales bénéficiaires et le PMR ;
- toute autre information nécessaire ou demandée par la Banque.

Les fiches de projet et les rapports d'évaluation devraient indiquer les rôles des OSC et leur contribution prévue aux objectifs du programme ou projet, les axes de responsabilités et canaux de communication avec l'organe d'exécution du PMR, et les normes d'établissement des budgets concernés. Ces éléments devraient permettre à la Banque de procéder à une évaluation rigoureuse des résultats (à travers ses missions de supervision et d'évaluation rétrospective) et à l'OSC de mener ses activités étape par étape vers la réalisation des objectifs finaux. Les indicateurs de performance mesurables et des calendriers d'exécution des activités des OSC devraient reposer sur des projections réalistes.

8.3 Responsabilités des OSC

Les droits et responsabilités d'une OSC sont normalement définis dans un accord ou contrat conclu avec le PMR ou son organe d'exécution. En tant que partie à cet accord ou contrat, la Banque exige en général que l'OSC assume les responsabilités suivantes :

Établissement de rapports : la forme et le calendrier des rapports devraient être convenus entre le PMR, ou son organe d'exécution, et l'OSC. Toutefois, la Banque exige le respect d'un minimum de critères. Des rapports (d'activité/achèvement) narratifs devraient établir un lien entre les résultats et les objectifs convenus, en se fondant sur des informations recueillies auprès des bénéficiaires.

Les rapports financiers devraient établir un lien entre les dépenses et les catégories figurant au budget arrêté ; lorsque les dépenses réelles divergent considérablement avec les dépenses prévues au budget, cette divergence devra être expliquée.

Vérification : conformément aux directives de la Banque en matière d'établissement de rapports financiers et d'audit, il sera procédé à la vérification périodique des dossiers et systèmes de contrôle des OSC concernant des activités financées par la Banque. Les OSC doivent accepter de se soumettre à l'audit. Toutefois, en fonction de l'envergure des opérations de l'OSC et des fonds sous sa gestion, l'obligation d'audit périodique pourrait être levée.

Supervision par la Banque : en fonction de leur rôle, les OSC impliquées dans des activités financées par la Banque devraient, en principe, être couvertes lors des missions de supervision périodiques effectuées par le personnel de la Banque. Ce personnel devrait s'assurer que la planification, l'exécution, la documentation (par exemple, aide-mémoire et rapports de supervision) et le suivi du projet intègrent les OSC concernées. Les OSC sont tenues de répondre aux demandes de la Banque dans le cadre des activités de supervision.

Évaluation : les stratégies, méthodes et résultats des activités des OSC officiellement impliquées dans des opérations financées par la Banque feront l'objet d'évaluations périodiques. Les évaluations se font d'habitude à mi-parcours ou à l'achèvement du projet. Les méthodes participatives et l'auto-évaluation complémentaire sont encouragées.

8.4 Acquisition des biens et services

L'acquisition des biens et services a très souvent constitué une pierre d'achoppement dans la participation effective et opportune des OSC ou des collectivités. En règle générale, les procédures d'acquisition de biens et services pour des projets auxquels participent des OSC devraient être simplifiées et rationalisées autant que possible, notamment par la simplification des dossiers d'appel d'offres et l'utilisation de méthodes telles que la consultation de fournisseurs à l'échelon local. Les *Règles de procédure pour l'utilisation de consultants* et les *Règles de procédure pour l'acquisition de biens et travaux* de la Banque devraient être scrupuleusement respectées, pour tenir compte des conditions spéciales qui favorisent la participation des OSC. Dans la mesure où les OSC pourraient méconnaître les procédures d'acquisition de biens et services, le personnel de la Banque devrait prendre les dispositions nécessaires pour veiller à ce que les OSC partenaires comprennent les règles et les calendriers d'acquisition, avant de s'engager dans les activités des projets.

