

# CADRE D'ENGAGEMENT CONSOLIDÉ AVEC LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE





## **CHEF DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL**

Zéneb Touré ORQR4

## **MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL**

Aimée Bella-Corbin ORQR3

Felix Njoku ERUC

Elena Ferreras ORQR4

Amel Hamza OWAS

Basil Jones OSFU

Adila Abusharaf CRMU

Lise Weidner OITC

Madhu Mamphushasseril OPEV

Anouk Fouich ORQR3

Aron Rachel ONEC

Gisela Geisler ORQR4

Yeshiareg Dejene ORQR4

May Babiker ORQR4

## **REVU PAR**

Prosper Poukouta SACS

Les questions concernant ce document doivent être adressées à :

M. Simon MIZRAHI  
Directeur, ORQR  
2066

Mme Ginette U. YOMAN  
Chef de division, ORQR.4  
2119

Mme Zéneb TOURE  
Chargée principale de l'engagement avec les OSC, ORQR.4  
3861

# TABLE DES MATIÈRES

<b>ACRONYMES</b>	<b>1</b>
<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>APERÇU HISTORIQUE DE L'ENGAGEMENT DE LA BAD AVEC LES OSC</b>	<b>6</b>
Cadre existant et activités en cours	6
Actions de la BAD pour consolider l'engagement avec les OSC	8
Défis à relever	8
<b>ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU NOUVEAU CADRE D'ENGAGEMENT AVEC LES OSC</b>	<b>10</b>
Objectifs	10
Principes directeurs d'un engagement consolidé	11
Le Cadre d'engagement avec les OSC	12
Niveau institutionnel	12
Niveau régional ou national	13
Niveau projet/opérationnel	14
Domaines d'engagement renforcé	15
<b>OPÉRATIONNALISATION DU CADRE D'ENGAGEMENT AVEC LES OSC</b>	<b>19</b>
Communication	19
Dispositif de suivi-évaluation	19
Dispositif de revues périodiques	20
Incidences en matière de ressources	20
<b>CONCLUSION</b>	<b>20</b>
<b>ANNEXES</b>	
ANNEXE 1. Échéancier de la feuille de route et responsabilités	22
ANNEXE 2. Commentaires émis par les OSC sur le cadre d'engagement pendant les consultations régionales	23
ANNEXE 3. Points de vue des OSC avant l'élaboration du cadre d'engagement	25
ANNEXE 4. Exemples de coopération d'autres banques multilatérales de développement avec les OSC	28

## ACRONYMES

<b>BAD</b>	Banque africaine de développement
<b>BAsD</b>	Banque asiatique de développement
<b>CBO</b>	Organisme communautaire
<b>CRMU</b>	Unité de vérification de la conformité et de médiation
<b>DSP</b>	Document de stratégie pays
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>ITIE</b>	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
<b>MII</b>	Mécanisme indépendant d'inspection
<b>OAP</b>	Opération d'appui programmatique
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ORQR</b>	Département des résultats et du contrôle de la qualité
<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>PMR</b>	Pays membre régional
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La coopération de la Banque africaine de développement (BAD) avec la société civile a vu le jour officiellement à l'occasion de la première réunion de consultation tenue avec des organisations non gouvernementales (ONG) à Abidjan, en 1990. A la suite de cette rencontre, la Banque a élaboré un document de stratégie et une série de procédures, de mécanismes et de directives pour guider sa coopération avec les ONG. La Banque a révisé la stratégie en 2000 pour traduire son engagement soutenu pour cette coopération avec la société civile dans son ensemble, plutôt qu'avec seulement les ONG. Un comité conjoint a été créé en 2000 pour orienter et faciliter la collaboration de la Banque avec les organisations de la société civile (OSC).

Au cours des dix dernières années, la BAD est devenue plus transparente et responsable envers ses pays membres et le public. Elle a conçu et fait la promotion de nouveaux mécanismes et stratégies pour mieux saisir et intégrer les aspirations des citoyens africains – vision énoncée dans la Stratégie à long terme 2013-2022. En March 2010, le Forum des OSC organisé à Tunis a abouti à un accord visant à améliorer la coopération entre la Banque et la société civile africaine et à mettre à jour le cadre de cet engagement. Dans le droit-fil de la vision de la BAD, le nouveau cadre entend consolider et pérenniser l'engagement de la Banque avec les OSC, qui permettra de perfectionner les programmes et documents d'orientation de la Banque et de rationaliser et élargir la participation des OSC à la gestion des résultats en matière de développement dans les pays membres régionaux (PMR).

Le présent Cadre d'engagement avec les OSC propose une architecture de coopération renforcée avec les organisations de la société civile, en parfaite adéquation avec la vision à long terme de la Banque telle que précisée dans sa Stratégie à long terme 2013-2022 intitulée : « soutenir la transformation de l'Afrique ». Le Cadre d'engagement a pour objet d'optimiser les possibilités de partenariats avec les OSC au niveau de l'institution, des pays et des projets. Son objectif ultime est de permettre à la Banque d'obtenir de meilleurs résultats et d'avoir une plus grande incidence sur le processus de développement grâce à l'amélioration de sa collaboration avec les OSC et au renforcement des mécanismes actuels de participation et de coordination. Plus précisément, les objectifs du Cadre sont les suivants : (a) renforcer les capacités de la Banque à établir des modalités de coopération avec les OSC ; b) encourager les interactions entre le personnel de la Banque et les OSC d'une manière qui contribue effectivement à la mission de la Banque et à l'efficacité de son appui aux pays membres régionaux (PMR) ; et c) énoncer des directives opérationnelles à l'intention du siège, des centres de ressources régionaux, des bureaux extérieurs et du personnel travaillant sur les projets. Le Cadre met en lumière l'engagement accru avec la société civile et l'action de la BAD pour renforcer les capacités des OSC. Il propose en outre quatre domaines de collaboration avec les OSC susceptibles de présenter un intérêt majeur : les mesures de sauvegarde environnementale et sociale, le mécanisme indépendant d'inspection, l'action menée dans les PMR fragiles et le travail de proximité et de communication.

Le Cadre d'engagement avec les OSC vise à définir un engagement structuré plus étendu et plus approfondi de la BAD, selon trois dimensions (sensibilisation et communication, dialogue et partenariat) et à trois niveaux (institutionnel, régional/pays et projet). Il énonce des activités spécifiques pour chaque dimension, à chaque niveau : par exemple, encourager une plus grande participation de la société civile aux assemblées annuelles, élaborer et diffuser des directives destinées au personnel pour la sélection et l'utilisation des OSC, et créer un portail dédié aux OSC sur le site internet de la Banque.

Le Cadre sera mis en oeuvre de manière progressive, dès son adoption par le Conseil, en tenant compte des résultats obtenus.

- Tout au long du trimestre suivant l'adoption par le Conseil du Cadre d'engagement consolidé, il sera organisé une large dissémination du document au sein départements sectoriels, des représentations résidentes ainsi que des bureaux extérieurs, afin de s'assurer de son effective appropriation au sein de la Banque ;
- De juillet à novembre 2012, la Banque procèdera à une évaluation complète de sa coopération avec les OSC afin d'une part, de déterminer les atouts et les faiblesses de l'approche actuelle de collaboration et d'autre part, de mieux hiérarchiser les actions futures à entreprendre ;
- Au cours du premier trimestre de 2013 seront réalisés : (i) une analyse comparative pour dégager les pratiques exemplaires et les enseignements tirés de diverses expériences et définir des critères de participation des OSC aux activités de la Banque et ; (ii) un plan d'action incluant un calendrier d'opérationnalisation du Cadre, pour l'identification des domaines clés d'intervention. Ce plan d'action précisera les activités, les indicateurs ainsi que les responsabilités à l'échelle de l'institution, des régions/pays et des projets.

Enfin, la Banque mettra au point un dispositif de suivi et d'évaluation des progrès accomplis, notamment un calendrier pour rendre compte régulièrement au Conseil et aux parties intéressées.







## INTRODUCTION

La coopération de la BAD avec la société civile remonte au début des années 1990, lors de la tenue de la première réunion consultative BAD/ONG à Abidjan, en Côte d'Ivoire. À la suite de cette rencontre, la Banque a élaboré un document de stratégie et un manuel de procédures et de directives pour orienter sa coopération avec les ONG. La stratégie et le manuel ont été révisés en 1999 pour traduire l'engagement renforcé de la Banque et traiter de la société civile au sens large plutôt que des seules ONG. Un comité conjoint a été créé en 2000 pour guider et faciliter la coopération avec les organisations de la société civile.

La Stratégie à moyen terme de la BAD pour 2008-2012 repose sur quatre piliers : l'infrastructure, le secteur privé, la bonne gouvernance et l'éducation. Elle met l'accent sur les approches axées sur les résultats et orientées vers la clientèle, lesquelles supposent un rôle accru des parties intéressées dans les opérations de la Banque, et réitère l'appui de la BAD pour la participation des OSC à la conception, la mise en oeuvre et l'évaluation des projets et programmes ainsi qu'à la prestation de services sociaux. En outre, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005), le Programme d'action d'Accra (2008) et Partenariat de Busan pour une Coopération Efficace au Service du Développement (2011), soulignent l'importance d'établir des liens solides avec les OSC, les populations et d'autres bénéficiaires. Dans le contexte de la mission de la Banque et de ses engagements internationaux, le partenariat avec une gamme d'acteurs et d'institutions non étatiques, comme les ONG, les organismes communautaires et d'autres OSC, est devenu un élément fondamental de la conception, de la planification, de l'exécution et de l'évaluation des opérations de la BAD. Ce principe d'action est en parfaite adéquation avec la Stratégie à long terme de la Banque (SLT) 2013-2022 qui fait de la société civile, un partenaire clé pour l'atteinte de progrès significatifs sur le continent.

