

***Renforcer la collaboration entre la Banque mondiale  
et les organisations de la société civile : enjeux et options***

**Mars 2005**

**Affaires extérieures, Communications et Questions concernant les Nations Unies  
Réseau du développement écologiquement et socialement durable  
Réseau, Politique opérationnelle et services aux pays  
Banque mondiale**

« Le présent document est une traduction du document intitulé *Issues and Options for Improving Engagement Between the World Bank and Civil Society Organizations*, Mars 2005, qui est fournie à titre de service aux parties intéressées. En cas de divergence entre le texte officiel en anglais et cette traduction, c'est le texte anglais qui prévaudra. »

# Renforcer la collaboration entre la Banque mondiale et les organisations de la société civile : enjeux et options

## TABLE DES MATIÈRES

<i>ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES</i> .....	<i>ii</i>
<i>REMERCIEMENTS</i> .....	<i>iii</i>
<i>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</i> .....	<i>iv</i>
<i>1. Introduction</i> .....	<i>1</i>
<i>2. Nouveaux acteurs, nouveaux scénarios : pour une collaboration plus large avec la société civile</i> .....	<i>3</i>
<i>3. Explication et cadre décisionnel de collaboration entre la Banque mondiale et les OSC</i> .....	<i>6</i>
<i>4. Un cadre de collaboration : possibilités d'élargissement et contraintes</i> .....	<i>12</i>
<i>5. Montée de l'influence des OSC dans le développement international : vers un nouveau cadre de collaboration</i> .....	<i>22</i>
<i>6. Critique et campagne de plaidoyer de la société civile : Acteurs, enjeux, causes</i> .....	<i>29</i>
<i>7. Enjeux et options pour une collaboration plus effective entre la Banque mondiale et les OSC</i> .....	<i>37</i>
<i>8. Conclusion</i> .....	<i>49</i>
<i>ANNEXE A</i> .....	<i>50</i>

## ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ARDE	Revue annuelle de l'efficacité du développement
BID	Banque interaméricaine de développement
CAS	Stratégie d'aide-pays
CDD	Développement communautaire
CDF	Cadre de développement intégré
CFP	Vice-présidence, Financement concessionnel et Partenariats mondiaux
C-GAP	Groupe consultatif pour l'assistance aux plus pauvres
CIVICUS	Alliance mondiale pour la participation citoyenne
DEC	Département Economie du développement
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
ESSD	Environnement et développement social durable
EXT	Vice-présidence chargée des affaires extérieures, de la communication et des relations avec les Nations Unies
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FMI	Fonds monétaire international
GAVI	Alliance mondiale pour les vaccins
HDN	Réseau Développement humain
IDA	Association internationale de développement
IDF	Fonds pour le développement institutionnel
IFCB	Forum international pour le renforcement des capacités
IFIs	Institutions financières internationales
LCR	Amérique latine et Caraïbes
LEG	Département juridique
MAI	Accord multilatéral sur les investissements
MAP	Programme plurinational de lutte contre le sida
MDJ	Monterrey/Doha/Johannesburg
OCB	Organisation communautaire de base
ONG	Organisation non-gouvernementale
OCDE	Organisation pour la coopération économique et le développement
ODM	Objectifs de développement pour le Millénaire
OED	Département d'évaluation des opérations
OP/BP	Politique opérationnelle/Procédure opérationnelle
OPCS	Réseau sur la politique des opérations et les services aux pays
OMC	Organisation mondiale du Commerce
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la société civile
OVP	Vice-présidents opérationnels
PAD	Document d'évaluation de projet
PIC	Centre d'information du public
PSTE	Pays pauvres très endettés
PREM	Réduction de la pauvreté et gestion économique
PVO	Organisation privée bénévole
QAG	Groupe d'assurance qualité
SAPRI	Initiative d'examen participatif de l'ajustement structurel
SDV	Département Développement social
WBI	Institut de la Banque mondiale
WSF	Forum social mondial
WSSD	Sommet mondial sur le développement durable

## REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été rédigé par la Vice-présidence chargée des affaires extérieures, de la communication et des relations avec les Nations Unies (EXTVP), la Vice-présidence chargée du Réseau pour l'Environnement et le Développement social durable (ESSDVP) et par la Vice-présidence chargée du Réseau pour la Politique des opérations et des services aux pays (OPCS) de la Banque mondiale. Carolyn Reynolds Mandell en a dirigé l'équipe de rédaction, assistée de William Reuben, Jeff Thindwa, John Garrison, Cynthia Gears et Carmen Monico. Les versions préliminaires de ce rapport ont été relues par la direction générale de la Banque et par divers services du Groupe de la Banque, ainsi que par le Conseil des Administrateurs. Le document final est le fruit de leurs observations. Les membres du Groupe Société civile représentant l'ensemble des services de la Banque et le personnel chargé de la société civile au niveau des pays ont fourni des conseils très détaillés sur le présent rapport. L'équipe voudrait remercier en particulier James Adams, Ian Goldin, Ian Johnson, Mats Karlsson, Vinay Bhargava, Steen Jorgensen, John Underwood, Katherine Marshall, Paul Mitchell, John Mitchell, Stephen Commins et Veena Siddharth pour leurs observations et leurs conseils. Iris David, Joaquin Lopez et Karolina Ordon ont également apporté leur précieuse contribution à ce travail.

Le présent rapport a été également enrichi par les consultations menées auprès du public entre octobre 2003 et février 2004 à travers des débats en ligne, par vidéoconférence et à l'occasion de discussions bilatérales avec des représentants de la société civile en Argentine, en Égypte, au Ghana, en Indonésie, au Mozambique, en Cisjordanie et à Gaza, ainsi qu'à Washington. Nous remercions les personnes qui ont participé à ces discussions et nous ont fait part de leurs réflexions. Une matrice des observations fournies par les représentants de la société civile sur ce rapport est jointe à l'Annexe A. Ce rapport et les annexes peuvent être téléchargées à partir du site web de la Banque pour la collaboration avec la société civile à l'adresse <http://www.worldbank.org/civilsociety>.

## **Renforcer la collaboration entre la Banque mondiale et les organisations de la société civile : enjeux et options**

### **RÉSUMÉ ANALYTIQUE**

Le présent rapport vise à évaluer les relations récentes de la Banque mondiale avec les organisations de la société civile (OSC), à faire des propositions de solutions pour une participation plus effective aux actions soutenues par la Banque et à gérer les difficultés qui pourraient survenir à l'avenir.

Le rapport analyse la longue expérience acquise par la Banque au cours des dernières années en matière de participation des OSC à une large palette d'activités de développement, et au dialogue sur les politiques aux niveaux local, national et transnational. Les États membres de la Banque demeurent les actionnaires, clients et décideurs de l'institution. C'est en définitive à ces derniers qu'elle doit rendre compte. Néanmoins, ils ont toujours manifesté, du début des années 80 à nos jours, leur soutien à un élargissement de la collaboration entre la Banque et les OSC, reconnaissant son influence sur l'efficacité du développement et la réduction de la pauvreté. Depuis l'arrivée de M. Wolfensohn à la tête de l'institution en 1995, la Banque attache une importance primordiale au renforcement de la collaboration avec les OSC, comme en témoigne la nomination dans la plupart des missions résidentes de la Banque de personnes chargées de faciliter ces relations. La coopération avec les organisations de la société civile fait désormais partie intégrante de la stratégie de la Banque pour renforcer le climat de l'investissement et promouvoir le renforcement des moyens d'intervention des pays en développement. Elle est conforme au modèle opérationnel de la Banque. L'importance de cette approche du développement basée sur la responsabilisation et la participation a été traduite dans les politiques opérationnelles de la Banque et les directives au personnel, dans les récents rapports sur la reconstitution de l'IDA, les rapports sur le développement dans le monde pour 2000 et 2004. Elle est également le fondement des approches du Cadre de développement intégré (CDF) et du Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP). La Banque considère la collaboration constructive avec les OSC comme un facteur important pour appuyer le programme mondial de développement énoncé lors des récents sommets de Monterrey, Doha et Johannesburg, et pour soutenir les efforts des pays en développement en vue de réaliser les objectifs de développement pour le Millénaire (ODM).

La Banque engage actuellement une série d'actions visant particulièrement à conclure des accords de partenariat avec un éventail plus large et plus complexe d'organisations et de groupes d'intérêt au sein de la société civile, aux plans mondial, national et local. La Banque reconnaît que les situations sont différentes d'un pays à l'autre, de même qu'elle a conscience que différents environnements — juridique, institutionnel, politique et social — déterminent les possibilités de collaboration avec la société civile. Pour situer le cadre de l'analyse, le rapport définit les organisations de la société civile comme des institutions non gouvernementales à but non lucratif englobant un vaste ensemble d'organisations allant des ONG de développement et des groupes de réflexions aux syndicats, fondations, organisations confessionnelles, organisations des personnes handicapées, des organisations à base communautaire, aux médias (indépendants et à but non lucratif) et associations d'hommes d'affaires. Le rapport passe ensuite

au crible le cadre structurant les relations entre la Banque et les OSC et analyse certaines des implications des vastes mutations internes et externes intervenues depuis l'examen de 1998 intitulé *The Bank's Relations with NGOs: Issues and Directions*, qui dressait l'état des lieux des relations entre la Banque et la société civile de 1981 à 1998.

La collaboration entre la Banque et les OSC se résume en trois catégories d'activités : *facilitation, dialogue et concertation*, et enfin *partenariat*. En tant que facilitateur, la Banque soutient, dans les pays engagés, l'implication de la société civile dans l'élaboration de Stratégies de réduction de la pauvreté et dans la mise en œuvre et le suivi d'une panoplie de projets financés par la Banque, des programmes de traitement et de prévention du VIH/SIDA aux programmes de micro crédit. Par le dialogue et la concertation, la Banque implique directement les OSC dans les actions menées et sollicite leurs avis sur les questions d'intérêt commun, telles que les politiques opérationnelles de la Banque et les Stratégies d'aide-pays. Les Administrateurs de la Banque tiennent régulièrement des réunions avec les OSC, de même que la direction et les autres services de la Banque. Sur le volet partenariats, la Banque coopère avec les OSC dans le cadre d'initiatives conjointes dans les domaines de la biodiversité, de la santé, de l'éducation, de la promotion des jeunes et dans de nombreux autres domaines. Dans nombre d'accords juridiques conclus avec les gouvernements, figurent des volets relatifs à l'octroi de dons, tels que les Fonds sociaux et les programmes de lutte contre le SIDA, par le biais desquels les ressources sont acheminées en direction des OSC pour la mise en œuvre des programmes de fourniture de services sociaux. La Banque dispose de tout un ensemble de mécanismes de dons et de fonds fiduciaires financés par les bailleurs de fonds qui fournissent un appui direct à des projets initiés par les OSC.

Quoique la tendance générale ait toujours été d'élargir et d'intensifier l'implication des OSC dans les actions de la Banque, les approches vis à vis de cette collaboration varient considérablement et se heurtent à de sérieux obstacles. Certains États membres et membres du personnel de la Banque nourrissent encore quelques réserves vis-à-vis de la collaboration avec les OSC, qui peuvent être attribuées à de nombreux facteurs, comme les interrogations suscitées par le rôle, la représentation et la responsabilité des OSC. D'autres obstacles d'ordre institutionnel empêchent l'établissement d'une collaboration effective avec la société civile : manque de données fiables et/ou aisément accessibles pour suivre et évaluer la collaboration de la Banque avec les OSC, manque d'orientations suffisantes pour le personnel sur les bonnes pratiques et les procédures à observer lorsqu'il s'agit de tisser des liens de collaboration avec les OSC, questions liées à la divulgation des informations et à la transparence, faible motivation du personnel, restrictions liées au financement et à la passation des marchés. La Banque attache une importance toute particulière au rapport coût-bénéfice, une approche qui vise à améliorer la rentabilité de ses opérations et à réduire les coûts qu'impliquent pour les pays clients en développement leurs relations avec la Banque. De la même manière, certaines OSC manifestent de réelles réticences à collaborer avec la Banque en raison des lourdeurs que cela occasionne ou ne sont pas convaincues d'en tirer un grand bénéfice. La direction de la Banque reconnaît la nécessité de se pencher sur nombre de ces problèmes qui existent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution.