Pour des projets financés sur des Fonds sociaux et les AGETIP (Agence générale de travaux d'intérêt public), l'Unité de contrôle des acquisitions de biens et services et des prestations de consultants (FPRU) de la Banque a défini des paramètres spéciaux prévoyant des procédures d'acquisition rapides et souples, qui respectent cependant les principes d'économie, d'efficacité et de transparence. C'est pourquoi, plusieurs types d'OSC sont

considérés comme des cabinets de consultants. Une assistance spéciale pourrait s'avérer nécessaire pour enregistrer les OSC qui ne disposent pas de l'outil informatique requis par le système d'enregistrement informatisé des consultants de la Banque.

8.5 Décaissements

Le PMR ou son organe d'exécution est chargé de la mise en œuvre des programmes et projets et, par conséquent, des paiements au titre de l'acquisition des biens et services convenus avec les OSC.

L'efficacité de la participation des OSC dépend généralement du décaissement en temps voulu de la totalité des fonds concernés. Le personnel de la Banque devrait aider les PMR à réduire les risques de retard et de frustration chez les OSC, en encourageant ce qui suit :

- La fourniture, d'emblée, d'informations complètes relatives aux procédures d'acquisition de biens et services et de décaissement, afin de permettre aux OSC et PMR d'en connaître le sens, les délais et les risques de retard ;
- L'organisation, si nécessaire, d'une formation sur les procédures d'acquisition de biens et services et de décaissement, à l'intention des OSC et PMR ;
- Le paiement d'avances en vue d'aider au démarrage des activités lorsque, comme c'est souvent le cas, les OSC locales ne disposent pas de fonds en réserve ;
- Un compte spécial, sous forme de fonds de roulement, pourrait être ouvert (normalement un par projet) pour effectuer les avances et recevoir les avances retournées. L'ouverture de plusieurs comptes spéciaux pourrait être autorisée au titre d'un projet, lorsque la diversité et le niveau de participation des collectivités le justifient.

8.6 Rôles et responsabilités fonctionnelles au sein de la Banque concernant les OSC

Conformément aux tâches et responsabilités du personnel définies dans le *Manuel des opérations*, les paragraphes ci-après tracent les grandes lignes des activités menées dans différents départements de la Banque.

8.6.1 Départements par pays

Les départements par pays jouent un rôle principal dans le lancement et la gestion des actions que la Banque mène avec les OSC au niveau des pays et des projets/programmes. Ces départements sont chargés de faciliter la participation des parties prenantes aux consultations sur les documents de stratégie par pays. Avec l'ouverture de missions résidentes de la Banque dans les pays membres, la gestion des relations avec les OSC sera essentiellement confiée à ces missions.

8.6.2 Autres départements

L'Unité de l'environnement et du développement durable (OESU) de la Banque est chargée d'appuyer le personnel des départements-pays dans la mise en œuvre de la politique de la Banque envers la société civile. Cette unité est chargée de promouvoir la participation des parties prenantes, y compris les OSC, aux activités soutenues par la Banque, en mettant un accent particulier sur les thèmes intersectoriels que sont *la lutte contre la pauvreté, les*

questions de genre, l'environnement, le renforcement institutionnel et la population. Le personnel chargé d'assurer la liaison avec les OSC et de l'élaboration de la politique de la Banque envers la société civile se trouve dans l'unité OESU.

Le Département des opérations centrales (OCOD), qui aide les départements-pays à appliquer les politiques opérationnelles de la Banque, joue un rôle d'examen et de suivi en vue de s'assurer de la qualité et de l'efficacité de la politique et du portefeuille de projets de l'institution.

L'Unité de coopération (OCPU) est chargée de mobiliser des fonds supplémentaires auprès de sources multilatérales et bilatérales, en vue de renforcer les actions que la Banque mène avec les OSC.

Le Département d'évaluation des opérations (OPEV) est chargé de promouvoir l'adoption d'une approche participative à travers les OSC, dans le cadre de ses activités de suivi et d'analyse de la performance des projets.

Le Département de la planification stratégique et de la recherche (FSPR) est appelé à mener et coordonner la recherche du Groupe de la Banque sur le rôle potentiel des OSC dans le développement et la gouvernance.

L'Unité de communication (COMU) est chargée de diffuser les informations, y compris les meilleures pratiques.