L'issue d'une réunion de la Banque et de quelques OSC africaines en mars 2010, il a été décidé d'entreprendre une étude sur comment améliorer la coopération et la collaboration entre la Banque et la société civile africaine et mettre à jour le cadre de cette collaboration<sup>1</sup>. Le présent document expose les résultats de cette étude. Il a été conçu en cohérence avec la SLT pour bâtir une architecture adaptée à un engagement approfondi, plus inclusif, vaste et plus cohérent, qui identifie en outre des mécanismes précis pour parvenir à une coopération renforcée avec les organisations de la société civile. La partie II retrace l'engagement de la Banque avec les OSC. La partie III énonce les objectifs et les principaux éléments du nouveau Cadre proposé pour un engagement renforcé avec les organisations de la société civile, ainsi que les mécanismes prévus pour sa mise en oeuvre. La partie IV présente des plans pour opérationnaliser le Cadre, et la partie V dégage des conclusions. Les annexes contiennent des informations complémentaires sur le processus d'élaboration du Cadre, concernant les commentaires des OSC sur les précédents projets et la collaboration d'autres organisations multilatérales de développement avec les OSC.

1 BAD – rapport du Forum de la société civile, BAD, mars 2010.

## APERÇU HISTORIQUE DE L'ENGAGEMENT DE LA BAD AVEC LES OSC

Avant de parler de l'engagement de la Banque avec les OSC, il semble utile de définir le terme « organisation de la société civile ». Selon la définition officielle de la Banque, énoncée dans le document de politique générale de 1999<sup>2</sup> :

- « La société civile recouvre un ensemble d'activités humaines et associatives qui s'opèrent dans la sphère publique en dehors de l'État. 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'État et du marché, elle n'est nécessairement pas en contradiction avec ces entités. En dernière analyse, elle exerce une influence sur celles-ci, qui l'influencent en retour ».
- « Le terme « société civile » constitue 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), les associations de voisinage ou communautaires, les groupes religieux, les institutions de recherche et d'enseignement, les mouvements locaux et les organisations de populations autochtones ».

Les OSC varient en fonction de leurs membres, de leurs fonctions, de leur taille, des ressources dont elles disposent, de leur mode d'organisation, de leur portée géographique, de leur histoire, du contexte culturel, de leur programme, de leur idéologie, de leurs stratégies et de leurs approches. Elles créent des espaces civils et permettent aux populations de se regrouper pour des actions collectives ; elles mobilisent la société afin qu'elle puisse exprimer ses attentes et ses préoccupations à l'échelle locale, nationale, régionale et internationale. Elles occupent une place importante dans le dialogue pour le développement et agissent sur un certain nombre de questions nationales, régionales et mondiales.

### Cadre existant et activités en cours

La mission de la BAD consiste à accroître l'incidence de ses activités de développement sur le terrain au moyen d'une collaboration systématique avec les OSC dans la formulation des stratégies de prêt pays et dans l'élaboration des projets appuyés par la Banque. Dans la poursuite de cette mission, les activités suivantes sont menées par la Banque depuis une vingtaine d'années :

- **Projets.** Les OSC sont associées directement à la programmation-pays et à l'exécution des projets de la Banque, dans des secteurs tels que l'eau et l'assainissement, la microfinance, le développement rural et le développement humain. Le taux de participation des OSC aux activités de la BAD est passé de 19 % en 1996 à 78 % en 2008. La Banque a récemment établi et diffusé une nouvelle liste de vérification de la participation, contenant des exemples précis, pour aider le personnel sur le terrain à collaborer avec les ONG, les organismes communautaires et d'autres acteurs non étatiques dans la prestation de services liés aux projets<sup>3</sup>.
- **Stratégies.** La Banque encourage les OSC à participer aux consultations organisées pendant la préparation des documents de stratégie de réduction de la pauvreté, des documents de stratégie pays et

2 Coopération avec les organisations de la société civile : politiques et directives, BAD, 1999.

3 Partenariat avec les OSC pour la réduction durable de la pauvreté, BAD, février 2010.

des profils des genres et de la gouvernance, ainsi qu'à l'exercice d'évaluation a posteriori de la BAD et à l'élaboration des plans nationaux de développement économique et social.

- **Renforcement des capacités.** La Banque a organisé plusieurs ateliers et formations à l'intention des OSC, notamment des ateliers régionaux et des séances de formation nationales sur des thèmes tels que la fraude, la corruption, la gouvernance démocratique, la microfinance, les violences sexistes et la réinsertion sociale dans les pays sortant de conflit.
- **Fragile states.** La Facilité en faveur des États fragiles (FEF) permet à la Banque de financer la prestation de services sans passer par l'État. Par exemple, elle peut recruter des OSC et des entreprises privées pour assumer des fonctions importantes du secteur public, notamment la comptabilité, les audits et la passation de marchés.
- **Ressources naturelles.** Au titre de son appui à l'initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), la Banque fait participer plusieurs intervenants, y compris les OSC, à la promotion des principes de l'ITIE.
- **Sauvegarde environnementale.** La politique de sauvegarde environnementale et sociale de la BAD prévoit l'organisation de vastes consultations et l'appropriation par les pays de l'exercice visant à déterminer les impacts sociaux et environnementaux potentiels des projets financés par la Banque. Dans ce contexte, la Banque collabore avec un certain nombre d'OSC sur des questions de sauvegarde environnementale et sociale.
- **Égalité des genres.** Pour promouvoir l'égalité des genres, notamment la réalisation d'études économiques et sectorielles sur la parité hommes-femmes et la révision des politiques sexospécifiques, la Banque doit mener de vastes consultations auprès des OSC, y compris les associations féminines qui oeuvrent à l'égalité des genres et à l'autonomisation économique des femmes dans les pays membres régionaux (PMR).
- **Consultations avec les parties intéressées.** Dans le cadre de la revue de l'état de préparation des projets d'investissement dans le secteur public et des opérations d'appui programmatique, la Banque consulte différentes parties prenantes, notamment les OSC et les groupes de bénéficiaires.
- **Vérification de la conformité.** À l'aide du mécanisme indépendant d'inspection (MII), l'unité de vérification de la conformité et de la médiation veille à la conformité des projets aux politiques et procédures de la Banque. Elle collabore étroitement avec les OSC pendant les enquêtes et pour la résolution des questions faisant l'objet de plaintes. Dans certains cas, les OSC servent d'intermédiaires pour faire connaître le mécanisme aux populations afin qu'elles soient sensibilisées sur les possibilités de dialogue et de concertation avec la Banque.
- **Échange d'informations et travail en réseau.** Un réseau d'ONG et d'OSC nationales et régionales échange régulièrement des idées et des expériences avec la Banque sur des questions relatives à la crise financière, aux Objectifs du Millénaire pour le développement, à la consolidation de la paix et de la sécurité dans les États fragiles, à la gouvernance démocratique et financière, etc. Depuis 2000, la Banque facilite la participation des OSC à ses assemblées annuelles et aux principaux forums internationaux et régionaux sur le développement de l'Afrique<sup>4</sup>.
- **Base de données.** Créée en 2002, la base de données BAD/OSC aide le personnel de la Banque, les pays membres régionaux et d'autres intervenants à recenser des OSC qui pourraient contribuer à l'exécution des projets et programmes. Cette base de données est accessible sur l'intranet de la Banque et permet aux OSC de s'inscrire et d'actualiser leurs renseignements en ligne.

4 La participation des OSC est passée de dix représentants en 2000 à 83 en 2009. Une soixantaine d'OSC ont pris part aux assemblées annuelles de la Banque de 2011.

## Actions de la BAD pour consolider l'engagement avec les OSC

Au cours des dix dernières années, la BAD s'est réformée pour devenir plus transparente et responsable envers les gouvernements et le public. Cette évolution a abouti à l'intensification de ses interactions avec les OSC et d'autres acteurs non étatiques. Étant donné que les politiques de la Banque ont évolué et mettent davantage l'accent sur la lutte contre la pauvreté au moyen d'une approche participative privilégiant la redevabilité, la transparence, la bonne gouvernance, le travail de proximité et la communication, les OSC font désormais partie intégrante des opérations nationales et des politiques et programmes régionaux de la BAD. Les réformes décrites ci-après devraient avoir une incidence majeure sur la collaboration de la Banque avec les OSC.

- Au titre de la Feuille de route de la décentralisation des opérations approuvées par le Conseil en avril 2011, la Banque a créé, à titre pilote, deux centres de ressources régionaux qui lui permettront d'accroître sa coopération avec les OSC et de renforcer les partenariats sur le terrain.
- La Banque a révisé son Manuel des opérations, qui préconise désormais une approche axée sur les résultats plutôt que sur le processus. Le Manuel révisé permet à l'institution de mieux démontrer l'importance de questions transversales telles que la participation des citoyens et la collaboration avec la société civile, et d'institutionnaliser la participation de la société civile à ses opérations et ses politiques.
- Les lignes directrices de la Banque concernant les opérations d'aide d'urgence prévoient explicitement la collaboration avec des OSC expérimentées pour la fourniture rapide et efficace de l'aide en temps de crise. Les directives de la Banque concernant la passation de marchés au titre des projets à participation communautaire (adoptées en 2000) stipulent que les OSC peuvent participer activement à la passation des marchés relatifs à de petits projets de construction et de réhabilitation d'infrastructures socioéconomiques communautaires.
- Les opérations d'appui programmatique (OAP) de la Banque, récemment modifiées, peuvent désormais être utilisées comme instrument de financement de réformes stratégiques et institutionnelles pour atteindre des objectifs de développement à moyen et à long terme dans les PMR. Le cas échéant, la Banque consultera les OSC et d'autres parties prenantes sur la conception et la gestion des OAP, en mettant à disposition les travaux analytiques pertinents, en particulier sur la pauvreté et les effets environnementaux, pendant le processus de consultation<sup>5</sup>.
- Dans sa politique révisée de diffusion et d'accès à l'information, la Banque affirme son engagement en faveur des principes d'ouverture, de transparence, de redevabilité et de partage d'informations. En prescrivant l'accès libre en ligne de bon nombre de documents de la Banque, la politique permet aux OSC et à d'autres parties prenantes d'accéder en temps réel aux informations publiées par l'organisation, d'avoir une connaissance approfondie des politiques et des opérations, de consulter la Banque et de faire des commentaires et des recommandations.