L'attention de la Banque et de ses États membres est retenue par l'augmentation spectaculaire de la taille, du champ d'action et des capacités des OSC à travers le monde depuis le début des années 90, qui a eu d'ores et déjà un effet significatif sur le développement dans le monde et dont l'impact est susceptible de s'accroître à l'avenir. Ces mutations ont été facilitées par le

processus de mondialisation et le développement de la gouvernance démocratique, l'accès aux télécommunications, les transformations intervenues sur les marchés et l'intégration économique. Les OSC sont aujourd'hui devenues des acteurs importants dans le financement du développement dans le monde. Elles impriment de plus en plus leur marque dans les décisions stratégiques aussi bien au niveau mondial que national, et sont devenues d'importants moyens de prestation des services sociaux et de mise en œuvre des programmes de développement financés tant par les pouvoirs publics que par des entités de type privé. L'intérêt croissant porté par les décideurs politiques et les citoyens à la nécessité de la bonne gouvernance et le souci d'une meilleure transparence ont ouvert des possibilités pour les OSC en tant qu'acteurs du développement. Les parlementaires, les médias et autres leaders d'opinion s'en remettent de plus en plus aux OSC pour obtenir des informations, une expertise sectorielle et/ou des avis sur les politiques.

À mesure que s'accroît l'influence des OSC, elles sont davantage soumises à l'œil critique du public, et sont appelées à faire preuve d'une plus grande transparence. Certaines autorités publiques, notamment les parlementaires dans les pays en développement, commencent à s'interroger sur les intérêts que représentent les OSC et sur le crédit qu'il convient d'accorder à leurs points de vue par rapport à ceux des élus et d'autres parties prenantes. Au sein de la société civile elle-même, ainsi que de la part des gouvernements et des bailleurs de fonds, se manifeste un intérêt croissant pour la mise en place de codes de conduite, de programmes d'accréditation et de formes de références devant régir l'activité des OSC. Celles-ci viseraient à encourager ces organisations à la recherche collective de bonnes pratiques en matière de performance, de responsabilité et de transparence dans leur gestion et leurs opérations. Dans le même temps, de nombreux gouvernements et agences internationales prennent des mesures pour s'adapter au nouveau visage de la société civile et de la gouvernance, dans certains cas en intégrant des représentants de la société civile dans les délégations nationales ou dans les organes chargés d'élaborer les politiques. Suite à ces mutations, la Banque est invitée à réviser ses propres normes et mécanismes de collaboration, à intégrer davantage la participation aux études et analyses financées par la Banque et à encourager les États membres à ouvrir un espace pour l'implication de la société civile dans l'élaboration des politiques et programmes de développement.

Ces mutations au sein de la société civile ont aussi entraîné une évolution dans les modes de collaboration des OSC avec la Banque et les autres institutions multilatérales. D'une part, un nombre sans précédent d'OSC participe activement à l'exécution de projets soutenus par la Banque en tant qu'entreprises contractantes ou bénéficiaires de subventions. D'autre part, les OSC ont organisé de vastes campagnes de protestation et de plaidoyer lors des réunions de la Banque et d'autres rencontres internationales, qui ont été perçues par certains comme l'expression d'une crise de confiance des OSC vis-à-vis des institutions multilatérales. Ces protestations méritent une analyse mesurée. Tandis que certaines trouvent leurs origines dans les inquiétudes grandissantes au sein du public concernant la mondialisation et la persistance des inégalités sociales et économiques, et s'opposent à l'ajustement structurel et aux réformes économiques, d'autres ont visé directement les décisions stratégiques et de prêt de la Banque ou traduisaient un mécontentement vis-à-vis du déroulement ou des résultats des consultations financées par l'institution. Même lorsque la responsabilité de la décision ou processus en question incombe à un gouvernement donné, les OSC sont souvent persuadées que le fait de cibler la Banque, du fait de son influence politique et financière et de l'examen critique des media internationaux, pourrait attirer davantage l'attention et contraindre à des changements

qu'en ciblant le gouvernement concerné. L'on a noté une évolution dans le sens d'un dialogue plus serein à la suite des violences survenues lors des réunions internationales organisées en 2000 et 2001 à Prague, au Québec et à Gênes, et plus particulièrement après les attaques terroristes du 11 septembre, mais l'expérience démontre qu'il y a toujours quelques groupes déterminés à faire obstruction, voire à recourir à la violence. Avec ces groupes plus militants, la Banque a très peu de motifs d'espérer en la possibilité ou de croire en l'intérêt d'établir des relations constructives. Toutefois, l'évolution du Forum social mondial et d'autres fora de la société civile montre que certains de ces mouvements sociaux sont peut-être dans un processus de maturation, et qu'ils reconnaissent dans certains cas la nécessité de dépasser la simple protestation comme outil de plaidoyer et d'engager plutôt les décideurs politiques à mener un débat sérieux sur les politiques alternatives.

Les récentes assemblées annuelles de la Banque/FMI, durant lesquelles un dialogue de fond a été engagé, et les protestations qui les ont émaillées, démontre les relations complexes qui existent souvent entre les OSC et la Banque. Il est important que la Banque et les gouvernements des États membres prennent conscience du fait que nombre d'OSC jugent convenable leur double rôle de critiques et d'alliés. Le plaidoyer critique et les protestations pacifiques ont énormément contribué par le passé à favoriser des réformes réelles et des aménagements des politiques. À titre d'exemple, on peut citer l'adoption d'un programme élargi d'allègement de la dette, des politiques de protection environnementale et sociale, la divulgation des informations et le Panel d'inspection. Aujourd'hui, les OSC invitent la Banque à s'attaquer à des défis de développement d'un type nouveau : maintien d'un niveau d'endettement tolérable après l'octroi d'un allègement de la dette, application rigoureuse de mesures de sauvegarde, protection des droits humains et renforcement du droit de regard et de la participation des gouvernements des pays en développement et de leurs citoyens aux processus de décision à l'échelle mondiale. Nombre de ces enjeux sont au cœur de la relation complexe et évolutive entre la Banque, ses actionnaires et la société civile et posent les questions épineuses de l'appropriation, de la souveraineté et du pouvoir politique des pays. La Banque et les États membres doivent saisir l'opportunité qui leur est offerte d'intensifier et d'approfondir les relations avec les OSC, qui peuvent représenter des groupes d'intérêt sensibles aux messages protestataires, mais qui optent cependant pour une collaboration constructive en tournant le dos à la confrontation. Il convient d'accorder une attention particulière à la consolidation des relations avec les groupes qui font la promotion des populations démunies et qui disposent des compétences analytiques, des capacités opérationnelles et/ou des réseaux nécessaires pour apporter leur concours à l'effort mondial en vue de réaliser les ODM.

Plus les OSC deviennent des acteurs influents dans la définition des politiques gouvernementales et dans les actions de développement, plus il est justifié pour la Banque de nouer avec elles des rapports de collaboration, qui constitueront un maillon essentiel d'une stratégie institutionnelle efficace pour la réduction de la pauvreté. La collaboration avec la société civile, notamment la prise en compte des desiderata des populations démunies et la participation des citoyens à la définition des politiques gouvernementales, constitue un moyen important pour l'amélioration des programmes de prestation de services et l'accélération des progrès vers la réalisation des ODM, tels qu'énoncés dans le Rapport 2004 sur le développement dans le monde, intitulé : *Making Services Work for Poor People*. En tant qu'institution intergouvernementale, le défi pour la Banque consiste à œuvrer pour une collaboration avec la société civile qui permette aux États membres d'exercer leur rôle de leader dans la promotion d'un développement durable et pour la réalisation des ODM à moindre coût, de manière participative et équitable et responsable.

L'analyse contenue dans le présent rapport identifie quatre enjeux et défis principaux auxquels la Banque devra s'attaquer dans sa quête d'une collaboration plus constructive et plus efficace avec les OSC à l'avenir :

***Enjeu 1 : Promouvoir les meilleures pratiques en matière de collaboration avec la société civile***

L'intégration par la Banque de la participation de la société civile à l'ensemble de ses activités a donné lieu à une grande variété d'approches et de pratiques, plus efficaces les unes que les autres. Cette diversité pourrait susciter des mécontentements au sein du personnel de l'institution, des États membres et des OSC concernant la qualité et l'issue de cette collaboration. La réponse réside dans la recherche de meilleurs moyens de promouvoir et de partager les bonnes pratiques dans l'ensemble de la Banque, et dans le maintien de rapports réguliers avec les États membres et les OSC afin de recueillir leur sentiment sur les forces et les faiblesses des méthodes de collaboration de la Banque.

***Enjeu 2 : Comblent le fossé qui sépare les attentes, les politiques et la pratique***

Le fossé existant entre les messages de la Banque et les attentes qu'ils suscitent, entre les politiques et les pratiques correspondantes, révèlent un certain nombre d'obstacles à une collaboration effective entre la Banque et les OSC. La mise en œuvre d'actions complémentaires visant à combler ce fossé pourrait favoriser à l'avenir des relations plus constructives et plus efficaces.

***Enjeu 3 : S'adapter aux mutations qui agitent la société civile mondiale et nationale***

Au cours des dernières années, la société civile mondiale et nationale a subi d'importantes mutations qui justifient des ajustements dans les modes de coopération institutionnelle de la Banque avec les OSC.

***Enjeu 4 : Instaurer une meilleure cohérence et accroître la responsabilité à l'échelle de la Banque***

Pour la Banque, la décentralisation de la responsabilité de l'établissement de liens de collaboration avec les OSC constitue un défi majeur qui présente à la fois des opportunités et des risques. Ceci fait appel à un examen des mesures de gestion et de dotation en personnel et à l'amélioration des mécanismes visant à assurer plus de cohérence, de coordination et de responsabilité dans l'ensemble de la Banque.

Pour aborder ces enjeux, 10 actions prioritaires sont proposées :

- Créer de nouveaux mécanismes de collaboration à l'échelle mondiale entre la Banque et les OSC en vue de favoriser la compréhension mutuelle et la coopération ;
- mettre en place un service consultatif/centre de coordination à l'échelle de la Banque pour l'organisation de consultations et un cadre institutionnel pour la gestion des consultations et l'information en retour ;
- piloter à l'échelle de la Banque un nouveau système de suivi et évaluation de la collaboration avec la société civile ;
- passer en revue les fonds mis à disposition par la Banque pour la collaboration avec la société civile dans le cadre des opérations et du dialogue sur les politiques, et étudier les possibilités d'une refonte et d'une restructuration ;
- réviser le cadre de passation des marchés de la Banque en vue de faciliter la collaboration avec les OSC ;
- instituer un programme d'apprentissage intégré à l'intention du personnel et des États membres sur la manière d'impliquer les OSC de manière plus effective, ainsi que le renforcement des capacités des OSC concernant les modalités d'une collaboration plus efficace avec la Banque et ses États membres ;
- organiser des rencontres régulières de la direction générale et périodiquement, tous les ans avec le Conseil, afin de passer en revue les relations entre la Banque et la société civile ;
- concevoir et émettre de nouvelles directives à l'intention du personnel de la Banque sur l'approche, les pratiques de l'institution et un cadre pour la collaboration avec les OSC ;
- mettre en exergue l'importance de la collaboration avec la société civile dans les orientations fournies aux services de la Banque sur la préparation des CAS, ainsi que le suivi et évaluation des CAS ;
- élaborer des outils pour la définition d'une grille d'analyse de la société civile pour aider les équipes-pays et les équipes de projet à déterminer les OSC qu'il convient de consulter sur une question, un projet ou une stratégie donnés.