L'Institut africain de développement (CADI), le département de la Banque chargé de la recherche et de la formation, ainsi que l'Institut multilatéral d'Afrique nouvellement créé, joueront un rôle de plus en plus important dans l'amélioration des connaissances et compétences dans la Banque et les PMR, en ce qui concerne les OSC.

L'Initiative du FAD en faveur de la microfinance en Afrique (AMINA) accorde des dons pour le renforcement des capacités des institutions publiques et non gouvernementales dans le domaine de la microfinance. (Voir Encadré 2).

PARTIE III : INCIDENCES SUR LE PLAN DES RESSOURCES

9. BESOINS INSTITUTIONNELS ET BESOINS EN RESSOURCES

Pour mener à bien ce qui précède, la Banque aura besoin d'apporter certains ajustements institutionnels. La toute prochaine étude de l'organisation, dont l'objet est d'aider la Banque à concrétiser sa Vision, devrait aborder ces questions de manière plus détaillée. La présente section ébauche les grandes lignes de ce qu'il convient de faire pour mettre en œuvre la politique susmentionnée.

9.1 Engagement institutionnel

Le soutien ferme et cohérent de la Haute direction et des Conseils d'administration est nécessaire pour intégrer ces politiques dans les pratiques de la Banque. Hors de l'institution, ils sont appelés à jouer un rôle essentiel pour défendre les points de vue de la Banque et convaincre les PMR de l'importance de la création d'un environnement favorable aux

organisations de la société civile. A l'intérieur de la Banque, leur engagement est nécessaire, notamment pour :

- sensibiliser les membres du personnel et obtenir leur coopération dans l'application des politiques ;
- rationaliser l'utilisation des ressources en vue de renforcer la capacité de la Banque à entretenir de nouvelles et meilleures relations avec les OSC ;
- concevoir et appliquer de nouveaux systèmes d'incitation propres à promouvoir la participation des OSC ;
- évaluer, conduire et réviser ces politiques sur une base permanente.

9.2 Informations et connaissances

La Banque devrait accroître ses efforts visant à exploiter et à développer des connaissances et une expertise au niveau interne. Elle devrait renforcer sa capacité à s'inspirer de sa propre expérience/recherche et de celles des autres. Pour ce faire, il faudra notamment faciliter l'accès du personnel aux éléments suivants :

- bases de données sur les OSC : celle de la Banque et ses liens avec des bases de données extérieures, y compris celles accessibles par Internet ; promotion de l'utilisation des bases de données ;
- suivi systématique et établissement de rapports sur le niveau et la qualité de la participation des OSC aux activités financées par la Banque (insertion d'informations dans la base de données des projets de la Banque) ;
- acquisition de connaissances : rechercher et diffuser les tendances, innovations et «bonnes pratiques» observées, en particulier, au niveau des ménages et à l'échelon local ;
- partage de connaissances : échanger des connaissances avec les OSC, leurs réseaux, leurs bailleurs de fonds privés et publics et les institutions spécialisées qui offrent des services aux OSC dans les domaines de la recherche, de la formation et de l'organisation.

9.3 Système d'acquisition de connaissances

La Banque devrait concevoir et poursuivre :

- une expérimentation à travers des actions pilotes et une recherche sur la participation des OSC aux activités soutenues par la Banque, en vue de stimuler l'élaboration et la diffusion de connaissances dans ce domaine ;
- un échange systématique de connaissances pratiques, faisant de la réflexion sur l'expérience de la Banque avec les OSC une activité de routine du personnel de l'institution ;
- une formation du personnel sur des thèmes spécifiques tels que les bonnes pratiques pour les DSP, les contraintes et solutions concernant le cadre juridique des OSC, l'analyse des parties prenantes ou la simplification des procédures de passation des marchés et de décaissement.