## Défis à relever

Cette série d'activités et de réformes témoigne de l'intensité des efforts que déploie la Banque pour promouvoir la participation de la société civile et établir de solides partenariats avec celle-ci<sup>6</sup>. Cependant, en dépit d'une participation accrue des OSC à l'élaboration de stratégies et à l'exécution de projets, la Banque ne dispose pas de mécanismes pour assurer systématiquement leur participation et bon nombre de bureaux extérieurs de la Banque sont confrontés à des défis pour collaborer avec les OSC. Le Cadre d'engagement a été conçu pour bâtir une structure adaptée à un engagement approfondi, plus vaste et plus cohérent aux côtés des OSC africaines.

5 Politique du groupe de la Banque sur les opérations d'appui programmatique (OAP), BAD, juin 2011.

6 Une évaluation complète de l'engagement de la Banque avec les OSC est prévue pour 2012.







## ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU NOUVEAU CADRE D'ENGAGEMENT AVEC LES OSC

Le Cadre d'engagement avec les OSC a été élaboré dans un processus participatif et inclusif. La note conceptuelle préliminaire a été présentée et examinée au Forum des OSC organisé en marge des assemblées annuelles du Groupe de la Banque, tenues à Lisbonne en 2011. L'élaboration du Cadre s'est appuyée sur les consultations suivantes :

- Deux réunions sous régionales de consultation avec des OSC – la première avec des OSC d'Afrique centrale, d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique du Nord à Libreville, les 21 et 22 février 2012 ; et la deuxième, avec des OSC d'Afrique australe et d'Afrique de l'Est à Nairobi, les 12 et 13 mars 2012 (l'annexe 2 contient un résumé des commentaires reçus lors de ces consultations) ;
- Une consultation virtuelle sur le site internet de la Banque – le Cadre d'engagement a été publié en ligne de mars à juillet 2012 pour que le public puisse faire des commentaires.

### Objectifs

L'objectif ultime du Cadre d'engagement avec les OSC est de permettre à la Banque d'obtenir de meilleurs résultats et un plus grand impact sur le processus de développement grâce à la consolidation de ses mécanismes de participation et de coordination avec les OSC. Plus précisément, les objectifs du Cadre consistent à : a) renforcer les capacités de la Banque à établir des modalités de coopération avec les OSC ; b) à encourager les interactions avec les OSC d'une manière qui contribue effectivement à la mission de la Banque et à l'efficacité de son appui aux PMR ; et c) à énoncer des directives opérationnelles à l'intention du siège, des centres de ressources régionaux, des bureaux extérieurs et du personnel travaillant sur les projets.

Le Cadre d'engagement avec les OSC devrait aboutir aux avantages suivants :

- **Impact sur le développement.** La collaboration élargie avec les OSC est un élément fondamental du développement durable susceptible d'accroître l'impact des interventions financées par la Banque.
- **Relations publiques/partenariat.** En tant qu'institution publique, la BAD est résolue à faire preuve de transparence sur ses activités et à tendre la main aux personnes touchées par celles-ci. Le dialogue avec les OSC permet généralement de collaborer plus systématiquement avec les parties prenantes, de transmettre des informations sur la Banque et sur ses opérations et de recueillir l'avis des OSC.
- **Résultats et efficacité.** Lorsque les OSC travaillant dans le domaine du développement sont compétentes et expérimentées, elles sont plus efficaces dans l'exécution de projets sociaux et détiennent un avantage comparatif pour ce qui est des coûts, des délais, de la flexibilité, du savoir local et de la proximité avec les populations bénéficiaires. Les partenariats avec les OSC compétentes pourraient faciliter la réalisation des objectifs de développement de l'Afrique.
- **Dialogue stratégique.** Les OSC peuvent mettre en exergue des questions importantes pour la formulation, l'exécution et l'examen de politiques et programmes appuyés par la BAD, en ce qu'elles apportent des renseignements et des points de vue différents dans les cercles officiels. Elles peuvent pousser la Banque à approfondir sa réflexion et à perfectionner ses orientations stratégiques.
- **Viabilité politique.** Les discussions avec les OSC peuvent aider la Banque à déterminer le niveau de soutien local dont ses politiques ont besoin. Un dialogue constructif avec les OSC peut contribuer à une compréhension mutuelle et à obtenir à un soutien accru pour les mesures préconisées par la Banque.
- **Appropriation.** Le dialogue avec les OSC peut améliorer « l'appropriation » par les bénéficiaires et le public des politiques recommandées et des projets financés par la BAD.

## Principes directeurs d'un engagement consolidé

L'intitulé du nouveau Cadre traduit clairement la volonté et l'intention de la Banque de consolider sa collaboration avec les OSC. Pour cela, il est particulièrement important, d'une part, d'élargir l'éventail d'OSC qui collabore avec la Banque, d'autre part, de promouvoir la communication bidirectionnelle.

*Afin d'élargir l'éventail d'OSC avec lesquelles elle collabore*, la Banque doit prendre les mesures suivantes :

- **Collaborer avec divers secteurs de la société civile.** Pour être plus efficace, la coopération de la Banque avec les OSC doit être plus inclusive, en intégrant aussi bien les associations classiques que de nouveaux acteurs informels tels que les réseaux de médias sociaux ou les organisations de jeunesse informelles. Elle doit également encourager les partenariats avec les organisations qui oeuvrent pour l'égalité des genres.
- **Adopter une démarche prudente et rigoureuse dans la sélection des OSC.** La Banque doit adopter une démarche empreinte à la fois de rigueur et de prudence dans le processus de sélection des OSC pour s'assurer de leur objectivité et de leur indépendance vis-à-vis de tout pouvoir économique, politique et de toute autre forme de lobby ; ceci à partir de la définition de critères objectifs de neutralité, de crédibilité et de parfaite compétence.
- **Faire alterner la collaboration entre différentes OSC.** Au lieu de travailler en partenariat avec les mêmes organisations ou personnes, la Banque doit étendre le dialogue à de nouveaux acteurs et de nouvelles voix. De plus, elle doit faire preuve d'équité sexospécifique, et en matière de représentation géographique, de concentration sectorielle et de mode organisationnel.
- **Entrer en contact avec des associations locales.** La BAD doit consolider le dialogue avec les ONG locales en Afrique.
- **Travailler avec les organes faitiers ou centraux.** Les fédérations d'entreprises, les confédérations syndicales, les forums d'ONG et les conseils interconfessionnels sont bien placés pour être les interlocuteurs de la Banque.

**Sensibilisation et communication.** La Banque déploie des efforts considérables pour communiquer avec les OSC, comme en témoignent ses stratégies et ses instruments d'information du public (site web, publications, communiqués de presse, réseau de bibliothèques de dépôt, vidéos et autres moyens de sensibilisation). Cependant, ses politiques, programmes et opérations à l'échelle des pays, ses processus décisionnels et sa structure ne sont toujours pas suffisamment connus et compris sur le continent. De même, sa connaissance des OSC, de la portée de leurs activités et de leur participation aux questions de développement, de leurs aptitudes et leurs domaines de spécialisation reste limitée. Ainsi, lorsque la BAD recherche des partenaires pour certaines activités de développement, elle pourrait avoir du mal à identifier les plus indiqués, ce qui peut compromettre l'ensemble des résultats de projets. Bien que sa collaboration avec les OSC remonte à deux décennies, la capacité de la Banque à gérer et à partager des informations sur la participation de la société civile à ses opérations et sur les enseignements tirés de précédents projets et programmes demeure faible. L'absence d'une bonne mémoire institutionnelle sur la coopération avec la société civile réduit la capacité d'apprentissage et d'exploitation des expériences.

Le renforcement de la coopération entre les OSC et la Banque requiert une communication significative entre les deux parties. Les OSC doivent être tenues au courant des activités de la Banque, tout comme cette dernière a besoin d'informations générales sur le paysage des OSC sur le continent. Pour encourager le dialogue, la Banque doit renforcer la communication avec la société civile en s'inspirant de sa Politique de diffusion et d'accès à l'information.

## Le Cadre d'engagement avec les OSC

Le Cadre d'engagement avec les OSC structure une collaboration élargie et consolidée qui s'articule autour de trois axes – sensibilisation et communication, dialogue et consultation, partenariat – au niveau institutionnel, régional/national et des projets (voir le tableau 1). Cette partie porte sur la nécessité de mener des travaux à chacun de ces niveaux et énonce les mécanismes par lesquels la Banque peut atteindre ses objectifs ; le tableau 2 illustre la matrice détaillée de ces mécanismes. La partie suivante décrit deux domaines majeurs par lesquels la Banque intensifiera sa collaboration avec les OSC : appui au renforcement des capacités des OSC et efforts consolidés pour associer ces dernières à des domaines spécifiques des travaux de la Banque.

**Table 1. Matrice de l'engagement avec les OSC**

Niveau	Sensibilisation et communication	Dialogue et consultation	Partenariat
Institutionnel			
Région/Pays			
Projet			

### Niveau institutionnel

Le dialogue stratégique mené au siège entre la BAD et la société civile s'est élargi au cours des dernières années. Par exemple, les OSC sont de plus en plus nombreuses à participer aux assemblées annuelles et le nombre de forums et dialogues de haut niveau auxquels sont associées les OSC a augmenté. En outre, le Président et la Haute direction de la BAD ont organisé une série de tables rondes avec des leaders de la société civile pour discuter de certaines des questions émergentes sur le continent – ces concertations sont de plus en plus franches, approfondies et constructives. Pour renforcer davantage la collaboration à ce niveau, la Banque est appelée à prendre les mesures suivantes :

- encourager une plus grande participation de la société civile aux assemblées annuelles de la Banque et à d'autres événements annuels, organiser régulièrement des débats et des dialogues stratégiques ;
- définir des critères et établir des directives formelles pour la sélection et l'utilisation d'OSC dans le domaine stratégique ; dans l'élaboration de documents tels que les documents de stratégie pays, les profils genre et de gouvernance ; et dans les projets appuyés par la Banque. Les directives et les listes de vérification doivent contenir des dispositions juridiques claires et simples convenues et connues de toutes les parties, des normes minimales et diverses modalités de collaboration ;
- instituer un programme de formation permettant au personnel de la Banque et aux représentants des PMR d'apprendre à collaborer efficacement avec les OSC pendant les dialogues et les concertations ;
- organiser des concertations entre la Haute direction de la Banque et les OSC sur des questions régionales émergentes telles que la gouvernance, le changement climatique, la dette, les États fragiles, la divulgation d'informations et l'intégration de la dimension sexospécifique.