De nombreuses autres possibilités de renforcer la collaboration de la Banque avec les OSC, qui méritent des débats plus approfondis entre la direction de la Banque, les États membres et les OSC, sont présentées à la Section 7 du présent rapport.

# Renforcer la collaboration entre la Banque mondiale et les organisations de la société civile : enjeux et options

## 1. INTRODUCTION

1. **Le présent rapport vise à évaluer les relations récentes entre la Banque mondiale (désigné ci-après la Banque)<sup>1</sup> et les organisations de la société civile (OSC), à faire des propositions de solutions pour une participation plus effective aux actions soutenues par la Banque et à gérer les difficultés qui pourraient survenir à l'avenir.** La première mouture de ce document a été rédigée par le point de contact<sup>2</sup> de l'Équipe Société civile de la Banque (CST), suite à une réunion des Vice-présidents de la Banque qui s'est tenue en octobre 2001. À cette occasion, il a été décidé que les évolutions intervenues récemment à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution justifiaient un examen stratégique de l'état des relations entre la Banque et les OSC.
2. **Le renforcement des relations entre la Banque et les OSC est important pour la mise en œuvre des différentes stratégies sectorielles de la Banque, et vise à appuyer la mise en œuvre du Cadre stratégique de l'institution et du programme de développement mondial énoncé dans les objectifs de développement pour le Millénaire (ODM) et lors des sommets internationaux de Monterrey, Doha et Johannesburg.**<sup>3</sup> Le présent rapport fait suite à un autre rédigé en 1998 et intitulé *The Bank's Relations with NGOs: Issues and Directions*, qui jetait un regard rétrospectif sur les relations entre la Banque et la société civile de 1981 à 1998 et sur certaines des leçons apprises durant cette période.<sup>4</sup> Depuis l'adoption par le Conseil des Administrateurs de la Banque de la première directive opérationnelle sur la collaboration avec les ONG en 1981, la Banque a pris conscience des avantages que présente la collaboration avec les OSC pour l'efficacité du développement et la gestion des risques, et n'a cessé depuis d'amplifier sa collaboration tant dans ses opérations que dans le dialogue sur les politiques. Cette tendance s'est confirmée au fil des années avec la création, au début des années 80, du Comité de concertation Banque-ONG et de l'équipe NGO/OSC au siège de l'institution, et depuis 1995, la mise en place d'un Groupe Société civile (CSG) à l'échelle de la Banque composé de

---

<sup>1</sup> Dans le présent rapport, le terme Banque mondiale et les recommandations qui y figurent renvoient à la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et à l'Association internationale de développement (IDA), mais ne fait pas référence aux autres institutions qui composent le Groupe de la Banque mondiale (la Société financière internationale, l'Agence multilatérale de garantie des investissements et le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements).

<sup>2</sup> L'Équipe Société civile de base de la Banque se compose actuellement de 7 professionnels travaillant à plein temps, issus des vices-présidences, Affaires extérieures (EXT), Environnement et développement social durable (ESSD) et Politique opérationnelle et services aux pays (OPCS) au siège de l'institution. La CST sert de centre de coordination institutionnel des relations entre la Banque et la société civile, remplaçant ainsi ce qui était précédemment désigné sous le nom de Cellule ONG et Société civile.

<sup>3</sup> Se reporter aux documents *Strategic Directions for External Affairs: Facing Challenges, Defining New Opportunities* (Banque mondiale 2001f) et *Empowering People by Transforming Institutions: An Implementation Plan for Social Development in Bank Operations* de la Banque mondiale (Banque mondiale 2005a).

<sup>4</sup> *The Bank's Relations with NGOs: Issues and Directions* (Banque mondiale 1998b), document présenté au Conseil en août 1998 constitue un document de référence clé sur les Relations entre la Banque et la société civile. Il dresse l'historique des relations entre la Banque et les ONG et procède à un état des lieux des progrès considérables accomplis en près de vingt ans, ainsi que les principaux enjeux futurs.

spécialistes de la société civile et des affaires extérieures disséminés à travers les services de l'institution dans différents départements au siège et dans la plupart des missions résidentes.<sup>5</sup> Aujourd'hui, l'ensemble du personnel opérationnel consacre du temps à la collaboration avec la société civile, vu que la promotion de partenariats et de la participation des parties prenantes fait désormais partie du modèle de gestion de la Banque.

3. **La collaboration avec la société civile s'est considérablement développée au cours des dernières années dans le cadre d'opérations d'investissement et de prêts-programmes soutenus par la Banque, ainsi que dans la conception, l'exécution et le suivi de stratégies nationales pour la réduction de la pauvreté.** Ce nouveau virage se traduit par le recours accru au principe de la responsabilité sociale<sup>6</sup> et aux techniques participatives pour la répartition des enveloppes budgétaires et la fourniture des prestations, la place de plus en plus importante qu'occupe la participation des OSC à la conception et au suivi des Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP), et l'émergence d'innovations opérationnelles et de nouveaux partenariats avec les OSC, dont le présent rapport énumère quelques exemples dans ses pages suivantes. Ce document est destiné à servir de complément à d'autres documents renfermant une analyse beaucoup plus poussée de la collaboration entre la Banque et les OSC dans des contextes régionaux, nationaux spécifiques ou sur des questions précises.<sup>7</sup> Ce rapport accorde une attention particulière à différentes questions concernant plusieurs pays, car en raison du fait que les OSC sont de plus en plus liées les unes aux autres à l'échelle de la planète, la manière dont les problèmes et les relations sont gérés au niveau local a souvent une répercussion sur les relations à l'échelle mondiale ou institutionnelle, et vice-versa. Les auteurs ont également consulté de nombreux rapports externes publiés récemment sur les évolutions au sein de la société civile et sur les relations entre les OSC et la Banque.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Le Groupe Société civile (CSG) à l'échelle de la Banque est un regroupement informel d'environ 120 agents de l'institution disséminés dans plus de 70 missions résidentes et dans différents départements au siège de la Banque à Washington. Cette équipe comprend des points focaux qui ont été désignés pour mobiliser des groupes d'intérêts bien déterminés, tels les syndicats, les organisations confessionnelles, les fondations, les enfants et les jeunes et les personnes handicapées. Il faut noter que la plupart de ces services ne se consacrent pas à plein temps à la collaboration avec la société civile ; ils ont des responsabilités opérationnelles ou assument d'autres fonctions dans leurs unités respectives.

<sup>6</sup> La responsabilité sociale est une approche destinée à renforcer la responsabilité, qui se fonde sur la collaboration avec la société civile, et dans laquelle les citoyens ordinaires et/ou les OSC participent directement ou indirectement à garantir la responsabilité des institutions publiques. Les mécanismes de promotion de la responsabilité sociale sont donc dictés par la demande et opèrent de la base vers le sommet. Se reporter au paragraphe 23 pour une analyse plus approfondie sur ce sujet.

<sup>7</sup> Par exemple, consulter *World Bank-Civil Society Engagement: Review of Fiscal Years 2002-2004* (Banque mondiale 2005c); *Empowering the Poor and Promoting Accountability in LCR: A Regional Framework and Strategy for Engaging Civil Society FY02-FY04* (Banque mondiale 2002m), le document de stratégie LCR à paraître sur *Inclusive Governance*, et *Civic Engagement to Improve Development Effectiveness in Europe and the Central Asia Region: The Role of the World Bank* (Banque mondiale 2003a).

<sup>8</sup> Se reporter à la bibliographie jointe en annexe pour une liste complète des documents de la Banque et d'autres documents consultés lors de la rédaction de ce rapport. Le présent rapport est le fruit de nombreux entretiens organisés de 2000 à ce jour avec des membres des services, des cadres et des Administrateurs de la Banque, y compris des rencontres avec des membres des équipes de la Banque chargées de la société civile et des affaires extérieures, et des discussions avec des interlocuteurs clés au sein de la société civile mondiale. Les principaux documents de référence consultés sont l'étude conduite en 1998 par l'OED sur *Nongovernmental Organizations in World Bank-Supported Projects* (Banque mondiale 1998a), *The Bank's Relations with NGOs* (Banque mondiale 1998b), *World Bank-Civil Society Collaboration Fiscal Years 2000/2001 Progress Report* (Banque mondiale 2001g), et le livret élaboré par EXT intitulé *Working Together: World Bank-Civil Society relations* (Banque mondiale 2003i).

4. **L'on peut dire que la Banque est actuellement dans la troisième génération de sa collaboration avec les OSC dans les actions de lutte contre la pauvreté et de développement.** Au cours de la première génération, qui s'étend du début des années 80 au début des années 90, la Banque s'est surtout attachée à ouvrir ses portes aux OSC et à essayer d'apprendre comment promouvoir la participation. La seconde génération, qui va de 1992 environ à 1999, s'est axée sur le développement et l'intégration de la participation des OSC aux opérations de la Banque et au dialogue sur les politiques. Quoique le processus d'intégration et d'apprentissage se poursuive encore aujourd'hui, la Banque est entrée depuis 1999 dans une nouvelle phase, durant laquelle les mutations externes et internes sont en train de favoriser un élargissement et une évolution de ses relations avec les OSC. Dans la même foulée, l'on voit émerger à l'échelle de la Banque un ensemble de défis nouveaux en matière de coordination et de cohérence qui sont examinés dans ce rapport.
5. **Compte tenu du fait que les relations entre la Banque et les OSC sont foncièrement dynamiques, les enjeux et les actions identifiés dans ce document méritent d'être examinés en permanence par la direction de la Banque, les États membres et les OSC intéressées.** Le présent rapport vise à stimuler la discussion sur les étapes suivantes. Pour situer le cadre de l'analyse, le document commence par une définition pragmatique des OSC, procède à un examen succinct du bien-fondé et du cadre autorisant la participation des OSC au dialogue sur les politiques et aux opérations, et décrit les différents types d'interaction entre la Banque et les OSC. Le document examine ensuite certaines des raisons qui expliquent l'influence grandissante des OSC dans la politique des institutions publiques mondiales et nationales, la nature des récentes protestations et campagnes contre la Banque qui ont retenu l'attention, et certains des points de vue et préoccupations exprimés par les OSC qui entretiennent régulièrement des relations de collaboration avec la Banque. Enfin, le rapport énonce quatre séries d'enjeux et dix actions prioritaires, dans le but d'améliorer l'efficacité de la collaboration future entre la Banque et les organisations de la société civile et renforcer son impact sur la réduction de la pauvreté. Le document suggère également un certain nombre d'options qui pourraient être adoptées en vue de traiter ces questions, mais qui méritent une analyse plus poussée et justifient la recherche d'un consensus. Ces propositions ne doivent pas être perçues comme une panacée, encore moins comme étant exhaustives, mais comme des mesures que la Banque, ses États membres et les OSC peuvent tous soutenir pour aider à améliorer la qualité d'ensemble de la collaboration.