9.4 Proximité et disponibilité plus grandes

En vue de permettre aux membres du personnel d'être plus informés et plus attentifs – et donc plus efficaces – on devrait les encourager à travailler plus étroitement à la programmation de leurs activités sur des périodes plus longues. Une fois ouverts, les bureaux extérieurs de la Banque offriront de nombreux avantages pour la mise en œuvre des politiques définies dans le présent document. Chacun de ces bureaux devrait aussitôt faire des contacts systématiques avec les organisations de la société civile une de ses tâches prioritaires. Entre-temps, le personnel devrait également être en mesure d'entreprendre les activités suivantes :

- des visites sur le terrain qui accordent suffisamment de temps au niveau des bénéficiaires et des projets, en cas de participation des OSC ;
- la coordination de l'aide dans le pays et des contacts plus fréquents avec d'autres institutions et personnes bien informées au sujet des OSC et de leurs cadres spécifiques.

De bons systèmes d'information/communication et une proximité vis-à-vis des réalités des programmes devraient permettre au personnel de détecter les signaux importants et de mieux répondre aux besoins des PMR et OSC. Les bons systèmes permettent également de lever les obstacles de procédure, d'élaborer des mesures correctives et d'améliorer la qualité des interventions de la Banque.

9.5 Besoins en ressources

Les mesures institutionnelles suggérées dans le présent document requièrent, à court et moyen termes, plus de temps, de formation, de collecte de données et de communication de la part du personnel. La Banque s'emploiera à intégrer ces besoins en ressources dans son budget ordinaire annuel.

Des actions concertées avec des partenaires au développement et des centres de recherche devraient permettre de réduire les frais généraux et les doubles emplois et de maîtriser les coûts. A cet égard, la collaboration actuelle avec le Centre africain de la société civile de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) en matière de consultation, de partage d'informations et d'élaboration de politiques est un pas dans la bonne direction qui mérite d'être reproduit avec d'autres partenaires au développement.

Dans la mesure où la Banque ne dispose pas, à l'heure actuelle, d'un mécanisme de financement direct des OSC, il lui est recommandé de créer un fonds pour l'octroi de dons de petits montants destinés à financer des initiatives prometteuses de la société civile. Un groupe de travail étudie actuellement cette possibilité et fera des propositions relatives à la création dudit fonds.

9.6 Conclusion

La Politique et les directives révisées montrent à quel point la Banque africaine de développement tient sincèrement à renforcer ses relations avec les organisations de la société civile et à mener, avec les pays membres régionaux, des actions concertées visant à créer les conditions favorables au développement des organisations de la société civile et à leur participation aux efforts de lutte contre la pauvreté et de développement durable sur le continent. Le document peut servir de cadre de référence et d'instrument permettant d'orienter et de mesurer les progrès et les changements intervenus, y compris au sein de la Banque et dans ses relations avec les OSC.

Le présent document est soumis aux Conseils d'administration pour solliciter leurs orientations sur les questions et propositions de coopération entre le Groupe de la Banque et les organisations de la société civile.