**Mécanismes de sensibilisation et de communication.** La Banque créera un portail de la société civile sur son site web externe. La diffusion des résultats de ses opérations et de ses politiques de manière efficace et ciblée lui permettra d'améliorer sa visibilité. Le portail s'inscrira dans l'action de la Banque visant à sensibiliser la société civile et le grand public. Il sera interactif et mettra en relief la contribution de la Banque au développement. Il pourra également servir de plate-forme de partage de connaissances et de ressources, de constitution de catalogues et de diffusion d'informations utiles aux OSC. Il aura pour but de faciliter la consultation de la société civile sur les politiques et les opérations de la Banque en donnant

l'occasion aux Africains de donner leur avis. Par ailleurs, une bibliothèque en ligne mettra les résultats de travaux de recherche, des ouvrages, des revues, des bulletins d'information, des publications, des documentaires et d'autres informations pertinentes à la disposition des OSC.

**Mécanismes de dialogue et de consultation.** Ce même portail servira de cadre au dialogue et à la consultation virtuelle avec la société civile sur les documents de politique, au moyen d'un lien permettant de faire des commentaires. La consultation virtuelle s'accompagnera de rencontres face-à-face pendant les assemblées annuelles de la Banque et les réunions avec la société civile. La haute direction de la Banque tiendra également un dialogue et des concertations avec la société civile sur les questions régionales. Par ailleurs, le guichet intranet dédié à la société civile facilitera la consultation et le dialogue entre les deux parties, en ce qu'il prodiguera des conseils et informera le personnel du siège et des bureaux extérieurs sur les activités relatives à la société civile. Un bulletin d'information sera publié aussi bien sur le portail interne que sur le portail externe consacré aux OSC. Il renseignera sur les événements à venir, résumera les ateliers et présentera des liens vers les pages nationales ainsi que la liste des institutions partenaires et des groupes professionnels.

**Mécanismes de partenariat.** La Banque nouera des partenariats solides avec les OSC en les invitant à examiner ses documents importants comme pairs évaluateurs. Elle actualisera la base de données des OSC et la rendra accessible sur son site Web dans un format convivial. Elle signera un protocole d'entente avec les ONG et les OSC spécialisées, en vue d'une collaboration dans leur domaine de spécialisation. Elle s'associera aux OSC pour exécuter, suivre et évaluer le Cadre d'engagement. À cet effet, elle organisera régulièrement des consultations, des réunions, des études et des évaluations périodiques.

## Niveau régional ou national

La participation accrue des OSC aux niveaux régional ou national permettra de mieux connaître le terrain et d'obtenir l'appui du public aux projets de la Banque. La Banque devrait faire des efforts supplémentaires pour institutionnaliser la participation des OSC à ses opérations nationales :

- les bureaux extérieurs organiseront régulièrement des consultations avec les OSC en vue d'améliorer les documents de stratégie pays et les documents de stratégie de réduction de la pauvreté ; de mieux progresser vers les objectifs de réduction de la pauvreté ; et de mieux faire face aux défis et aux problèmes liés à l'exécution des projets et programmes de la Banque. Ces discussions permettront également à la société civile de mieux comprendre les opérations de la Banque.
- Les départements régionaux et les bureaux extérieurs doivent être ouverts à la participation des OSC concernées à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation de documents de stratégie pays et d'opérations d'appui programmatique (OAP). La participation et la contribution des OSC doivent être documentées et rapportées.
- La Banque doit concevoir et employer des outils permettant la localisation (cartographie) des OSC susceptibles d'aider les bureaux extérieurs et les équipes de projets, afin de déterminer lesquelles devraient être invitées à s'exprimer sur une question, une stratégie ou un projet donné.

**Mécanismes de dialogue et de consultation.** Les bureaux pays organiseront des consultations régulières avec les OSC sur les documents de stratégie pays et sur d'autres documents de programmation pays.

**Mécanismes de sensibilisation et de communication.** Les centres de ressources régionaux et les bureaux pays communiqueront régulièrement avec les médias pour informer les citoyens des activités de la Banque. Pour renforcer ce partenariat, la Banque participera au groupe thématique des bailleurs de fonds sur la société civile.

## Niveau projet/opérationnel

Il a été prouvé que la participation de la société civile aux opérations améliore la conception des projets et la qualité des services et renforce le soutien du public ; elle accroît la transparence et la responsabilité tout en améliorant les relations entre les citoyens et les organismes publics. Dans l'ensemble, elle améliore les résultats, réduit les risques et accroît l'efficacité des initiatives de développement. Bien que la participation des OSC aux projets bénéficiant de l'appui de la Banque se soit considérablement accrue au fil des ans, la Banque doit prendre les mesures énumérées ci-après pour maintenir cette tendance et consolider les acquis :

- élaborer et institutionnaliser des mécanismes de rétroaction sur la participation des OSC ainsi que des modèles qui serviront à documenter le suivi-évaluation des principales tâches et fonctions des OSC ;
- adapter les directives centralisées de la Banque sur la participation des OSC aux contextes particuliers de projets ;
- encourager les OSC et les bénéficiaires à participer davantage au suivi-évaluation des projets de la BAD, surtout pour les projets locaux de réduction de la pauvreté ayant des répercussions potentielles de grande envergure.

**Mécanismes de dialogue et de consultation.** La Banque invitera les OSC à donner leur point de vue à toutes les étapes du cycle de projet. Elles auront l'occasion de collaborer sur certains projets. Elles seront aussi invitées au lancement des projets d'investissement et aux cérémonies de signature des prêts et des dons de la Banque.

Tableau 2. Mécanismes de coopération avec les OSC

Niveau d'engagement	Sensibilisation et communication	Dialogue et consultation	Partenariat
<b>Institutionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portail sur l'intranet pour les consultations internes</li> <li>• Librairie en ligne, catalogue et publication de bulletins électroniques</li> <li>• Communiqués dans les médias</li> <li>• Interviews télé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultations régulières sur les politiques de la Banque</li> <li>• Consultations entre la haute direction de la banque et les OSC sur les questions émergentes</li> <li>• Institutionnalisation de la participation des OSC aux assemblées annuelles de la Banque</li> <li>• Forum des OSC/ONG organisé par la Banque</li> <li>• Participation des OSC aux conférences économiques africaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation des OSC comme pairs évaluateurs des documents de politique de la Banque</li> <li>• Cartographie des OSC en Afrique pour la base de données des OSC de la Banque</li> <li>• Critères de sélection des OSC</li> <li>• Protocole d'entente avec des OSC/ONG spécialisés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portail sur le site internet de la Banque</li> </ul>		





**Tableau 2. Mécanismes de coopération avec les OSC (Suite)**

Niveau d'engagement	Sensibilisation et communication	Dialogue et consultation	Partenariat
Région/Pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement de projets</li> <li>• Signature d'accords de prêts ou de dons</li> <li>• Communiqués dans les médias</li> <li>• Interviews télé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultations régulières avec les OSC dans les PMR</li> <li>• Examen et évaluation des politiques et projets</li> <li>• Lignes directrices pour la participation des OSC dans le dialogue pays, dans l'élaboration des DSP, DSIR, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation de la Banque au sein du groupe thématique des bailleurs de fonds sur la société civile</li> <li>• Participation des OSC à l'élaboration des DSP et autres documents programmatiques</li> <li>• Participation des OSC aux opérations de la Banque dans les États fragiles</li> </ul>
Opérationnel/ projet	Participation des OSC : <ul style="list-style-type: none"> <li>• à la préparation des projets</li> <li>• au lancement des projets</li> <li>• aux visites sur le terrain</li> <li>• aux examens de projets</li> <li>• au suivi et à l'évaluation des projets financés par la Banque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation des OSC au suivi et à l'évaluation des projets appuyés par la Banque</li> <li>• Lignes directrices destinées au personnel de la Banque sur la participation des OSC à la conception des projets</li> <li>• Mise en oeuvre par les OSC des initiatives financées par la Banque</li> <li>• Participation des OSC comme relais pour la sensibilisation des populations bénéficiaires des opérations de la Banque</li> <li>• Consultation des OSC sur le système intégré de sauvegarde environnementale et sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation des OSC au suivi des résultats des projets</li> <li>• Collaboration OSC/ONG sur la mise en oeuvre des projets</li> <li>• Partenariat entre les OSC et la Banque sur le mécanisme indépendant d'inspection (MII)</li> </ul>

### Domaines d'engagement renforcé

Dans le nouveau Cadre, la Banque mettra l'accent en particulier sur deux domaines d'activités : l'appui au renforcement des capacités des OSC et la participation accrue des OSC à plusieurs activités importantes de la Banque.

- Consolidation des capacités des OSC

En général, les OSC africaines ne sont pas en mesure de participer au processus politique ou à l'exécution des projets au niveau opérationnel. Qui plus est, le manque de financements et d'appui institutionnel à la société civile entrave sa pleine participation. Pour rendre plus efficace la collaboration avec les OSC, la BAD s'efforcera de remédier à cette insuffisance de capacités en prenant les mesures suivantes :

**Au niveau régional et des projets :** organisation d'activités de formation et de renforcement des capacités pour les OSC participant aux programmes et projets dans des domaines tels que les processus stratégiques, les cycles de projets, les règles et procédures de sauvegarde, les mécanismes de mise en conformité, les techniques de résolution de problèmes et les méthodes de règlement des plaintes.