## **2. NOUVEAUX ACTEURS, NOUVEAUX SCÉNARIOS : POUR UNE COLLABORATION PLUS LARGE AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE**

6. **La Banque emploie le terme *d'organisation de la société civile* ou *OSC* pour désigner un large éventail d'organisations *non gouvernementales et à but non lucratif* qui ont une place certaine dans la vie publique, qui véhiculent les préoccupations et les valeurs de leurs membres ou autres sympathisants, sur la base de considérations d'ordre éthique, culturel, scientifique, religieux ou**

**philanthropique.** Cette définition de la société civile, devenue de plus en plus courante au cours des dernières années dans les milieux académiques et du développement international, renvoie à la sphère *extérieure* au cadre familial, à l'État et au marché. Elle exclut les entreprises qui visent un objectif de profit, bien que l'on puisse y inclure les associations professionnelles ou les fédérations d'entreprise.<sup>9</sup> Le terme d'ONG a été délibérément abandonné au cours des dernières années. C'est un vocable qui renvoie plus concrètement aux organisations professionnelles, intermédiaires et à but non lucratif qui mènent un plaidoyer et/ou fournissent des services dans les domaines du développement économique et social, des droits humains, du bien-être et des secours d'urgence. Traditionnellement, la Banque a accordé la priorité aux ONG dans ses opérations et ses actions de dialogue, compte tenu du rôle de premier plan qu'elle joue dans les activités de développement. Aujourd'hui cependant, il est généralement admis que la Banque se doit (ce qu'elle a déjà commencé) de tendre plus largement la main aux OSC, non pas seulement vers les ONG, mais également vers les syndicats, les organisations à base communautaire, les mouvements sociaux, les institutions confessionnelles, les organisations de personnes handicapées, les organisations caritatives, les médias<sup>10</sup>, les centres de recherche, les fondations, les organisations estudiantines, les associations professionnelles et bien d'autres. La société civile a été décrite par un expert comme l'arène dans laquelle plusieurs personnes se réunissent pour défendre des intérêts qu'elles ont en commun, non pas dans un but lucratif ou pour l'exercice du pouvoir politique, mais parce qu'elles accordent suffisamment d'importance à une idée pour mener des actions collectives sur l'arène publique.<sup>11</sup>

7. **La classification des OSC est souvent une tâche difficile, compte tenu de l'hétérogénéité des intérêts institutionnels, de la dynamique des organisations et des visions philosophiques.** Quoiqu'une ONG donnée puisse être classée comme locale, nationale ou transnationale, elle peut intervenir à plus d'un de ces niveaux en même temps. Certaines OSC peuvent s'impliquer strictement dans la prestation de services, certaines dans le renforcement des capacités, et d'autres s'intéresser uniquement au plaidoyer sur les politiques ou la recherche, mais de plus en plus, des groupes interviennent simultanément dans plusieurs de ces activités. L'on peut citer parmi les OSC qui transcendent les divisions géographiques et fonctionnelles, des réseaux et mouvements internationaux bien connus, tels que CARE, Caritas,

<sup>9</sup> NB. : il n'existe aucune définition universellement admise du terme « *société civile* », dont l'origine peut être attribuée à Thomas Hobbes et au philosophe écossais Adam Ferguson. Ce qui importe, ce n'est pas que tout le monde s'accorde de manière quelque peu abstraite sur qui est « partie prenante » et qui « n'est pas partie prenante », mais d'avoir une définition pragmatique pour orienter les décisions de la Banque. Dans cette définition, les qualificatifs « non gouvernemental » et « à but non lucratif » constituent les indicateurs clés ; l'entreprise « à but lucratif » ou le « secteur privé » sont traitées comme des entités distinctes. Pour de plus amples renseignements, consulter *The Bank's Relations with NGOs: Issues and Directions* (Banque mondiale 1998b). Se reporter également au document de la Banque intitulé : *Consultations with Civil Society: A Sourcebook* (Banque mondiale 2001a).

<sup>10</sup> L'on admet que les « médias » comprennent aussi bien les sociétés et conglomérats d'édition et de radiodiffusion à but lucratif, les fournisseurs de service Internet, la radio et la télévision publique et les entités à but non lucratif. Certains médias sont également détenus ou contrôlés par l'État. Il n'est donc pas surprenant qu'il y ait un débat sur la question de savoir si les médias ou encore quelles composantes des médias doivent être considérés comme faisant partie de la société civile. Nous admettons la pertinence de ce débat, mais pour les besoins de ce rapport, nous choisissons d'inclure les médias indépendants et à but non lucratif dans la société civile.

<sup>11</sup> Edwards 1999, p.1; Alan Fowler observe également que par cette définition, les forces présentes dans la société civile ne jouent pas toutes un rôle positif dans le développement ; par exemple, il existe des organisations qui sont partisans de la ségrégation sociale ou culturelle ou ont des liens avec les milieux du crime organisé. Se reporter à son rapport publié en janvier 2000 UNRISD : *Civil Society, NGOs and Social Development: Changing the Rules of the Game?*

CIVICUS, Oxfam, Transparency International, Via Campesina et le Conseil mondial des églises. Les OSC forment également des alliances et des coalitions aux niveaux local, national et/ou transnational, aussi bien formelles qu'informelles. Ces alliances peuvent varier en fonction d'une tâche, d'un problème ou d'un contexte politique bien déterminés. À titre d'exemple, les groupements religieux et féminins, qui peuvent coordonner leurs activités afin de fournir de la nourriture et assurer la scolarisation des populations nécessiteuses pendant une crise humanitaire, peuvent être divisés sur la question de l'accès aux services de planification familiale. L'autre exemple est que des groupes de défense de l'environnement et de la réforme agraire, qui sont souvent alliés dans la promotion des communautés rurales, peuvent entrer en conflit sur la question de l'accès à la terre dans les aires protégées. En outre, les OSC diffèrent considérablement dans leurs orientations philosophiques et idéologiques, qui peuvent être influencées par la foi, l'engagement historique en faveur du service public, l'obéissance politique, la nature de leurs membres ou en raison de leurs dirigeants. Ceci permet d'expliquer le débat très animé et constamment évolutif qui agite la société civile mondiale sur presque toutes les facettes de l'organisation, de la structure et de la pratique des OSC, y compris la diversité de leurs points de vue sur le bien-fondé ou les modalités de leur collaboration avec la Banque.

8. **Il est également important de reconnaître que l'on peut observer différents niveaux de capacités, d'accès au pouvoir, d'information et de ressources économiques d'une OSC à l'autre, autant de facteurs qui créent un contraste entre les grandes OSC mondiales ou nationales et les organisations à base communautaire.** Les OSC opérant dans les pays du Nord et même certaines OSC basées dans les capitales des pays en développement, peuvent disposer de budgets s'élevant à plusieurs millions de dollars et peuvent être invités régulièrement à rencontrer des décideurs politiques nationaux et mondiaux, tandis que les organisations à base communautaire œuvrant dans les communautés de base des pays du Sud, pour le compte des populations démunies, ont généralement moins accès et disposent de moins de ressources. Ces obstacles sont susceptibles de les empêcher de prendre part aussi efficacement aux débats sur les politiques que ne le font leurs homologues basés dans les capitales. Les OSC des pays en développement et en transition sont plus généralement confrontées aux contraintes liées à l'absence de cadres de politique générale, judiciaire et réglementaire appropriés pour la participation de la société civile, à l'accès limité à l'Internet et/ou aux restrictions à la liberté de la presse ou aux forums de débats publics dans leurs pays. Dans certains cas, les OSC locales peuvent compter sur leurs alliés dans les pays les plus nantis pour mener un plaidoyer en leur faveur. Dans d'autres cas, les OSC locales sont, en réalité, des antennes des OSC internationales et sont financées, en partie, par l'organisation internationale.
9. **La diversité et la complexité de la société civile à l'échelle mondiale peut constituer un frein à une collaboration effective avec les pouvoirs publics et les organisations internationales.** Dans sa conférence présidentielle de février 2003 à la Banque, Dr. Kumi Naidoo, Secrétaire général et Directeur exécutif de CIVICUS, a noté que cette diversité est un atout, mais qu'elle « soulève des questions fondamentales : quelles sont les voix qui doivent s'exprimer et dans quel cadre,

comment se procurer et répartir les ressources et qui parle au nom de qui ? »<sup>12</sup> Surfer sur ces relations requiert une analyse plus ciblée des parties prenantes, ainsi que des approches participatives, de même que cela constitue l'une des principales raisons pour lesquelles la Banque a, au fil du temps, décentralisé une part considérable de la gestion de ses relations avec les OSC au niveau des pays. Ceci étant, les relations d'échange transnational entre les OSC, un phénomène qui prend chaque jour de l'ampleur, impose également une stratégie de collaboration cohérente au niveau mondial. Ces défis sont examinés plus en détail aux chapitres 5 et 6 du présent document.

### **3. EXPLICATION ET CADRE DÉCISIONNEL DE COLLABORATION ENTRE LA BANQUE MONDIALE ET LES OSC**

**10. Les États membres de la Banque sont les clients, les actionnaires et les décideurs de l'institution. Néanmoins la Direction de la Banque et les États membres ont pris conscience du fait que l'établissement d'une collaboration dynamique avec une variété d'autres parties prenantes, y compris les OSC, est de nature à améliorer l'efficacité du développement.** Cette approche participative du développement a été traduite dans au moins 15 politiques opérationnelles ou directives au personnel de la Banque, y compris celles relatives aux Bonnes pratiques (G.P.) 14.70 sur *Involving NGOs in Bank-supported Activities, (faire participer les ONG aux activités soutenues par la Banque)* dans les récents rapports sur la reconstitution de l'IDA, les Rapports sur le développement dans le monde pour 2000 et 2004, le document de cadre stratégique de la Banque pour 2001 et les rapports de mise à jour de la stratégie. Elle est également consacrée par les approches du Cadre de développement global (CDF) et du Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP). En outre, le document *Empowerment Framework* de la Banque identifie l'accès public à l'information, l'intégration et la participation, la responsabilité et la capacité organisationnelle au niveau local comme les quatre principaux éléments d'une stratégie d'autonomisation efficace<sup>13</sup>.

**11. La collaboration avec les OSC contribue à la réduction de la pauvreté de diverses manières :**

- ***promotion du consensus public et de l'adhésion des populations locales*** aux réformes et aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté et de développement en créant des réseaux de partage des connaissances, la recherche d'une vision commune, la promotion de la coopération entre secteur public et secteur privé, et parfois même en désamorçant les tensions ;
- ***créer un espace pour l'expression des préoccupations des parties prenantes principales et secondaires***, particulièrement celles des populations démunies et marginalisées et assurer que leurs points de vue sont pris en compte dans les décisions concernant les politiques et les programmes ;

<sup>12</sup> Naidoo 2003.

<sup>13</sup> Narayan 2002, page 18 à 24.

- **renforcer et démultiplier l'impact des programmes de développement** par la mise à disposition de connaissances locales, l'identification des risques potentiels, une orientation ciblée de l'aide et l'élargissement du champ d'intervention des programmes, plus particulièrement au niveau communautaire ;
- **apporter des idées et des solutions innovantes aux défis de développement** aussi bien au niveau local qu'au niveau mondial ;
- **mettre à disposition une expertise professionnelle et accroître les capacités** pour une fourniture efficace des services, notamment dans des contextes marqués par une faible capacité du secteur public, dans les situations post-conflit ou de crise humanitaire ; et
- **améliorer la transparence et la responsabilité des pouvoirs publics** dans les activités de développement, contribuant ainsi à créer un environnement propice à la bonne gouvernance.

12. **Les dispositions en matière de dotation en personnel au niveau de l'institution ont évolué au cours des dernières années pour faire face aux exigences d'une plus large collaboration avec la société civile.** Comme observé au paragraphe 2, la Banque est dotée d'une petite Équipe Société civile (CST) de base, comprenant le personnel de l'EXT, de l'ESSD et de l'OPCS au niveau de la Banque (qui remplace ce qui était précédemment connu sous le nom de Cellule ONG et Société civile). Cette équipe fait office de centre de coordination générale pour l'ensemble de l'institution et à l'échelle mondiale, ainsi que de ressource pour la Direction, le personnel de la Banque et les OSC sur les questions relatives à la collaboration entre la Banque et la société civile. Les départements régionaux et la plupart des missions résidentes de la Banque comptent également en leur sein des agents qui servent de points focaux pour la collaboration avec la société civile à leurs échelons respectifs. En outre, la Banque dispose actuellement de personnels basés dans les différents départements de réseau dont la tâche est d'approfondir la collaboration avec des groupes d'intérêt bien déterminés *au sein* de la société civile, tels que les syndicats, les organisations de jeunesse, les organisations confessionnelles, ainsi que les organisations des personnes handicapées (HDN) ; les fondations (CFP) ; les populations autochtones (ESSD) ; et les réseaux des personnes démunies (PREM). Toutes ces équipes servent à la fois d'interlocuteurs directs de la Banque avec les OSC et fournissent également des conseils et un appui au président et à la haute direction de la Banque, aux directeurs-pays et aux directeurs sectoriels ainsi qu'aux chefs d'équipes de projet dans leurs relations de collaboration dans le cadre des opérations et du dialogue sur les politiques avec les OSC.