ANNEXE A: Plan d'action

Page 1 sur 2

A. Domaines d'activité en cours et à court terme (un à deux ans)

Activités	Objectifs	Réalisations	Evaluation des progrès réalisés
1. Consultation systématique des OSC concernées sur les stratégies sectorielles de la Banque.	Améliorer la base de connaissances sur laquelle reposent la formulation et la révision des politiques sectorielles de la Banque.	Des stratégies sectorielles de meilleure qualité et meilleure application des politiques sectorielles existantes.	Suivre et informer annuellement du nombre et de la qualité des consultations d'OSC relatives aux politiques et stratégies sectorielles de la Banque.
2. Participation systématique des représentants des OSC à de véritables consultations avec les PMR et la Banque sur les stratégies par pays.	Améliorer la qualité des Documents de stratégie par pays et leur processus de préparation.	Des stratégies-pays plus avisées ; meilleure compréhension et engagement accru du public ; traduction plus systématique des stratégies-pays en programmes et projets concrets.	Suivre et informer annuellement du nombre et de la qualité des consultations d'OSC.
3. Aider à obtenir et à gérer la coopération OSC-PMR au titre des programmes et projets	Améliorer la performance des activités soutenues par la Banque, surtout en matière de lutte contre la pauvreté et de bonne gouvernance, et contribuer à la durabilité des avantages et des interventions de la Banque	Participation des OSC dès le début du cycle de projet ; programmation conçue et ciblée de manière plus cohérente ; exécution plus efficace ; systèmes de conduite, évaluation et apprentissage.	Suivre et informer annuellement de l'état de la collaboration PMR/OSC dans le cadre des projets et programmes.
4. Mettre en place des systèmes de gestion des connaissances et tirer les enseignements des meilleures pratiques pour améliorer la coopération BAD/OSC/PMR..	Renforcer l'accent que la Banque met sur la gestion des connaissances comme moyen de promouvoir une coopération efficace avec les OSC.	Application des enseignements tirés des meilleures pratiques observées chez d'autres, en vue d'accroître et d'améliorer le rôle des OSC dans la préparation des DSP et le cycle de projet.	Préparer/diffuser des «Notes sur les meilleures pratiques» ; et organiser des ateliers de partage des meilleures pratiques à l'intention du personnel de la Banque.
5. Établissement et renforcement de la collaboration avec les principales institutions bilatérales et multilatérales de développement et autres institutions africaines à vocation continentale au sujet des OSC.	Améliorer la coordination de la politique et de la programmation de la Banque avec les principales institutions de développement, au niveau des projets, des pays et du continent africain.	Une meilleure coordination interorganisations fondée sur une meilleure définition des avantages comparatifs de la Banque (créneaux) vis-à-vis des OSC ; et donc une meilleure utilisation des ressources de la Banque.	Développer une base de données électroniques interorganisations sur les ONG/OSC africaines ; accroître la collaboration avec les institutions sœurs dans le cadre des initiatives d'OSC régionales.

B. Domaines d'activité à moyen et long terme (trois à cinq ans)

Activités	Objectifs	Réalisations	Evaluation des progrès réalisés
1. Promouvoir un dialogue fructueux entre les PMR, les OSC et la Banque sur l'environnement civique au niveau des pays et du continent africain.	Contribuer au développement de cadres favorables aux organisations de la société civile.	Des OSC plus solides dans plus de pays fonctionnant avec plus d'autonomie et de responsabilité; des PMR plus disposés à collaborer avec les OSC; émergence de normes africaines privilégiant le développement de cadres civiques favorables.	Faciliter et participer au dialogue national et régional, et partager les meilleures pratiques des autres régions, en vue d'instaurer un dialogue tripartite OSC/PMR/BAD.
2. Renforcement des capacités des OSC en soutenant les entités chargées des : Services d'encadrement et de formation concernant les activités des projets ; Services d'appui spécialisés pour le développement des organisations ; Possibilités d'échange et de coordination avec les OSC.	Contribuer au renforcement des capacités institutionnelles des organisations de la société civile et de leurs réseaux.	Pour les OSC participant aux activités soutenues par la Banque : amélioration des résultats en matière de lutte contre la pauvreté et de bonne gouvernance, grâce à de meilleures compétences et des structures et processus plus efficaces ; meilleurs processus d'apprentissage et de renforcement réciproques entre les réseaux d'OSC.	Organiser et mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités, en tant que projets séparés ou dans le cadre du programme normal de formation CADI/IMA ; renforcer la capacité institutionnelle du Comité BAD/ONG.
3. Renforcement des capacités internes de la Banque et des PMR par : La rationalisation des procédures et règles concernant la participation des OSC; La formation et l'encadrement du personnel de la Banque et des PMR pour améliorer leurs connaissances et la communication avec les OSC; L'évaluation et la révision de la politique	Renforcer les capacités de la Banque et des PMR pour une collaboration efficace avec les OSC.	La participation des OSC à l'élaboration de politiques et aux opérations est devenue une pratique normale de la Banque et des PMR ; coopération accrue, plus facile et plus efficace entre les OSC, les PMR et la Banque ; politiques de la Banque et des PMR plus adaptées et efficaces ; consultation régulière des OSC au sujet de l'évaluation des politiques et institutions des pays par la Banque.	Veiller à ce que la participation des OSC à l'élaboration des politiques et aux projets de la Banque soit bien inscrite dans le Manuel des opérations. Organiser des séminaires/formation sur la communication améliorée à l'intention du personnel de la Banque et des PMR ; large diffusion de la Politique de la Banque en matière de coopération avec les OSC ; diffuser des informations sur le site <i>web</i> de la Banque. Révision et actualisation de la Politique du Groupe de la Banque en matière de coopération avec les OSC, le cas échéant.