**Au niveau institutionnel et régional :** organisation de séances de formation sur des questions émergentes d'intérêt commun telles que la gouvernance, la reconstruction après-conflit, le changement climatique, la réinstallation et l'indemnisation des personnes affectées par les projets et l'égalité des genres.

- Participation des OSC aux activités de la Banque

Le nouveau Cadre permettra à la Banque de consolider ses opérations avec la société civile dans les domaines habituels et d'accorder une attention particulière à la collaboration dans des domaines présentant un intérêt majeur pour les travaux de la Banque et pour lesquels la société civile est la seule à pouvoir apporter une précieuse contribution.

**Systèmes intégrés de sauvegarde environnementale et sociale.** Bon nombre d'OSC sont bien placées pour identifier les effets potentiellement néfastes des projets et programmes de la Banque sur l'environnement physique et social des communautés concernées ; à ce titre, elles peuvent énormément aider la Banque à appliquer son système intégré de sauvegarde<sup>7</sup>.

**Au niveau des projets :** La Banque collaborera avec les OSC pour faire en sorte que les populations participent aux projets et les acceptent et ce, (a) en déterminant les répercussions sur les populations hôtes ; (b) en veillant à ce que les personnes affectées soient indemnisées ; et (c) en s'assurant que les PMR ou d'autres emprunteurs appliquent toutes les politiques et procédures de sauvegarde environnementale et sociale de la Banque.

**Au niveau institutionnel :** Pour améliorer la coopération dans ces domaines, la Banque doit d'abord intensifier la consultation avec les OSC sur le système intégré de sauvegarde, afin de l'opérationnaliser en tenant compte des modifications apportées aux mesures de sauvegarde environnementale et sociale dans le monde.

**Mécanisme indépendant d'inspection.** L'autre domaine dans lequel le rôle des OSC devrait s'élargir est le mécanisme indépendant d'inspection (MII) de la Banque.

**Au niveau des projets :** La Banque se servira des OSC comme d'intermédiaires pour la transmission d'informations depuis et vers les communautés. Les OSC peuvent aider le MII à saisir la nature et la portée des plaintes au sujet de projets, de même que les circonstances sociales et économiques à l'échelon local qui ont conduit à ces plaintes. En outre, elles peuvent fournir des renseignements aux panels de vérification de la conformité du MII et contribuer à déterminer si des dommages ont été causés aux communautés touchées par un projet. Les OSC peuvent renseigner les populations sur les fonctions du MII et les conditions à remplir pour déposer une plainte. Elles peuvent aussi aider les populations à acquérir des compétences utiles pour dialoguer et négocier avec la Banque et faire des suggestions au MII sur la manière d'améliorer ses activités de proximité dans les PMR. Pour renforcer la coopération dans ces domaines, la Banque devrait faire mieux connaître la mission, les fonctions et les procédures du MII aux OSC et aux populations locales.

**Au niveau institutionnel, régional et des projets :** La Banque organisera des séminaires, des ateliers et des campagnes d'information à l'intention des OSC sur la politique de sauvegarde, le processus de vérification de la conformité et le MII en tant que recours.

**Rôle dans les PMR fragiles.** Certains PMR sont confrontés à des conditions politiques, sociales et économiques particulièrement difficiles. Leurs institutions et leurs systèmes de gouvernance sont faibles ; ils connaissent une pauvreté extrême et croissante et ne disposent ni de la capacité ni des ressources nécessaires pour subvenir aux besoins sociaux fondamentaux. La plupart des États fragiles sortent d'un conflit ou en traversent un. Même après la fin du conflit, ils ont du mal à réhabiliter et à reconstruire les infrastructures et

7 Système intégré de sauvegarde, BAD, 2011.

à renforcer les institutions publiques. Les OSC jouent un rôle clé dans la prestation de services dans les États fragiles, en raison de la faiblesse du secteur public de ces pays. Dans de nombreux cas, les services rendus par les OSC sont plus profondément ancrés et mieux institutionnalisés que les services publics. Les OSC fournissent généralement l'aide humanitaire que le gouvernement ne peut apporter. La Banque tirera parti de l'expérience des OSC dans les États fragiles au moyen des activités énumérées ci-après.

- **Au niveau institutionnel :** Par le truchement de son Unité des États fragiles, la Banque encouragera la coopération avec les OSC locales et internationales pour la promotion des droits de la personne, la stabilisation, la fourniture de services ainsi que la prévention des conflits, la reconstruction et la réconciliation. La promotion et l'appui aux activités des OSC dans les États fragiles permettront à la Banque d'atteindre son objectif d'aider les États admissibles à consolider la paix, à stabiliser leur économie et à jeter les bases d'une réduction durable de la pauvreté et d'une croissance économique sur le long terme.
- **Au niveau institutionnel :** La Banque examinera le rôle, les atouts et les faiblesses des OSC sur le plan de la fourniture de services, du développement communautaire, de la défense d'intérêts, de la consolidation de la paix et de la promotion de la gouvernance dans les États fragiles, et déterminera les facteurs qui influent sur la capacité des OSC à assumer ces fonctions. Elle mettra également en évidence les succès des OSC en Afrique et dans d'autres régions et envisagera de nouer des partenariats avec des OSC pour documenter et reproduire ces expériences.
- **Au niveau institutionnel :** La Banque appuiera l'ITIE dans les États fragiles dans le contexte de la gestion des ressources naturelles.
- **Aux niveaux institutionnel, national et des projets :** La Banque contribuera au renforcement des compétences fiduciaires, techniques et de gestion des OSC, ainsi que des méthodologies participatives et des spécialisations, pour consolider leurs interventions dans les États fragiles.
- **Au niveau national :** La Banque renforcera les plateformes de communication entre le gouvernement et la société civile dans les États fragiles, étant donné que les pays sortant de conflit ou d'une longue période de mauvaise gouvernance font face à des difficultés particulières pour collaborer avec la société civile et soutenir les processus participatifs.



## OPÉRATIONNALISATION DU CADRE D'ENGAGEMENT AVEC LES OSC

Pour opérationnaliser le nouveau Cadre d'engagement des OSC, la Banque a retenu une approche progressive, en se laissant guider par les résultats obtenus au fur et à mesure. Dès l'approbation du Cadre par le Conseil, les premières actions de 2012 seront les suivantes :

- Tout au long du trimestre suivant l'adoption par le Conseil du Cadre d'engagement consolidé, il sera organisé une large dissémination du document au sein départements sectoriels, des représentations résidentes ainsi que des bureaux extérieurs, afin de s'assurer de son effective appropriation au sein de la Banque ;
- De juillet à novembre 2012, la Banque procèdera à une évaluation complète de sa coopération avec les OSC afin d'une part, de déterminer les atouts et les faiblesses de l'approche actuelle de collaboration et d'autre part, de mieux hiérarchiser les actions à entreprendre ;
- Au cours du premier trimestre de 2013 seront réalisés : (i) une analyse comparative pour dégager les pratiques exemplaires et les enseignements tirés de diverses expériences et définir des critères de participation des OSC aux activités de la Banque et ; (ii) un plan d'action incluant un calendrier d'opérationnalisation du Cadre, pour l'identification des domaines clés d'intervention. Ce plan d'action précisera les activités, les indicateurs et les responsabilités à l'échelle de l'institution, des régions/pays et des projets.

Les mesures suivantes seront prises pour optimiser l'engagement de la Banque aux côtés des OSC :

- Le cadre institutionnel chargé de la société civile au sein de la Banque sera consolidé dès après l'adoption du document par le Conseil. Un réseau de points focaux d'OSC sera constitué dans toute la Banque – dans les départements régionaux, les deux centres pilotes de ressources régionaux, les départements sectoriels, les bureaux régionaux et les bureaux extérieurs. Ces points focaux joueront le rôle clé d'intermédiaire entre les départements et bureaux extérieurs et la société civile;
- le Comité BAD/OSC sera remis sur pied et son rôle, ainsi que les principes qui guident ses opérations, seront précisés.

### Communication

Des actions de communication seront entreprises pour informer de l'approbation du Cadre et de son contenu. Ces actions incluent :

- Une stratégie de dissémination pour son appropriation au sein de la Banque ;
- Une dissémination élargie dans les PMR ;
- Des actions concernant la société civile et les partenaires en Afrique.

Une stratégie de communication sera par ailleurs élaborée et mise en oeuvre pour soutenir l'opérationnalisation du Cadre. Elle tiendra compte de la Politique révisée de la Banque sur la divulgation et l'accès à l'information ainsi que de la feuille de route sur la décentralisation.

### Dispositif de suivi-évaluation

Au titre du programme d'activité, la structure chargée de l'engagement avec les OSC élaborera un plan annuel de suivi-évaluation. Cette structure aura pour principale responsabilité de superviser l'exécution du Cadre et de suivre son évolution, tant interne qu'externe.



Un rapport annuel de rétroaction sera préparé grâce aux contributions des départements régionaux, des bureaux extérieurs, des départements sectoriels et des unités concernées comme l'Unité des États fragiles et la Division de la conformité et de la sauvegarde. Le rapport annuel du MII contribuera à l'évaluation des progrès dans la mise en oeuvre du Cadre. Cette rétroaction devra être structurée. Par exemple, des réunions devront être organisées avec chaque département et division pour examiner ses activités. La structure chargée de l'engagement avec les OSC établira rapport annuel résumant les réalisations de la coopération BAD/OSC à l'échelle institutionnelle, qui servira de principal mécanisme de communication d'information pour le suivi-évaluation du Cadre et dégagera des propositions de changements nécessaires.

### **Dispositif de revues périodiques**

Des examens et des évaluations périodiques seront effectués pour étudier le niveau d'intégration de la coopération avec la société civile dans les opérations et les politiques de la Banque et pour déterminer si les activités proposées dans ce cadre sont en cours de réalisation. L'évaluation portera sur le processus de suivi et les mesures pour déterminer comment suivre la participation de la société civile de façon plus claire. Conformément aux procédures de la Banque, l'évaluation et l'examen se pencheront sur les indicateurs permettant de mieux mesurer la nature, la profondeur et la répartition de la participation des OSC dans les projets à l'échelle des pays, des secteurs et des principaux domaines thématiques dans lesquels la BAD intervient. Ce sera l'occasion d'identifier les défis et perspectives et de prévoir de nouvelles actions et orientations stratégiques pour l'avenir. Il est proposé d'effectuer la première évaluation après deux ans de mise en oeuvre du Cadre.