13. **Les avantages de la collaboration avec les OSC sont étayés par un certain nombre d'études réalisées par la Banque au cours de la dernière décennie, de même que par des expériences anecdotiques et tirées d'études de cas.** Quelques références méritent cependant d'être mentionnées de façon particulière dans le présent rapport. Premièrement, le rapport final 1994 du Participatory Development Learning Group de la Banque, qui a reçu l'aval du Conseil des administrateurs, a conclu que « de nombreux indices attestent que la participation des OSC peut, en maintes circonstances, améliorer la qualité, l'efficacité et la pérennité des projets et renforcer l'adhésion et l'engagement des pouvoirs publics et des parties

prenantes.»<sup>14</sup> Ensuite, en 1998, l'OED a conclu dans sa revue intitulée *Non-governmental Organizations in World Bank-supported Projects*, que la majorité des projets étudiés présentait des chances de succès compte tenu du processus participatif qui a présidé à leur préparation et aux premières phases de leur mise en œuvre.<sup>15</sup> Dans le rapport d'étude sur les politiques, rédigé par DEC en 1999, intitulé *Assessing Aid: What Works, What Doesn't and Why*, les auteurs ont conclu lors d'une étude que les institutions gouvernementales qui s'emploient activement à promouvoir l'implication des bénéficiaires, ont réalisé un taux de réussite de 62 % dans leurs projets, tandis que celles qui n'œuvraient pas dans ce sens, n'ont réalisé que 10 % de taux de réussite.<sup>16</sup> Le rapport sur le développement dans le monde de 2000, intitulé *Attacking Poverty*, et la série d'études qui ont été réalisées en vue de son élaboration, intitulée *Voices of the Poor*, jettent les bases du cadre destiné à garantir l'autonomie, la sécurité et l'intégration de toutes les intéressées et mettent en évidence le rôle primordial que jouent les groupes communautaires dans les actions de réduction de la pauvreté.<sup>17</sup> En 2000 également, l'ESSD a publié le document intitulé *From Confrontation to Collaboration*, qui décrit comment les relations au Brésil entre les pouvoirs publics, la société civile et la Banque ont contribué à mieux faire accepter les politiques publiques et à améliorer la qualité des projets.<sup>18</sup>

- 14. Une étude de l'OED sur les processus participatifs dans le cadre de projets bénéficiant de l'assistance de la Banque, réalisée en 2001, a conclu que la participation des parties prenantes principales et secondaires (y compris les OSC) s'est considérablement renforcée au milieu des années 90 et les retombées qui en ont résulté ont été importantes.**<sup>19</sup> Les évaluations effectuées par le Groupe d'assurance qualité (QAG) ont également révélé une forte corrélation entre la qualité globale des projets et la qualité de la participation.<sup>20</sup> Le document *World Bank-Civil Society Engagement: Review of Fiscal Years 2002-2004* illustre à quel point les consultations avec les OSC pendant l'élaboration des CAS peut accroître la capacité des OSC à participer au débat national sur le développement et générer d'importantes conclusions et recommandations susceptibles d'améliorer la qualité globale du CAS.<sup>21</sup> *La revue annuelle 2002 de l'efficacité du développement (ARDE)* réalisée par l'OED indique que l'efficacité des opérations de prêts de la Banque pour la réalisation des objectifs sectoriels et thématiques est influencée par l'ampleur et la qualité de la participation des parties prenantes. L'ARDE 2002 encourage l'expérimentation d'opérations axées sur les résultats et de partenariats nouveaux avec les organisations privées et bénévoles dans le but d'accroître l'impact sur le développement.<sup>22</sup> L'évaluation du travail de la Banque en matière de développement

<sup>14</sup> Banque mondiale 1994. Se reporter également au document intitulé : *Participation in Development Assistance*, OED, Précis No. 209, Fall, p.3. (Banque mondiale 2001d).

<sup>15</sup> Gibbs 1998 p. 34.

<sup>16</sup> Dollar 1999.

<sup>17</sup> Narayan 2000 ; Banque mondiale 2001h.

<sup>18</sup> Garrison 2000.

<sup>19</sup> Banque mondiale 2001d.

<sup>20</sup> Banque mondiale 2000d.

<sup>21</sup> Banque mondiale 2005c ; Banque mondiale 2001g, p. 6 ; Banque mondiale 2001d ; Banque mondiale 2000c. Consulter également le document de la Banque intitulé : *Social Development Update* (Banque mondiale 2002g), à l'adresse : [http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/66ByDocName/MonitoringCivicEngagementinBankLendingandPolicyInstruments/\\$FILE/monitoring-civic-engagement.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/66ByDocName/MonitoringCivicEngagementinBankLendingandPolicyInstruments/$FILE/monitoring-civic-engagement.pdf)

<sup>22</sup> Banque mondiale 2002b.

social réalisée en 2004 par l'OED a également conclu que la participation des parties prenantes à la conception des projets et de façon continue tout au long du cycle de projet, la démultiplication des capacités des OSC locales et l'établissement de liens de collaboration avec les OSC susceptibles de nouer des partenariats avec les communautés jusqu'à ce que ces dernières puissent « voler de leurs propres ailes » sont autant de facteurs essentiels dans la réussite des projets financés par la Banque.<sup>23</sup> Le Rapport 2004 sur le développement dans le monde met en évidence le pourcentage élevé de prestations rendues par les prestataires non étatiques (y compris les OSC dans des secteurs tels que la santé, où dans de nombreux pays, 80 % ou plus des dépenses sont consacrés au secteur non étatique. La place centrale qu'occupe la fourniture de services par des acteurs non étatiques a été corroborée par une récente étude financée par le DFID sur les services dans six pays, ce qui confirme encore une fois la forte contribution des prestataires non étatiques (surtout les OSC) à la fourniture des prestations dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de l'eau et de l'assainissement.<sup>24</sup> Par ailleurs, le WDR 2004 plaidait en faveur de l'établissement de relations responsables entre les décideurs politiques, les prestataires de services et les populations démunies et relevait le rôle primordial que peuvent jouer les citoyens et les OSC, aussi bien en tant que fournisseurs des services et clients, pour améliorer l'accès et la qualité des services d'eau et d'assainissement, d'éducation et de santé. Le WDR 2004 a fourni quelques exemples de la manière dont les OSC aident à mieux faire comprendre aux citoyens ordinaires les budgets affectés aux dépenses sociales, la manière dont les associations de parents d'élèves contrôlent l'utilisation des ressources publiques d'éducation dans les écoles de leurs localités, et la manière dont les associations d'usagers de l'eau suivent les mécanismes d'attribution de marchés et de répartition des ressources.<sup>25</sup>

#### **15. L'expérience récente de la Banque a démontré que la participation de la société civile à la vie publique peut renforcer la transparence des institutions publiques.**

Le programme de « responsabilité sociale » de la Banque vise à bâtir des institutions locales qui tirent parti de la collaboration avec la société civile pour améliorer les politiques et les programmes, et faciliter la responsabilité, la transparence et la performance des services publics. Dans le cadre de la décentralisation et du développement à impulsion communautaire, la responsabilité sociale permet de renforcer les liens entre les citoyens et les administrations locales et aide également les autorités et les prestataires de services à être davantage sensibles aux priorités des populations démunies. Un modèle prometteur de responsabilité sociale est celui du prêt-programme en faveur de la réforme sociale au Pérou (PSRL) qui soutient le programme national de réforme sociale à moyen terme. Tout en visant à rendre plus ouverte la politique de dépenses sociales, ce prêt a pour objectif d'assurer une utilisation plus efficace des dépenses publiques consacrées à la lutte contre la pauvreté. Le Gouvernement péruvien a expérimenté une « fiche de rapport » destinée à évaluer l'appréciation de la performance d'un nombre déterminé de services sociaux par les citoyens. Cet exercice devrait entraîner une nette amélioration de l'accès des populations démunies aux services de santé et d'éducation, et offrir des

<sup>23</sup> *An OED Review of Social Development in Bank Activities* (Banque mondiale 2004a).

<sup>24</sup> *Non-State Providers in Service Delivery*, University of Birmingham, 2005.

<sup>25</sup> *World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People*. (Banque mondiale 2003h).

mesures de protection accrues en faveur des groupes vulnérables pendant les crises humanitaires.<sup>26</sup>

- 16. Malgré cette somme d'expériences qui confortent le rôle que joue la participation de la société civile dans l'efficacité du développement, nombre de membres du personnel de la Banque et de leurs homologues au sein des administrations publiques nourrissent encore des réserves vis-à-vis de la collaboration avec les OSC.** Parmi les facteurs ayant contribué à cet état de fait, figurent le manque de clarté, le caractère parcellaire et ad hoc des directives opérationnelles actuelles à l'intention du personnel. Les bonnes pratiques actuellement en vigueur encouragent le personnel à consulter ou autrement à collaborer avec les OSC, mais le personnel n'est guère tenu de mettre à profit les meilleures pratiques, de solliciter des conseils ou d'acquérir une formation dans ce domaine, et les incitations à le faire sont souvent faibles. Les points focaux qui ont été mis en place au cours des dernières années en vue de promouvoir la collaboration avec des groupes d'intérêt bien définis comme les groupes confessionnels, les enfants et les jeunes, les associations de personnes handicapées, les fondations et les syndicats sont établis dans différentes vice-présidences à l'échelle de la Banque, et où ils sont quelque peu déconnectés les uns des autres, ainsi que des procédures opérationnelles et de prise de décisions normales. Ceci donne souvent lieu à d'énormes décalages au niveau de la pratique de la collaboration dans l'ensemble de la Banque. De nombreux membres du personnel de la Banque et leurs homologues gouvernementaux peuvent également avoir une compréhension limitée de la nature et du poids de la société civile, des possibilités que peut offrir la collaboration avec les OSC ou de la manière dont ils peuvent collaborer efficacement.
- 17. La collaboration entre la Banque et les OSC, qui s'inscrit dans les missions de la Banque, est autorisée par les statuts de la Banque, dans la mesure où les dispositions générales de ces statuts sont respectées<sup>27</sup>.** D'une manière générale, les activités de la Banque doivent être en rapport avec des considérations économiques, y compris les implications économiques des facteurs sociaux, politiques et culturels de la collaboration avec les OSC. Plus précisément, ni la Banque, ni les OSC, encore moins les membres du personnel de la Banque ne peuvent s'immiscer dans les affaires politiques des États membres. Cette restriction implique, entre autres, que la Banque ne peut se livrer ou être perçue comme se livrant à la politique partisane. La Banque et les membres de son personnel ne peuvent non plus permettre que leurs décisions soient influencées par le régime des États membres. L'institution gouvernementale qui sert de canal de communication à la Banque dans chaque pays doit être alertée des interactions entre la Banque et les OSC dans ce pays. Si ces stipulations ne présentent généralement aucun obstacle à la collaboration avec les OSC, il n'en demeure pas moins nécessaire que des orientations soient élaborées à l'intention des services de la Banque dans ces domaines sensibles.
- 18. En outre, des préoccupations relatives à la légitimité, à la transparence et à la responsabilité des OSC sont souvent exprimées par le personnel de la Banque et**

<sup>26</sup> World Bank-Civil Society Engagement: Review of Fiscal Years 2002 -2004 (Banque mondiale 2005c).