ANNEXE B: Approches adoptées par d'autres institutions de développement

Page 1 sur 2

Banque mondiale

La Banque mondiale a été la première banque multilatérale à collaborer avec les OSC. Jusque dans les années 90, elle a travaillé de manière sporadique avec des ONG en leur confiant des tâches secondaires. Les ONG n'ont participé qu'à six pour cent des projets de la Banque mondiale pour la période 1973-1988. Toutefois, vers la fin des années 90, elles ont participé à plus de la moitié des projets soutenus par la Banque mondiale, reflétant ainsi une orientation du portefeuille vers les secteurs sociaux, les activités de conservation et les fonds sociaux. La recherche interne de la Banque laisse entrevoir une corrélation croissante entre la bonne performance des projets et la participation des ONG. En plus des opérations dans lesquelles elles travaillent sous contrat gouvernemental ou comme collaboratrices directement subventionnées sur des dons de la Banque mondiale, les OSC sont aujourd'hui régulièrement associées aux consultations relatives aux politiques économiques et sectorielles de la Banque mondiale. La participation des OSC à l'élaboration des stratégies d'aide-pays a été considérablement élargie dans les années 90. Avec de grandes équipes de spécialistes ONG/OSC à son siège et un chargé de liaison dans la plupart de ses missions résidentes, la Banque mondiale a renforcé sa présence sur le terrain et dispose d'une base de connaissances solides sur lesquelles reposent la recherche et l'élaboration des politiques. C'est pourquoi, elle est en mesure d'influencer, dans une large mesure, les organisations de la société civile et leur environnement.

Banque asiatique de développement

La coopération entre la Banque asiatique de développement et les ONG a commencé à se développer vers la fin des années 80, après l'élaboration de son premier document de politique en 1987, coïncidant avec la nouvelle orientation de ladite banque vers la lutte contre la pauvreté. Le nombre de projets auxquels les ONG ont participé est passé de cinq pour cent du total des prêts approuvés en 1990 à 38 pour cent en 1997. Les ONG sont surtout intervenues dans la fourniture d'informations et les services d'exécution, principalement dans les domaines ci-après : agriculture, développement rural et urbain, adduction d'eau et assainissement, foresterie, pêche, santé, population, éducation, petites industries et crédit, et gestion de l'environnement. Toutefois, la Banque les fait maintenant intervenir dans les secteurs des infrastructures et de l'énergie. Les difficultés qu'elle a rencontrées au départ, à cause de son manque d'expérience et de familiarité avec les ONG, sont aujourd'hui progressivement surmontées et des résultats de plus en plus positifs devraient être enregistrés. La Banque asiatique de développement cherche actuellement à élargir sa coopération avec les OSC/ONG dans le cadre de l'élaboration de ses politiques sectorielles et de ses stratégies opérationnelles par pays (l'équivalent du document de stratégie par pays de la Banque africaine de développement).

Banque interaméricaine de développement

Bien qu'elle ne dispose d'aucun cadre officiel de coopération avec toutes les organisations de la société civile, la Banque interaméricaine de développement (BID) travaille depuis longtemps avec des ONG. Cette coopération a débuté en 1978, lorsque des ONG ont été invitées à participer à son Programme de financement de petits projets en tant qu'organes d'exécution. En 1990, la BID a ratifié des *Stratégies et procédures* régissant ses interactions avec les ONG intervenant dans le domaine de l'environnement. Une justification plus précise de sa coopération avec la société civile a été faite, en 1994, dans sa déclaration de principe qui sous-tendait la Huitième reconstitution des ses ressources. En effet, cette déclaration indiquait que la condition préalable à l'élimination de la marginalisation et de la pauvreté repose sur l'engagement de la société tout entière à soutenir un processus de participation politique menant à la réalisation d'un consensus démocratique et l'instauration d'un gouvernement stable, attentif et transparent. La BID engage les ONG et les OSC sur une base ad hoc en fonction de chaque projet. Ces organisations sont surtout intervenues dans les domaines de la santé, de l'éducation et des Fonds sociaux d'investissement. La consultation des OSC est obligatoire pour des projets nécessitant la réinstallation de populations ou comportant des risques pour l'environnement. La participation des OSC à l'élaboration de politiques sectorielles ou de politiques par pays est irrégulière. Cependant, leur intervention au Brésil a affiché de bons résultats. La BID dispose de plusieurs mécanismes de financement qui fournissent des dons et un appui institutionnel aux OSC.