### **Incidences en matière de ressources**

La mise en oeuvre du Cadre d'engagement avec les OSC ne devrait pas imposer de surcoûts substantiels. La plupart des activités prévues dans le Cadre – comme le développement et la mise à jour des portails en ligne, la cartographie des OSC et la publication de communiqués dans les médias – feront partie des activités normales de la Banque, grâce à une réaffectation du budget des activités en cours. Au fil du temps, l'organisation de consultations supplémentaires et la participation accrue des OSC aux réunions pourraient avoir une incidence sur les ressources ; la direction se chargera alors de les estimer et de les justifier dans le cadre du processus budgétaire annuel de la Banque.

## **CONCLUSION**

Ces dix dernières années, le développement de l'Afrique a subi une évolution, tout comme les activités de la Banque. Quant aux OSC africaines, elles ont renforcé leurs capacités opérationnelles et accru leur rôle, leur impact et leur influence dans le processus de développement en vue de contribuer à la croissance inclusive sur le continent. Elles ont mobilisé la société afin qu'elle puisse exprimer ses attentes et ses préoccupations à l'échelle locale, nationale, régionale et internationale ; elles ont donné l'impulsion nécessaire et joué un rôle majeur dans le développement du dialogue et de l'action sur un certain nombre de questions. Les politiques de la Banque africaine de développement ont évolué elles aussi, mettant l'accent sur la promotion de la réduction de la pauvreté à travers une approche participative axée sur la responsabilisation, la transparence, la bonne gouvernance, la sensibilisation et la communication. En ce sens, les OSC devraient faire partie intégrante des politiques et programmes de la BAD ainsi que de ses opérations dans les PMR.

Le Cadre d'engagement s'appuie sur les politiques et directives de la Banque et sur les enseignements de deux décennies de pratique, il vise à intensifier la collaboration avec les OSC. Il aidera la Banque à mieux interagir et collaborer avec les OSC au moyen de mécanismes de participation et de partenariat consolidés, et contribuera, de cette façon, à l'amélioration des résultats de ses opérations sur le continent.

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil est invité à adopter le Cadre d'engagement avec la société civile.





**ANNEXE 1. ÉCHÉANCIER DE LA FEUILLE DE ROUTE ET RESPONSABILITÉS**

Activité	Département	Calendrier
<b>Processus de finalisation du Cadre</b>		
• Consultations externes auprès des OSC	ORQR.4	
Afrique centrale, Afrique de l'Ouest et Afrique du Nord		21-23 février 2012
Afrique australe et Afrique de l'Est		12-13 mars 2012
• Consultations virtuelles sur le site internet de la Banque	ORQR.4 et ERCU	mi-mars - avril 2012
• Présentation à OpsCom	ORQR	23 Mars 2012
• Présentation à CODE	ORQR	3 Avril 2012
• Soumission au Conseil		3 Octobre 2012
<b>Opérationnalisation du Cadre d'engagement avec les OSC ORQR4 et OSC</b>		
• Séances de diffusion interne pour assurer l'appropriation du Cadre d'engagement au sein de la Banque	ORQR4 et comité BAD/OSC	Octobre-Décembre 2012
• Diagnostic/Évaluation des activités de la Banque faisant intervenir des OSC		Juillet-novembre 2012
• Plan d'action		1 <sup>er</sup> Trimestre 2013
• Cartographie et analyse comparative pour élaborer des critères de partenariat avec les OSC	ORQR4	1 <sup>er</sup> Trimestre 2013
<b>Renforcement de la modalité de collaboration à trois niveaux</b>		
• Niveau institutionnel	SM et ORQR	Collaboration permanente
• Niveau pays	DR et BE	Collaboration permanente
• Niveau projet	DS et DR	Collaboration permanente
<b>Appui des OSC aux activités en cours de la BAD</b>		
• Systèmes intégrés de sauvegarde environnementale et sociale	ORQR3	Collaboration permanente
• Mécanisme indépendant d'inspection	CRMU	Collaboration permanente
• Élargissement du rôle des OSC dans les États fragiles	OSFU	Collaboration permanente
Appui de la BAD aux OSC	ORQR	Collaboration permanente
Sensibilisation et communication	ERCU et ORQR	Collaboration permanente
Suivi	ORQR et OSC	Collaboration permanente
Examen et évaluation périodiques	ORQR, DS, DR, OSC	Collaboration permanente





## ANNEXE 2. COMMENTAIRES ÉMIS PAR LES OSC SUR LE CADRE D'ENGAGEMENT PENDANT LES CONSULTATIONS REGIONALES

Consultation de Libreville	
Objet	Commentaires
Modalités et mécanismes de collaboration avec les OSC	<p>Les OSC estiment que les mécanismes proposés sont pertinents. Elles suggèrent d'apporter les améliorations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au niveau institutionnel                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Institutionnaliser la participation des OSC aux assemblées annuelles de la Banque</li> <li>▮ Renforcer les capacités des OSC dans des domaines tels que la défense d'intérêts, le contrôle budgétaire, la voix citoyenne et la responsabilité et les connaissances sur la Banque</li> </ul> </li> <li>• Au niveau régional/national                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Faire participer la Banque aux groupes thématiques des bailleurs de fonds sur les OSC</li> <li>▮ Organiser des réunions tripartites au niveau national entre la Banque, les gouvernements et les OSC</li> <li>▮ Mieux communiquer sur les activités de la Banque au moyen de spots diffusés à la télévision, sur des stations de radio locales, etc.</li> </ul> </li> <li>• Au niveau des projets                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Encourager la participation des OSC au processus de suivi-évaluation des projets financés par la Banque</li> <li>▮ Nouer des partenariats avec les OSC pour mieux sensibiliser les populations locales concernées sur les activités de la Banque</li> <li>▮ Intégrer de nouvelles dimensions, comme la gouvernance et la citoyenneté, dans les projets de la BAD</li> </ul> </li> </ul>
Plan d'action	<p>Le Cadre d'engagement avec les OSC doit être mis en oeuvre de manière progressive, dans la limite des ressources disponibles et dans l'optique d'obtenir des résultats durables, afin de crédibiliser de l'engagement accru de la Banque aux côtés des OSC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales actions définies par les OSC :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Renforcer les capacités des OSC qui interviennent dans les opérations de la Banque pour qu'elles obtiennent de meilleurs résultats et soutiennent l'institution dans ses missions</li> <li>▮ Organiser des réunions tripartites périodiques (bureaux extérieurs-gouvernement-OSC) pour étudier l'évolution des résultats des projets dans les pays concernés</li> <li>▮ Renforcer les capacités des OSC au moyen de programmes spécifiques dans les États fragiles</li> <li>▮ Mettre au point des outils de suivi-évaluation des projets</li> <li>▮ Produire des études de cas sur les projets problématiques</li> <li>▮ Renforcer la capacité des OSC sur des thèmes tels que le contrôle budgétaire, la communication, la lutte contre la corruption, les mesures de sauvegarde environnementale et l'énergie.</li> </ul> </li> </ul>
Comité BAD-OSC	<p>Les OSC reconnaissent l'importance et la nécessité d'établir un comité conjoint permanent BAD-OSC au niveau de la Banque. Les OSC s'accordent sur la nécessité de consolider le comité existant au moyen de critères clairs, en tenant compte de leur crédibilité, de leur diversité et de leur expérience.</p> <p>Les OSC reconnaissent également l'importance du rôle technique de la Coalition et son efficacité pour la défense d'intérêts. La Coalition devrait s'ouvrir à d'autres OSC sur le continent, tout en maintenant son caractère indépendant.</p>

## Consultation de Nairobi

Objet	Commentaires
<p>Modalités et mécanismes de collaboration auprès des OSC</p>	<p>Les OSC approuvent la typologie et les mécanismes de collaboration exposés dans la matrice, qu'elles jugent pertinents. Elles font les propositions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la répartition des engagements au niveau institutionnel, régional/pays et opérationnel/projet paraît logique, bien qu'il soit nécessaire d'établir une distinction claire entre les différents niveaux ;</li> <li>• les OSC devraient participer à l'élaboration des documents de stratégie pays ;</li> <li>• la tenue des réunions des OSC devrait être définie formellement, par exemple, une fois par trimestre ;</li> <li>• des consultations devraient se tenir avec les États fragiles, dans la mesure où elles peuvent trouver leur place dans l'espace civique disponible ;</li> <li>• la BAD devrait prendre part aux réunions des OSC à l'échelle nationale, en plus de celles des groupes thématiques de bailleurs de fonds sur la société civile.</li> </ul>
<p>Plan d'action</p>	<p>Mesures proposées à appliquer en priorité sur le court et moyen terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographier les OSC en Afrique ;</li> <li>• Renforcer les capacités institutionnelles des OSC qui interviennent dans les projets de la Banque ;</li> <li>• Établir des critères clairs de sélection des OSC ;</li> <li>• Établir une collaboration tripartite Banque-OSC-gouvernement au niveau des pays et des projets ;</li> <li>• Renforcer les capacités de communications des OSC avec la Banque ;</li> <li>• Publier des bulletins d'information électroniques et des communiqués dans les médias au moins deux fois par an.</li> </ul>
<p>Comité conjoint BAD-OSC</p>	<p>Une structure doit être mise en place pour renforcer la coopération entre la BAD et les OSC, en se fondant sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une représentation inclusive des OSC, selon des critères stratégiques, thématiques, panafricains, régionaux et nationaux ; l'assurance de l'inclusion de groupes sous-représentés, comme les femmes et les jeunes ;</li> <li>• des rôles et des responsabilités bien définis concernant le partage et la diffusion des informations ; la création d'un espace de dialogue constructif dans lequel les OSC peuvent réellement influencer sur les politiques ; la mise en commun des pratiques optimales.</li> </ul>
<p>Commentaires sur la stratégie à long terme de la Banque</p>	<p>Principaux thèmes inducteurs de changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne gouvernance, stabilité économique et politique</li> <li>• Intégration économique régionale</li> <li>• Responsabilité sociale et citoyenneté (coalitions et mouvements de la société civile)</li> <li>• Changement climatique et (in)sécurité alimentaire</li> <li>• Urbanisation</li> <li>• Intégration de la dimension du genre (situation des femmes dans l'agro-industrie)</li> <li>• Gestion des ressources naturelles</li> <li>• Enrichissement du capital humain</li> <li>• Amélioration de l'accès aux technologies de l'information</li> <li>• Intégration du secteur informel</li> <li>• Promotion de la coopération Sud-Sud</li> </ul> <p>Changements stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les populations locales devraient être en mesure de participer à la conception et à la mise en oeuvre des stratégies et politiques de la Banque.</li> <li>• Il faut accorder plus de prêts et de dons aux petites et moyennes entreprises.</li> <li>• S'agissant de l'économie verte, l'accent doit porter sur l'adaptation plutôt que sur l'atténuation.</li> <li>• Le secteur privé doit jouer un rôle crucial dans la stratégie de développement menée par l'Etat.</li> </ul>