<sup>27</sup> Les buts de la Banque mondiale sont énoncés à l'Article I, tandis que les dispositions générales soulignées dans ce paragraphe figurent à l'Article III, chapitre 2 et à l'Article IV, chapitre 10 des Statuts, tel que modifiés au 16 février 1989, à l'adresse : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

**par les États membres.** Parmi les critiques les plus courantes, l'on entend dire que les OSC ne sont pas élues et ne représentent qu'elles-mêmes. De nombreux parlementaires se plaignent que les OSC soient consultées, au détriment de la représentation nationale et des processus démocratiques établis. D'autres critiques sont également formulées à l'intention des OSC : elles ne sont ni démocratiques, ni transparentes dans leurs propres pratiques et structures de gestion ou elles peuvent saper ou circonvenir à la responsabilité des gouvernements de fixer les grandes orientations ou d'assurer la fourniture des services sociaux.<sup>28</sup> L'équipe de l'étude *Voices of the Poor* de la Banque a observé que les ONG et OSC intermédiaires ne bénéficient pas du même capital de confiance de la part des populations démunies que leurs propres organisations à base communautaire.<sup>29</sup> Il arrive que certaines OSC intermédiaires soient plus préoccupées par leurs responsabilités « ascendantes » vis-à-vis des bailleurs de fonds au détriment de la responsabilité « descendante » qu'elles ont vis-à-vis des populations démunies et des mandants locaux. Les pressions liées à la recherche de financement, à la faiblesse des capacités des compétences de gestion, ainsi que les difficultés à porter les opérations à une échelle plus grande, peuvent limiter l'efficacité et la responsabilité des OSC.<sup>30</sup>

- 19. Le personnel de la Banque et les gouvernements clients s'inquiètent ouvertement du fait que la promotion de la participation de la société civile augmente le coût des transactions.** L'étude menée par l'OED sur la participation a abouti au constat que la collaboration avec les parties principales et secondaires peut absorber énormément de ressources et de temps. Par exemple, le coût des consultations relatives aux CAS étudiées par l'OED atteignent jusqu'à 30 % du budget des CAS.<sup>31</sup> Les consultations et autres mécanismes de participation peuvent également engendrer de nouvelles tensions : concurrence entre des parties prenantes ayant des préoccupations différentes, apparition de problèmes ou d'attentes qui ne peuvent être résolus par la Banque ou par une équipe de projet déterminée. Cela étant, il convient de noter que les gestionnaires de tâche interrogés dans le cadre de l'étude de l'OED sur la participation ont fait état du fait que les avantages de la participation dépassent les coûts qu'elle implique.<sup>32</sup> De la même manière, la récente revue des activités de développement social au sein de la Banque, réalisée par l'OED, a abouti à la conclusion que l'amélioration de la pérennité des projets prime sur les coûts en amont plus élevés engagés pour la réalisation des projets du fait de la participation des parties prenantes.<sup>33</sup> Cependant, les gestionnaires de tâche indiquent être à la recherche d'appuis techniques et financiers et d'orientations sur les questions suivantes : où, quand et comment nouer des relations de collaboration.<sup>34</sup>

- 20. Résumé des enjeux :** La collaboration avec les OSC dans une large variété d'activités de la Banque fait *de facto* partie du cadre de politique opérationnelle de la Banque. Elle s'appuie sur une expérience institutionnelle acquise sur plus de deux

<sup>28</sup> Mohammed 1997 ; transcription des Assemblées annuelles de la Banque mondiale 2002, session du Séminaire avec M. Trevor Manuel (ministre des Affaires étrangères) et M. Jan Karlsson (ministre chargé du développement). (Banque mondiale 2002j).

<sup>29</sup> Narayan 2000.

<sup>30</sup> Edwards 2000.

<sup>31</sup> Banque mondiale 2001d.

<sup>32</sup> Banque mondiale 2001d.

<sup>33</sup> Banque mondiale 2004a.

<sup>34</sup> Schiffler 2004.

décennies, qui comprend, à la fois, des données quantitatives et qualitatives qui démontrent les avantages de la collaboration avec les OSC. Reste que dans la pratique, il existe encore un énorme décalage dans l'ensemble de Banque en raison du caractère ad hoc de ce cadre, de l'insuffisance des incitations, des préoccupations concernant la responsabilité de la société civile, l'investissement en temps et les coûts associés à la promotion de la participation et de la collaboration avec la société civile. Cette disparité a également résulté des actions autrement bénéfiques qui ont été menées afin de décentraliser et d'intégrer largement la collaboration entre la Banque et les OSC au niveau des pays et des projets. Ces facteurs ont suscité des mécontentements parmi le personnel de la Banque, les États membres et les OSC au sujet de la qualité et des résultats de la collaboration. En effet, de nombreux membres du personnel de la Banque ont exprimé le besoin d'avoir plus d'orientations sur les bonnes pratiques et de soutien dans leurs actions pour tisser des liens de collaboration avec les OSC.

#### **4. UN CADRE DE COLLABORATION : POSSIBILITÉS D'ÉLARGISSEMENT ET CONTRAINTES**

21. **Autant les acteurs intervenant dans les relations entre la Banque et les OSC varient considérablement, il en va de même pour les types d'interactions. Pour situer le cadre de l'examen des activités de collaboration entre la Banque et la société civile, l'Équipe Société civile a regroupé ces activités en trois catégories : *facilitation, dialogue et consultation* et enfin *partenariat*.** Chaque série d'activités peut être menée aux niveaux local, national et transnational. Chaque OSC peut être engagée simultanément avec la Banque dans les trois catégories d'interactions, et à plusieurs de ces niveaux à la fois. De nombreuses OSC jugent tout à fait convenable leur participation aux activités de plaidoyer et de promotion de la responsabilité, tout en jouant leur rôle de prestataires de services. Aussi est-il important de reconnaître que des relations positives avec les OSC dans un domaine ne garantissent pas des relations tout aussi bonnes dans un autre. Par exemple, il est courant d'observer qu'une OSC soit engagée dans une activité de dialogue en adoptant une position critique vis-à-vis de la Banque sur la politique d'ajustement structurel, tout en restant engagée dans un partenariat opérationnel avec la Banque ou en recevant des fonds de la Banque pour un projet relatif à la gestion des ressources environnementales. Il importe également de reconnaître que les OSC ont été traditionnellement beaucoup plus engagées dans certains secteurs d'intervention de la Banque, à savoir la politique sociale, les services sociaux et l'environnement, plutôt que dans la politique macroéconomique, le commerce ou les finances. En effet, les OSC bien informées portent souvent sur certaines unités de la Banque un regard différent de celui qu'ils ont vis-à-vis d'autres départements, en fonction de facteurs tels que l'accessibilité, de leur sentiment concernant l'ouverture de celle-ci aux idées et perspectives nouvelles, et en fonction de leur expérience dans la fourniture d'informations en retour.
22. **Le rôle de *facilitation* de la Banque intervient lorsque l'institution fournit des conseils/orientations, une assistance technique ou financière au gouvernement client, afin de lui permettre d'engager une collaboration avec les OSC dans le cadre d'activités soutenues par la Banque.** Ce groupe d'activités constitue le volet

le plus vaste de la collaboration entre la Banque et les OSC et vise à renforcer l'efficacité des projets et réformes générales financés par la Banque. La Banque apporte son concours au renforcement des capacités des pouvoirs publics et des OSC afin de leur permettre de collaborer de manière plus constructive, en s'appuyant sur plusieurs modalités d'action : conseils, ressources et formation ; partage de connaissances et de pratiques optimales ; organisation ou financement de discussions regroupant plusieurs parties prenantes ; encouragement et parfois contribution à la négociation des termes de la collaboration. Des études documentaires des documents de projet élaborés par la Banque, qui sont menées chaque année par l'ESSD, montrent qu'en terme absolu et en terme relatif, l'implication *systematique* de la société civile dans les opérations de la Banque n'a cessé de se renforcer au cours de la dernière décennie, passant de 21,5 % du nombre total de projets pour l'exercice 1990 à 41 % pour 1995 et 74 % pour 2004. La Banque encourage également les pays à mettre en œuvre des projets établissant des liens entre les OSC locales et les autorités locales dans le cadre d'approches de développement à impulsion communautaire (CDD), qui ont bénéficié de prêts d'un montant avoisinant 2 milliards de dollars durant l'exercice 2003.<sup>35</sup> La participation des OSC est un maillon important de la stratégie de la Banque dans le cadre de l'initiative en faveur des pays à faible revenu en difficulté (LICUS) et il a été admis que le renforcement global des capacités dans l'ensemble de la société est nécessaire pour aider ces pays à créer une dynamique en faveur de la réforme et à améliorer la qualité des services sociaux.<sup>36</sup> Pendant l'exercice 2004, la Banque a piloté un outil d'évaluation de la société civile (CSAT) dans trois pays LICUS (Angola, Guinée-Bissau et Togo), afin de mesurer les capacités des OSC dans ces pays, d'identifier les moyens d'exploiter les ressources qu'elles ont à offrir, et à les aider à renforcer leurs capacités là où cela est nécessaire.<sup>37</sup>

**23. Le rôle de facilitation de la Banque s'est davantage conforté depuis 1999 en vue d'aider les autorités publiques à tisser des liens de collaboration avec les OSC dans le cadre de l'élaboration des DSRP et la mise en œuvre d'une approche basée sur le CDF.** Ces actions reposent sur des modèles de collaboration participative dans le cadre des politiques macroéconomiques et sociales. Les cadres CDF et DSRP ont posé de nouvelles difficultés pour les services de la Banque, au moment d'aider les pouvoirs publics à gérer ces processus et à promouvoir une participation significative. Par exemple, le DSRP du Malawi comprenait des stratégies visant à renforcer la transparence et la responsabilité du secteur public et à garantir la participation de la population à la prise de décisions. Au Tadjikistan, la documentation sur le DSRP a été diffusée en plusieurs langues pour assurer que tous les citoyens ont accès aux informations. En Albanie, en Mongolie et dans plusieurs autres pays, la Banque a contribué à la formation de groupes de travail des OSC avec

<sup>35</sup> La participation de la société civile, qui sont basées sur une revue des Documents d'évaluation de projet et les Rapports des présidents, a été jugée « effective » pour les phases d'identification, de préparation et d'évaluation du cycle de projet, et « souhaitée » pour celles de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation. Se reporter au document World Bank-Civil Society Engagement: Review of Fiscal Years 2002-2004 (Banque mondiale 2005c)

<sup>36</sup> Banque mondiale 2003c ; discussion du Conseil sur la mise en œuvre de l'Initiative LICUS tenues le 9 janvier 2003.