Institutions des Nations Unies

Les ONG et les OSC ont une longue tradition de consultation et de collaboration opérationnelle avec les institutions des Nations Unies, notamment le PNUD, le HCR, l'UNICEF, l'OMS, l'OIT, le FNUAP et la FAO, de même qu'avec des programmes à mandat limité visant à gérer une situation d'urgence ou une période de transition. Dans les années 90, les pays membres des Nations Unies ont intensifié leurs efforts pour, d'une part, développer leur collaboration avec les OSC et, d'autre part, placer cette coopération sur une base plus adaptée et plus efficace. Cette démarche est illustrée par le soutien que les Nations Unies ont apporté à la participation des ONG aux sommets mondiaux (sur la femme, l'environnement, la population, l'habitat, l'alimentation et les secteurs sociaux).

Le PNUD s'est montré particulièrement dynamique dans la promotion de la participation de la société civile. Dans les années 80, il a lancé une action à travers le continent pour promouvoir les réseaux et forums d'ONG de développement à l'échelon national. Par la suite, il s'est employé à élargir l'éventail de ses collaborateurs autres que les États. En 1996, il lança son initiative dite *La Société civile en faveur de la lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne*, visant à renforcer les capacités de la société civile, par l'amélioration des cadres institutionnels et législatifs en vue d'un meilleur dialogue sur les politiques entre cette société civile et les décideurs nationaux. Pour la réalisation de ses objectifs visant à «créer des alliances pour le développement» avec les organisations de la société civile, le PNUD a entrepris des études et réflexions et réaffecté des ressources en vue d'améliorer les systèmes, culture et compétences des organisations concernées.

Enfin, la Commission économique pour l'Afrique (CEA) a lancé son Centre africain de la société civile en 1997, en le complétant avec un Comité africain du développement humain et de la société civile. Ces initiatives sont prometteuses, en tant que ponts et forums de dialogue entre les OSC et les gouvernements africains.

ANNEXE C : Références suggérées

Les publications sur le développement et la société civile se comptent aujourd'hui par milliers. La liste restreinte ci-après contient quelques références et extraits d'Internet (*) et une sélection assez représentative de la gamme de publications pertinentes.

Peter Blunt and D. Michael Warren (eds), 1996, *Indigenous Organizations and Development*, Intermediate Technology Publications, London

Andrew Clayton (ed), 1996, *NGOs, Civil Society and the State: Building Democracy in Transitional Societies*, Intrac, Oxford

* S. Cleary, 1996, *A Handbook for Working with Civil Society Organizations*, UNDP, New York

Commonwealth Foundation, 1995, *Non-Governmental Organizations: Guidelines for Good Policy and Practice*, London

* Alan Fowler, 1997, *Striking a Balance. A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development*, Earthscan, London

Paul Gifford, 1998, *African Christianity. Its Public Role*, Indiana University Press, Bloomington

Wachira Maina, 1998, "Kenya: The State, Donors and the Politics of Democratization," in A. van Rooy (ed) *Civil Society and the Aid Industry*, Earthscan, London, pp 134-167

* World Bank, 1995, *Working with NGOs. A Practical Guide to Operational Collaboration between the World Bank and Non-governmental Organizations*, Operations Policy Department, Washington DC

SITES WEB :

UNDP's Civil Society Organizations & Participation Program

<http://www.undp.org/csopp/>

The NGO/Civil Society webpage of the World Bank

<http://www.worldbank.org/html/extdr/forngos.htm>

African Centre for Civil Society (UNECA)

<http://www.un.org/Depts/eca/divis/dmd/civil.htm>

African Human Rights Resource Center

<http://www1.umn.edu/humanrts/Africa/index.htm>