**Consultation de Nairobi (Suite)**

Objet	Commentaires
<p>Commentaires sur la stratégie à long terme de la Banque</p>	<p>Attentes de l'Afrique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre en contact direct avec les populations africaines ; communiquer directement avec elles.</li> <li>• Établir des directives concrètes pour rendre compte à la population des projets de la Banque.</li> <li>• Enrichir le savoir au sein de la Banque sur les questions de développement social.</li> <li>• Investir dans l'agriculture – dans la production mais aussi dans les ressources humaines : agro-industrie et activités au bas de l'échelle des revenus agricoles.</li> <li>• Accroître l'investissement dans les énergies renouvelables.</li> </ul> <p>Perspectives d'avenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Banque doit se mettre au niveau de la population pour devenir une banque véritablement africaine.</li> <li>• La Banque doit développer son savoir en se fondant sur la situation réelle des pays, c'est-à-dire : a) communiquer davantage avec la société civile ; b) promouvoir le dialogue stratégique et le partenariat entre le gouvernement, le secteur privé et la société civile ; et c) se concentrer sur le développement du secteur privé en Afrique.</li> <li>• La Banque doit faire preuve de plus de transparence et d'ouverture dans ses opérations et ses politiques de prêt.</li> </ul>

**ANNEXE 3. POINTS DE VUE DES OSC AVANT L'ÉLABORATION DU CADRE D'ENGAGEMENT**

Un questionnaire a été préparé pour recueillir le point de vue des OSC sur leur coopération avec la BAD. Les questions ont été posées à une quarantaine d'OSC des pays francophones et anglophones d'Afrique. La plupart étaient des ONG de développement ou des réseaux sectoriels. Presque toutes avaient déjà travaillé avec la Banque. Parmi les domaines de collaboration figuraient la formulation de politiques, les consultations annuelles, l'élaboration de documents de politique, la participation aux ateliers et aux réunions, l'exécution de projets, l'assistance technique, l'évaluation et la consultation, le renforcement des capacités et la formation, la défense d'intérêts et les mesures de sauvegarde.

La plupart des OSC ont mené des actions dans les domaines de l'environnement, de la gouvernance, de la réduction de la pauvreté et de la justice sociale. Leurs activités comprennent : la gestion de l'eau ; la résolution de conflits ; l'amélioration des projets du gouvernement ; la recherche et l'analyse ; l'assistance aux institutions pour la formulation de meilleures politiques ; l'information, l'éducation et la sensibilisation des populations ; la fourniture d'un appui financier et le renforcement des capacités ; la mobilisation des citoyens pour agir et exercer une influence sur les politiques publiques ; le rôle d'instruments de changement politique, économique et social ; et la promotion d'une participation effective des populations, en particulier des femmes.

Presque toutes les OSC ont signalé qu'elles avaient participé à des ateliers et des séances de formation organisés par la BAD. Les domaines thématiques étaient, entre autres, l'examen des politiques, la biodiversité, l'environnement, la politique de l'eau, la lutte contre la corruption et la parité hommes-femmes. Leurs réponses sont résumées dans les paragraphes suivants.

Les OSC ont fait savoir que leur participation à la formulation et la mise en oeuvre de politiques pourrait contribuer à sauvegarder les intérêts de la société à la base. Elles ont indiqué que cela favoriserait également la transparence et la bonne gouvernance et permettrait d'attirer l'attention sur les questions sociales, politiques et économiques qui doivent entrer en ligne de compte dans la prise de décisions. Elles ont souligné que leur collaboration apporterait une expertise diversifiée à la BAD et renforcerait la légitimité des documents de politique.

Par ailleurs, elles ont déclaré que la collaboration avec la Banque pourrait porter sur l'analyse des politiques de l'institution, la formulation de propositions, le renforcement de l'espace de dialogue et la défense des valeurs sociales et environnementales dans l'examen de politiques. Les OSC ont insisté sur le fait que leur coopération avec la BAD améliorerait l'élaboration des politiques, car la Banque aurait accès à des données autres que celles collectées par son personnel. Leur connaissance de la situation et des besoins locaux permettrait à la Banque de concevoir des stratégies innovantes et adaptées, qui auraient des répercussions positives sur les populations locales.

Les avantages liés à la participation des OSC dans l'exécution des projets sont notamment :

- meilleure connaissance des communautés et de la situation locale et, partant, meilleure capacité de reconnaissance des projets prometteurs, viables et crédibles ;
- chevauchement de projets évité ;
- équilibre entre les politiques du gouvernement et les projets de la Banque ;
- rôle d'intermédiaire des OSC entre la population et le gouvernement ;
- moins de bureaucratie ;
- canal de sensibilisation et de partage d'informations ;
- promotion de la transparence de la responsabilité ;
- proximité avec les populations, indépendance, neutralité, savoir-faire et réactivité favorisant une participation accrue ;
- données diversifiées et accès plus aisé aux ressources sur le terrain ;
- participation au projet, ce qui contribue à l'appropriation.

La plupart des OSC ont affirmé qu'elles évoluaient dans un environnement favorable et qu'elles entretenaient de bonnes relations de travail avec le gouvernement. Bien qu'elles aient cité de nombreux avantages liés à leur coopération avec la BAD, les OSC ont estimé qu'il existait de nombreux obstacles à leur participation et leur coopération élargie avec des organisations comme la BAD. Les principales contraintes sont :

- le manque d'information et de connaissances suffisantes sur la BAD au sein de la société civile ;
- l'inexistence, à l'intérieur de la Banque, d'un organe formel ou d'un point focal chargé de la coopération avec la société civile, l'absence d'un cadre clair de coopération et de collaboration et le renouvellement fréquent du personnel de la BAD travaillant avec les OSC ;
- le manque d'informations et de partage d'informations ;
- la rigidité des procédures et le manque de facilitateurs à l'écoute du point de vue et des préoccupations des OSC ;
- le manque de financements pour les OSC.

La plupart des OSC ont estimé que le paradigme de développement dominant et la configuration institutionnelle de la BAD n'étaient pas favorables à la mise à contribution et à la coopération avec la société civile. Elles ont suggéré les solutions suivantes pour remédier à cette situation :

- formaliser, dans les meilleurs délais, les relations des OSC avec la BAD en réduisant la rotation du personnel de la Banque et en créant une unité indépendante spécialisée dans la coopération avec les OSC et ayant des objectifs précis ;
- organiser des forums de discussion : être davantage à l'écoute des OSC et établir des mécanismes de concertation ;
- accroître la transparence des procédures et réduire la bureaucratie en créant un mécanisme simple pour faciliter la coopération entre les OSC et la Banque ;

- améliorer le système de transmission de données et d'informations aux OSC souhaitant collaborer avec la Banque ;
- encourager le personnel de la Banque à respecter l'expertise des OSC et à reconnaître leur rôle complémentaire.
- Par ailleurs, les OSC ont affirmé que la BAD pourrait largement profiter de leur savoir-faire dans l'opérationnalisation des activités participatives, l'exécution de projets et la formulation de politiques. Elles ont signalé que les principaux moyens de communication avec des institutions comme la Banque étaient internet et les rencontres face-à-face.

Les OSC ont cité plusieurs obstacles majeurs à la coopération avec la Banque. Certaines ont déploré l'absence d'un cadre de dialogue bien défini et cohérent entre la Banque et la société civile, ce qui entraîne une mauvaise communication, l'incapacité à s'ouvrir et le manque de participation réelle à l'élaboration de politiques. D'autres ont estimé que la Banque ne dispose pas d'informations adéquates et ne comprend pas suffisamment les OSC, ce qui pourrait être interprété comme un manque d'engagement et de sérieux de la part de l'institution. L'insuffisance des capacités opérationnelles et financières est également perçue comme un obstacle de taille à la coopération entre la société civile et la Banque.

À partir de leur expérience avec la Banque, les répondants ont jugé que les mesures suivantes contribueraient à améliorer le Cadre d'engagement :

- mettre en place un cadre institutionnel bien défini et fonctionnel permettant aux OSC de participer à l'examen des programmes de la Banque ;
- allouer un budget aux activités de la Banque avec la société civile ;
- créer un bureau exclusivement chargé des OSC ; installer des boîtes à suggestions dans les bureaux extérieurs ;
- renforcer les capacités des personnes travaillant sur le terrain et les initier à la coopération avec les OSC ;
- créer une atmosphère d'ouverture pendant les assemblées annuelles ; insuffler une dynamique de collaboration au personnel et aux responsables de la Banque ;
- être disposé à s'inspirer des institutions semblables qui collaborent avec les OSC.

Bon nombre des répondants reconnaissent que la Banque oeuvre à l'amélioration de sa coopération avec les OSC. Ils considèrent la coopération avec la BAD comme un processus évolutif. À leur avis, les domaines d'amélioration prioritaires sont les suivants.