<sup>37</sup> L'outil d'évaluation de la société civile (CSAT) est un outil d'analyse destiné à évaluer a) les rapports au sein de la société civile, d'une part, et entre la société civile, les pouvoirs publics et les organismes donateurs, d'autre part b) les règles institutionnelles et les normes culturelles en matière de collaboration avec la société civile et c) le rôle des CSO dans la fourniture des services aux pauvres et dans l'amélioration de la gouvernance du pays. Se reporter à la Note conceptuelle du CSAT. (Banque mondiale 2004b).

des autorités gouvernementales au moment de l'élaboration du DSRP.<sup>38</sup> La Banque fait également preuve de dynamisme en aidant à associer des groupes d'intérêt particuliers tels que les syndicats, les groupes confessionnels, les parlementaires, les personnes handicapées et les leaders de la jeunesse à ces processus.<sup>39</sup>

- 24. La Banque a également élargi son rôle de facilitation à la *promotion de la responsabilité sociale et au renforcement de la collaboration avec la société civile dans l'action gouvernementale et dans la vie publique.*** La responsabilité sociale est une approche visant à renforcer la responsabilité. Elle repose sur la participation de la société civile, c'est-à-dire dans le cadre d'une approche dans laquelle les citoyens ordinaires et/ou les organisations de la société civile participent directement ou indirectement à obliger les détenteurs du pouvoir à faire preuve de responsabilité. Les mécanismes de responsabilité sociale sont donc dictés par la demande et opèrent sur une base ascendante. La Banque coopère avec un éventail d'OSC partenaires afin d'aider les pays en développement à institutionnaliser les mécanismes de transparence et de responsabilité, dans le but d'améliorer la gouvernance et la qualité des services publics, tout en contribuant à renforcer les moyens d'intervention des citoyens, plus particulièrement les populations démunies, les femmes et les populations autochtones. Les initiatives en matière de responsabilité sociale comprennent la formalisation de la consultation publique et l'intervention des OSC à toutes les étapes du cycle budgétaire de l'État dans la formulation des politiques et des budgets (à l'exemple du Brésil) ; l'examen et l'analyse du budget (Inde, Afrique du Sud, Kenya) ; les dépenses publiques et le suivi des ressources (Ouganda et Bolivie) ; et le suivi et évaluation des résultats (Inde et Philippines). La Banque partage avec les administrations locales et les OSC des connaissances sur les processus participatifs de planification et de suivi du budget ; fournit une assistance technique à la fois aux OSC et aux autorités gouvernementales ; et prête son concours aux clients pour la conception de mécanismes au moyen desquels les usagers peuvent évaluer les services, telles que les fiches de rapport des citoyens. Dans le cadre du projet Civil Society Budget Initiative, lancé par la Banque avec le concours d'un certain nombre d'OSC spécialisées et de bailleurs de fonds bilatéraux, des ateliers ont été organisés dans plusieurs pays afin de familiariser les OSC et les autorités publiques à l'élaboration des budgets de la société civile.<sup>40</sup> La Banque aide également les pays à renforcer leurs cadres décisionnels et juridiques pour créer un environnement plus propice pour la société civile et pour la participation de celle-ci au développement socioéconomique et à la réduction de la pauvreté.<sup>41</sup> À titre d'exemple, en 2003, la Banque a procédé à une

<sup>38</sup> Le personnel de la Banque chargé des questions du développement social apporte aux équipes participant au processus d'élaboration du DSRP un soutien opérationnel et en matière de gestion des connaissances. Au nombre des références bibliographiques clés sur ce sujet, figurent le document intitulé : *Good Practices and Lessons Learned in PRSP* (Banque mondiale 2004c) (<http://www.worldbank.org/participation/PRSP/goodless3.htm>) ; le projet de document interne *Organizing Participatory Processes in the PRSP* ([www.worldbank.org/participation/partprsp.pdf](http://www.worldbank.org/participation/partprsp.pdf)) ; et *Participation in Poverty Reduction Strategy Papers: A Retrospective Study* (Banque mondiale 2002f) .

<sup>39</sup> Se reporter à Egulu, L. 2004. *Trade Union Participation in the PRSP Process*. Document de synthèse sur la protection sociale, Banque mondiale : Washington, D.C.

<sup>40</sup> Les premiers partenaires et les partenaires actuels du CSBI sont International Budget Project (USA), Center for Democracy (Bolivie), Institute for Democracy in South Africa, IDASA (Afrique du Sud) ; la Fondation Ford, FUNDAR, Mexico, Uganda Debt Network, National Center for Advocacy Studies, Inde, et la Municipalité de Porto Alegre, Brésil. Le financement a été assuré par le Département pour le développement international du Royaume Uni (DFID) et l'Agence suédoise pour le développement international.

<sup>41</sup> Ces activités sont examinées plus en détail sur le nouveau site web sur la collaboration avec la société civile, à l'adresse : <http://www.developmentgateway.org/civic> .

analyse des contraintes juridiques, politiques, économiques et socioculturelles qui inhibent la capacité des groupements de la société civile au Sénégal de s'engager dans le processus de décentralisation. Cette analyse visait à améliorer la gouvernance et la qualité des services au niveau local.<sup>42</sup> La Banque a également procédé à une évaluation participative du cadre juridique et réglementaire pour la collaboration avec la société civile en Albanie afin d'identifier les obstacles à une contribution plus efficace de la société civile au développement socioéconomique du pays et de définir des priorités en matière de politiques et de réformes juridiques.

**25. *Le dialogue et la consultation* sont des domaines où la Banque collabore sur une base bilatérale avec les OSC en tirant parti des connaissances et du concours des États membres. Le *dialogue* prend différentes formes et emprunte différents cadres, aussi bien aux niveaux local, national et transnational, et peut être initié par la direction et le personnel de la Banque ou par les OSC elles-mêmes.** Les représentants siégeant au Conseil des Administrateurs de la Banque se réunissent également de façon bilatérale avec les OSC issues des pays qu'ils représentent, ainsi qu'avec les représentants des OSC lorsque ceux-ci sont en visite au siège de la Banque à Washington afin de mener un plaidoyer souterrain auprès d'elles sur des questions spécifiques. L'engagement d'un tel dialogue avec les OSC renforce la connaissance et la compréhension des activités et objectifs de la Banque par les populations, et porte à l'attention de la Banque les préoccupations et les expériences des OSC concernant des sujets d'intérêt mutuel tels que les stratégies visant à réaliser les ODM ou à améliorer l'impact des projets. Le dialogue permet également à la Banque de répondre à des demandes publiques d'information et d'inviter ses détracteurs à un débat. Le dialogue n'est pas censé conduire nécessairement à des résultats déterminés et à court terme, mais il peut améliorer avec le temps la qualité des résultats en matière de développement, en facilitant la compréhension des enjeux et en encourageant la coopération. Au niveau national, la plupart des bureaux de la Banque ont mis en place des mécanismes formels ou informels à travers un dialogue et des rapports de collaboration suivis avec les OSC locales et internationales travaillant dans leurs pays. Au niveau mondial, l'on peut citer parmi les exemples récents de dialogue entre la Banque et les OSC, les discussions qui se sont tenues en marge des assemblées annuelles et des réunions du printemps de la Banque, des sommets de l'ONU organisés en 2002 à Monterrey, à Mexico et à Johannesburg en Afrique du Sud ; la réunion des ministres du commerce de l'OMC qui s'est tenue en 2003 à Cancun, au Mexique. L'un des exemples les plus anciens d'un mécanisme de dialogue de la Banque avec la société civile est celui de l'ancien comité Banque mondiale — ONG créé en 1982 et qui devait servir de cadre d'échange avec les principales ONG du nord et du sud. Pendant de nombreuses années, le comité Banque mondiale — ONG a joué un rôle salutaire en renforçant la quantité et la qualité de la participation des OSC au dialogue sur les politiques et aux projets entrepris par la Banque. Cependant, lorsque la Banque a entrepris d'élargir sa collaboration avec les OSC dans différents secteurs, le Comité a commencé à perdre sa niche. En décembre 2000, la Banque et les OSC membres du comité ont décidé qu'il était temps de créer un nouveau cadre de collaboration au niveau mondial, lequel devrait avoir une base plus élargie. Un comité de facilitation conjoint (JFC) regroupant différents réseaux

---

<sup>42</sup> Beck, L. and Thindwa, J., *Civil Society in Senegal: The Demand Side of Decentralization*, 2003.

d'OSC mondiales et régionales et des représentants de haut niveau de la Banque mondiale a été mis sur pied comme mécanisme transitoire pour conduire cet effort.<sup>43</sup>

**26. La consultation se distingue du dialogue en ce sens qu'il est un processus axé sur un sujet ou document précis sur lequel la Banque sollicite des informations en retour.** Le terme de *consultation* suscite chez les OSC certaines attentes, à savoir que le processus contribuera à la prise de décisions sur des questions telles que la conception, l'exécution ou l'évaluation des politiques ou des projets. Il faut noter que certaines consultations comme celles relatives aux projets financés par la Banque et les DSRP, ne relèvent pas de la seule responsabilité de la Banque ; ainsi, l'intervention de la Banque dans ces opérations pourrait être celui de facilitateur. Mais la consultation directe avec la société civile est devenue une donnée essentielle pour la Banque dans la préparation de la plupart des CAS, des stratégies sectorielles et des politiques opérationnelles.<sup>44</sup> En témoigne notamment la série de consultations organisées en 1999 avec les OSC à travers le monde dans le cadre de l'examen conjoint par la Banque et le FMI du programme d'allègement de la dette en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE). Les contributions recueillies au cours de ces consultations ont inspiré la décision prise par le Comité de développement en septembre 1999 de renforcer le cadre PPTE et établir un lien entre l'allègement de la dette et les stratégies des pays pour la réduction de la pauvreté en demandant aux pays d'élaborer un DSRP basé sur les principes de CDF. De la même manière, les points de vue des OSC du monde entier ont été sollicités dans le cadre du bilan détaillé de l'expérience des DSRP effectué en 2002 conjointement par la Banque et le FMI et inspiré les recommandations issues de cet examen. Les consultations au niveau mondial avec les OSC en 2000-2001 concernant la politique d'information de la Banque ont contribué à l'adoption par le Conseil d'une politique révisée, qui a été suivie par la publication de nouvelles catégories de documents, et le soutien à de nouvelles stratégies destinées à améliorer la dotation en personnel et les opérations des Centres publics d'information de la Banque, ainsi que la traduction des documents dans les langues locales des populations affectées par les projets. De 2001 à 2004, la Banque (conjointement avec la SFI et la MIGA) a commandé un bilan de son action dans les industries extractives. Cet exercice, qui avait une portée globale et impliquait plusieurs parties prenantes, a conduit à l'adoption d'un nouveau cadre liant explicitement les investissements futurs dans l'industrie extractive aux impacts sur la bonne gouvernance et la réduction de la pauvreté et accélérant également le soutien de la Banque aux investissements dans les domaines des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.<sup>45</sup> Les récentes évaluations de l'OED sur l'IDA, la foresterie, l'initiative PPTE, le DSRP et les populations autochtones ont été également enrichies par les consultations publiques.

**27. La troisième catégorie majeure de collaboration entre la Banque et les OSC est le partenariat dans le cadre des opérations et/ou le plaidoyer aux niveaux**

<sup>43</sup> Consulter CIVICUS 2003. Comité de facilitation conjoint, *Terms of Reference for the World Bank – Civil Society Joint Facilitation Committee*.  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/CSO/0,,contentMDK:20133856~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:228717,00.html>

<sup>44</sup> Banque mondiale 2001g ; Banque mondiale 2005c.

<sup>45</sup> *Striking a Better Balance — The World Bank Group and Extractive Industries: The Final Report of the Extractive Industries Review*, réponse de la direction du Groupe de la Banque, 17 septembre 2004 (Banque mondiale 2004e).