- Un département des OSC – Il est nécessaire de créer un département qui s'occupera exclusivement des questions liées à la société civile. Cela permettra de réduire les lourdeurs administratives qui entravent la collaboration entre la Banque et les OSC. Il faudrait également renforcer les capacités financières et techniques des OSC.
- Des relations officialisées – L'élaboration de termes de référence, l'organisation de consultations régionales périodiques et la mise en place d'un cadre juridique de coopération entre la Banque et les OSC sont essentielles pour une coopération durable.
- Communication et travail de proximité – La communication avec les OSC à l'échelle locale au moyen du partage d'informations et de la sensibilisation sur les projets de la Banque est d'une importance capitale. Les projets en cours peuvent être utilisés comme exemples de succès.
- Rôle des OSC – La Banque doit être capable de se choisir des partenaires dans la société civile en fonction de leur valeur ajoutée. Les OSC qui remplissent les conditions devraient participer à la planification, à l'évaluation des besoins et à l'exécution de projets. En outre, la société civile devrait avoir l'occasion de contribuer à l'adoption de politiques complétant l'action du gouvernement.
- Une base de données consacrée à la société civile devrait être créée et gérée et préservée.

## ANNEXE 4. EXEMPLES DE COOPÉRATION D'AUTRES BANQUES MULTILATÉRALES DE DÉVELOPPEMENT AVEC LES OSC

Au cours des dernières décennies, les organisations et les institutions internationales, notamment le PNUD, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et la Banque asiatique de développement ont enclenché dans leurs relations avec les OSC et les ONG « un changement fondamental tenant compte de la nature évolutive de la société civile et de son influence croissante, en mettant à contribution ses forces et ses capacités, et en maximisant le potentiel de l'engagement civique et son utilité pour le développement »<sup>8</sup>. L'importance du dialogue et de l'interaction avec les OSC a été reconnue et s'est traduite non seulement par des actions concrètes, mais également par la création, au sein de ces institutions, de comités consultatifs, de départements, de stratégies de proximité et de politiques axés sur la société civile.

Les organisations suivantes se sont dotées d'organes chargés de la société civile.

### Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

En général, la coopération du PNUD avec la société civile met l'accent sur six domaines : la gouvernance démocratique, la réduction de la pauvreté, la prévention des crises et le redressement après-crise, l'environnement et l'énergie, l'autonomisation des femmes et le VIH/sida. Depuis 2000, le PNUD est orienté par son comité consultatif de la société civile<sup>9</sup>, une plate-forme formelle de dialogue entre représentants de la société civile et responsables du PNUD. Ce comité, qui regroupe 14 leaders de la société civile, joue le rôle d'organe consultatif et de caisse de résonance pour la haute direction du PNUD sur des questions importantes de politique et de programmation. En août 2009, la Division de la société civile du PNUD a publié une Stratégie mondiale pour le renforcement de la société civile et de l'engagement civique qui recommandait, entre autres, le renforcement de l'engagement civique pour le multilatéralisme, en particulier dans le contexte de la crise financière mondiale et d'autres menaces sérieuses à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement et au développement humain dans les pays vulnérables.

### Banque asiatique de développement (BAsD)

En 1987, la BAsD a adopté une politique établissant un cadre élargi de coopération avec les ONG. Cette politique affirmait que la BAsD pouvait accroître l'efficacité de ses opérations en tirant parti des aptitudes spéciales et de l'expertise des ONG. Dans le contexte de cette politique, les principaux objectifs de la coopération BAsD-ONG étaient de répondre aux besoins fondamentaux des groupes défavorisés dans les pays membres en développement et d'appuyer l'amélioration de la gestion et de la conservation des ressources naturelles. Parmi les mécanismes choisis pour favoriser l'élargissement de la coopération figuraient des ateliers tripartites au cours desquels la Banque, les gouvernements et les ONG échangeaient leurs points de vue sur la participation des ONG aux opérations de la BAsD.

Pendant la décennie suivante, le niveau de développement de l'Asie et du Pacifique a évolué, tout comme les activités de la BAsD et des ONG. La BAsD a alors adopté une stratégie opérationnelle promouvant des projets de développement intégrés, orientés vers la croissance et mettant l'accent sur le développement humain et social et la protection de l'environnement. Pendant ce temps, les ONG ont continué à renforcer leurs capacités opérationnelles et ont accru leur rôle, leur impact et leur influence sur le processus de développement. Ces changements ont transformé la relation entre la Banque et les ONG.

En outre, des ONG et des réseaux militants opposés au programme de développement international classique ont commencé à voir le jour et ont choisi les manifestations comme mode de participation. Le sommet de l'Organisation mondiale du commerce de 1999, qui s'est tenu à Seattle, fut un événement

8 Stratégie mondiale du PNUD pour le renforcement de la société civile et de l'engagement civique, août 2009.

9 [http://www.undp.org/partners/civil\\_society/civil\\_society\\_advisory\\_committee.shtml](http://www.undp.org/partners/civil_society/civil_society_advisory_committee.shtml)

charnière dans l'histoire du militantisme des ONG pendant les réunions des organisations internationales. Cette forme de militantisme a de nouveau été observée pendant les assemblées annuelles de la BASD tenues à Chiang Mai en mai 2000. Ces événements ont souligné la nécessité pour la Banque de se préparer à interagir non seulement avec les ONG souhaitant collaborer avec elle sur des projets, mais également avec les ONG altermondialistes et les mouvements de justice sociale exigeant le changement des politiques et des pratiques des institutions financières internationales, y compris la BASD.

## Banque mondiale

Au cours des dernières années, la Banque mondiale a énormément sollicité la participation des OSC à un large éventail d'opérations de développement, ainsi qu'au dialogue stratégique à l'échelle locale, nationale et internationale. Selon ses propres termes, la Banque s'est délibérément engagée à faire participer une gamme plus élargie et plus complexe d'organisations et d'entités de la société civile mondiale, nationale et locale. Sa coopération avec les OSC peut être répartie en trois catégories d'activités : facilitation, dialogue et consultation, partenariat. De plus, la Banque gère un ensemble de mécanismes de subventions et de fonds fiduciaires alimentés par les bailleurs de fonds qui appuient directement des projets initiés par les OSC.

Dans son Département du développement social, le groupe Participation et engagement civique encourage la mobilisation des personnes et de leurs organisations pour influencer les institutions, les politiques et les processus en vue d'un développement équitable et durable. Il aide les services de la Banque mondiale, les gouvernements emprunteurs et les organisations de la société civile à intégrer des approches participatives dans la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des opérations appuyées par la Banque. Il contribue au renforcement des capacités d'organisation de processus participatifs et de responsabilité sociale et conçoit des instruments d'analyse pour évaluer les obstacles à la participation effective de la société civile.

Les récentes assemblées annuelles et réunions de printemps de la Banque mondiale et du FMI, qui ont été marquées par un dialogue de fond (et des manifestations), ont montré la complexité des relations entre les OSC et la Banque. Aujourd'hui, les OSC demandent à la Banque de s'attaquer à de nouveaux défis du développement, comme assurer la soutenabilité de la dette après l'allègement de la dette, appliquer convenablement les mesures de sauvegarde, protéger les droits de la personne et promouvoir une plus grande participation des gouvernements et des citoyens des pays en développement à la prise de décisions mondiales<sup>10</sup>.

## Fonds monétaire international (FMI)

Au fil des ans, le FMI s'est employé à collaborer avec les OSC par le partage d'informations, le dialogue et la concertation à l'échelle internationale et nationale. Cela a favorisé une participation plus active des OSC à l'élaboration des lois<sup>11</sup>. En 2001, le FMI a publié un document de travail intitulé « The IMF and Civil Society Organizations : Striking a Balance » (le FMI et les organisations de la société civile : trouver un équilibre), qui répondait à des questions telles que : « Quelles sont les OSC qui collaborent ou devraient collaborer avec le Fonds ? À quelles questions la coopération FMI-OSC doit-elle s'attaquer ? Quelles sont les limites du dialogue ? ».

Au fur et à mesure de l'évolution des politiques du FMI – par exemple, la priorité accrue que le Fonds accorde à la réduction de la pauvreté dans les pays à faible revenu grâce à une approche participative, à la transparence et à la bonne gouvernance – le travail de proximité et la communication sont devenus partie intégrante de ses actions dans les pays. Au niveau mondial, la coopération du FMI avec les OSC prend diverses formes, dont :

10 Renforcer la collaboration entre la Banque mondiale et les organisations de la société civile : enjeux et options, Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale, Washington, mars 2005.

11 <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/civ.htm>



- des contacts entre la direction du FMI et les représentants de la société civile lors de petites réunions ou de grands forums ;
- des réunions, des séminaires et des concertations avec le personnel du FMI ;
- des invitations à contribuer à l'examen des politiques du Fonds en participant à des séminaires ou en formulant des observations sur les documents publiés sur le site Web externe du FMI ; et
- un Forum de politique générale de la société civile conjointement organisé avec la Banque mondiale en marge des assemblées annuelles et des réunions de printemps des deux institutions, qui se penche sur un large éventail de thèmes, dont bon nombre sont proposés par les OSC elles-mêmes.

Dans chaque pays, la coopération avec la société civile se déroule également de diverses manières. Dans le contexte de la conception de programmes et de négociations dans les pays à faible revenu, les missions du FMI rencontrent souvent les OSC participant à l'élaboration de stratégies de réduction de la pauvreté<sup>12</sup>.





## CONTACTEZ NOUS

Cadre d'engagement consolidé avec les organisations de la société civile

### Adresse du siège

01 BP 1387 Abidjan 01 - Côte d'Ivoire  
Tél. : +225 20 204 444 • Fax : +225 20 217 753

### Agence Temporaire de Relocalisation

15, Avenue du Ghana - B.P. 323 - 1002 Tunis - Tunisia  
Tél. : +216 71.10.28.44 • Fax : +216 71.33.44.84

[www.afdb.org](http://www.afdb.org)