**national, régional et transnational.** Il existe de nombreux partenariats entre la Banque, les États et les OSC au niveau national dans des domaines comme l'éducation, l'environnement, la micro-entreprise, la santé et le développement rural. Le terme de partenariat suppose un pouvoir de contrôle et de décision partagé en ce qui concerne la conception, l'exécution des projets, et l'utilisation des ressources. Nul doute que toutes les actions de collaboration opérationnelle avec les OSC ne réussiraient pas toutes ce test. L'initiative de suivi social en Argentine, qui forme et finance en ce moment des OSC locales pour le suivi des programmes gouvernementaux dans le contexte de crise économique qui prévaut dans le pays, en fournit un exemple original au niveau national. Pakiv European Roma Fund, une initiative conjointe de la Banque, d'ONG européennes, de fondations et de gouvernements en vue de promouvoir le développement socioéconomique des populations Rome est une illustration du partenariat au niveau régional.<sup>46</sup> Parmi les exemples récents de partenariats transnationaux figurent : l'Alliance mondiale pour les vaccins (GAVI), un partenariat avec la Fondation Bill and Melinda Gates, d'autres OSC, les Nations Unies et des compagnies pharmaceutiques pour étendre la couverture vaccinale dans les pays pauvres ; l'Initiative de revue participative de l'ajustement structurel (SAPRI), dans laquelle la Banque s'est associée à des OSC, des institutions de recherche locales et des gouvernements dans six pays afin d'entreprendre des études sur l'impact des politiques macroéconomiques et de réforme sectorielle ; le Global Development Gateway (portail mondial du développement), qui a été lancé par la Banque et qui est actuellement une fondation indépendante regroupant des États, des bailleurs de fonds, des entreprises et des OSC pour le partage de connaissances et l'établissement de partenariats sur l'Internet et le Forum international pour le renforcement des capacités (IFCB), une initiative des OSC financée par les bailleurs de fonds en vue de renforcer les capacités des OSC du Sud afin qu'elles s'engagent dans l'élaboration des politiques au niveau international.<sup>47</sup> En outre, la Banque a accordé une attention particulière à l'appui aux partenariats qui visent à promouvoir les biens publics mondiaux et à définir des normes, en rapport avec les résultats du Sommet mondial de 2002 sur le développement durable à Johannesburg. L'on peut citer, à titre d'exemple, l'Alliance pour la préservation et l'utilisation durable des forêts, dans laquelle la Banque et le Fonds mondial pour la nature coopèrent dans plus de 40 pays dans le but d'entreprendre ensemble des études, des travaux d'analyse de projets de recherche et des programmes conjoints en matière de protection de forêts ; le programme Africa Stockpiles Programme, qui s'attaque aux problèmes des déchets contaminés par les pesticides ; le partenariat mondial de l'eau, qui œuvre à la mise en place d'alliances et à l'échange d'informations sur la gestion intégrée des ressources en eau, conformément aux principes de Dublin-Rio, ainsi que le Global Reporting Initiative, qui fixe des lignes directrices pour la communication de rapports sur les résultats des entreprises, des investisseurs et des organisations à but non lucratif dans différents domaines : économique, environnemental et social.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Ces exemples et bien d'autres sont énumérés sur la page Société civile du site web de la Banque, à l'adresse : <http://www.worldbank.org/ngos>

<sup>47</sup> Sur ces partenariats et bien d'autres encore, consulter *The World Bank's Approach to Global Programs: An Independent Evaluation, Phase I*, OED, 1<sup>er</sup> août, Annexe D (Banque mondiale 2002i); *The World Bank's Partnerships: An Update*, FRM (Banque mondiale 2002k), à l'adresse : [http://wbln0023/rmc/rmc.nsf/DOCS/PATS+Documents/\\$File/SecM2002-0427A.pdf](http://wbln0023/rmc/rmc.nsf/DOCS/PATS+Documents/$File/SecM2002-0427A.pdf)

<sup>48</sup> Consulter "Partnerships – The Next Step in People, Planet and Prosperity: Outcomes of the World Summit on Sustainable Development" (Banque mondiale 2003d).

28. **De nombreux mécanismes de financement ont été mis en place pour soutenir ces différentes catégories de collaboration entre la Banque et les OSC.** Nombre des gouvernements clients de la Banque choisissent de coopérer avec différentes OSC en tant que partenaires directs au développement et de leur confier les fonds affectés aux projets par la Banque ou d'engager des OSC pour des catégories déterminées de travaux. Le Programme plurinational de lutte contre le SIDA (MAP) en fournit une bonne illustration. Sur un budget de 1 milliard de dollars, environ 500 millions de dollars ont été réservés sur les fonds dégagés par la Banque pour l'octroi de subventions aux OSC. Au milieu de l'année 2004, au moins 20 000 petits projets entrepris par des OSC ont été financés grâce à ces dons pour des activités de traitement, de surveillance, de prévention et d'éducation, de même que pour la réduction de l'impact au niveau local.<sup>49</sup> Les Fonds sociaux constituent également un important mécanisme de financement pour la Banque, qui met à contribution les OSC afin d'aider les pouvoirs publics à assurer la fourniture des services sociaux aux communautés démunies. Les dons octroyés dans le cadre du Fonds de développement institutionnel (IDF) et les fonds spéciaux tels que le Fonds de développement social du Japon (JSDF) vise à encourager les autorités publiques à adopter des approches plus participatives dans la conception et la mise en œuvre des projets et des politiques financés par la Banque. Les fonds fiduciaires des États donateurs jouent un rôle important car ils appuient l'action de la Banque pour promouvoir des approches participatives dans l'établissement du budget de l'État ou de renforcement des capacités pour les DSRP ; dans certains cas, les OSC peuvent même accéder directement à ces ressources, avec le parrainage d'un département de la Banque. La Banque est désormais dotée d'un certain nombre de mécanismes pour l'octroi direct de dons, dont l'un des plus importants est le Programme de petites subventions (SmGP). Quoique modeste, ce programme est fort apprécié par les équipes-pays de la Banque, qui le considèrent comme une source de financement de démarrage souvent essentielle pour les OSC locales car elle leur permet de promouvoir des liens de collaboration novateurs avec la société civile, ainsi que l'appropriation, le renforcement des capacités et les partenariats. Les projets soutenus par le SmGP peuvent être un important point d'entrée pour la collaboration future entre les pouvoirs publics et les OSC.<sup>50</sup> Parmi les autres ressources importantes financées par la Banque pour favoriser l'établissement de liens de coopération avec les OSC, on peut citer les Marchés du développement aux plans mondial et par pays (DM), le Fonds post-conflit (PCF), Information for Development (InfoDev), et le Fonds de partenariat en faveur des écosystèmes critiques. Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Groupe consultatif pour l'assistance aux plus pauvres (C-GAP) coopèrent également de manière directe avec les OSC.<sup>51</sup> En août 2003, la Banque a mis en place un nouveau mécanisme d'octroi de dons dénommé le Fonds mondial pour les populations autochtones, qui met à disposition des fonds de démarrage pour

<sup>49</sup> Présentation faite par Keith Hansen, Responsable d'ACTAfrica de la Banque mondiale à l'occasion de l'atelier de politique stratégique de la société civile sur le VIH/SIDA, juin 2004 (Banque mondiale 2004d).

<sup>50</sup> Chemonics International 2001. Évaluation du programme des petites subventions de la Banque mondiale (SmGP), exercice 1998-2000, juin 2001. (Banque mondiale 2001).

<sup>51</sup> Consulter *Resources for Mobilizing Funding for Development Projects*, pp. 21-43. (Banque mondiale 2001e). <http://www.gdrc.org/ngo/funding/ngo-grants.pdf>.

des projets restreints et innovants proposés et réalisés par des groupes de populations autochtones dans les pays en développement.<sup>52</sup>

29. **Toutefois, tous ces fonds semblent insuffisants pour satisfaire les besoins actuels en matière de collaboration, tant au plan interne qu'externe, et l'accès aux ressources peut être difficile, plus particulièrement pour les OSC locales.** Nombre de ces fonds ont une surface financière, une portée et une flexibilité réduites, et y accéder peut être une perte énorme de temps et extrêmement pesant pour les services de la Banque et pour les OSC.<sup>53</sup> Les gestionnaires de tâche interrogés dans le cadre de l'examen de la participation entrepris par l'OED en 2001 ont cité l'insuffisance de fonds comme un obstacle important à la promotion de la consultation et de la participation.<sup>54</sup> Nombre de membres du personnel de la Banque et d'OSC ont le sentiment qu'une part substantielle, voire la majorité, des activités de collaboration avec la société civile menées par la Banque dépend de l'accès à des fonds fiduciaires mis en place par les bailleurs de fonds ou d'autres sources de financement extérieures. Même si les projets de budget incluent de plus en plus des volets liés à la communication stratégique, ceux-ci ne sont pas souvent mis en oeuvre. Dans le même temps, les procédures de passation de marchés de la Banque sont souvent citées par les OSC et le personnel comme manquant de flexibilité, voire comme étant biaisés contre la participation des OSC, plus particulièrement contre les groupements locaux qui disposent de ressources limitées. Des actions sont actuellement en cours pour traiter certains des obstacles liés à la passation de marchés, mais ont été lentes à répondre à la demande interne et externe. Aussi longtemps que les activités de collaboration avec la société civile seront perçues comme étant subordonnées à la recherche de fonds complémentaires au budget ordinaire, l'on court le risque qu'aux yeux des clients, ces efforts soient considérés comme marginaux, et ne soient pas appréciés ou ne bénéficient pas d'une priorité de la part des services de la Banque. La décision d'affecter une part significative de ressources de l'IDA-13 et de l'IDA-14 aux dons a ouvert plus largement la possibilité d'offrir aux pays clients des conditions plus souples pour une collaboration avec les OSC grâce aux fonds octroyés par la Banque, même si la Banque continuera d'acheminer les fonds au titre de l'IDA par l'intermédiaire des autorités souveraines, et que les dons seront assujettis aux procédures de passation de marchés de la Banque.<sup>55</sup>
30. **L'autre contrainte est liée aux pressions qui s'exercent sur la Banque pour qu'elle réponde aux besoins des clients et assure un décaissement rapide des fonds, ce qui est en contradiction avec l'objectif d'instituer des processus participatifs favorisant l'efficacité du développement.** Le caractère immuable du cycle de projet dans les opérations soutenues par la Banque ne donne souvent pas assez de temps ni de ressources pour renforcer les capacités des communautés et des administrations locales de prendre en main les programmes de développement. Trop souvent, les besoins de renforcement des capacités et de participation sont ignorés ou marginalisés dès les étapes initiales de la planification des projets, et il arrive

<sup>52</sup> Le Conseil de 12 membres supervisant le Fonds comprend six représentants des organisations des populations autochtones.

<sup>53</sup> Ashman 2003. "Seeing Eye to Eye?" Étude réalisée pour InterAction et la Banque mondiale, Just Associates.

<sup>54</sup> La Banque mondiale 2001d. p.3.

<sup>55</sup> De même, la Banque a l'obligation de veiller à ce que les dons, tout comme les prêts, soient utilisés pour les buts auxquels ils sont destinés.

également que les communautés et leurs représentants ne possèdent pas les compétences et outils nécessaires pour assumer des rôles de leadership une fois que la Banque se sera désengagée. Il existe également des cas où le peu de capacité des pouvoirs publics pour absorber les ressources de la Banque engendre des retards dans les décaissements, alors que les organisations locales compétentes qui pourraient être inscrites pour bénéficier des ressources programmées dans les communautés pauvres ne sont pas considérées comme des alternatives viables. Ces omissions peuvent mettre en péril la pérennité des initiatives de développement de la Banque.

31. **L'on note par ailleurs un manque de données fiables et/ou immédiatement accessibles pour évaluer et suivre l'évolution de la collaboration entre la Banque et les OSC.** À titre d'exemple, la Banque n'est pas actuellement en mesure d'avoir une vue d'ensemble, à l'échelle de l'institution, du montant des fonds qu'elle achemine par le biais des OSC ou qui sont affectés à ces dernières. Les constats de l'OED laissent penser que les prétentions quant à l'implication des OSC dans les projets de la Banque sont peut-être exagérées car le système de suivi existant, qui se fonde sur l'étude de documents existants, ne permet d'évaluer que la participation souhaitée et non la participation effective.<sup>56</sup> Les exigences concurrentes imposées aux services de la Banque et les facteurs de démotivation comme le caractère ambigu des orientations et les systèmes inadéquats de suivi et évaluation de la participation, alimentent chez les gestionnaires de tâche la propension à « cocher la case » affirmant que les OSC ont été impliquées, plutôt que de prendre des mesures anticipatives en vue d'assurer que la collaboration est jugée satisfaisante par toutes les parties prenantes. L'absence d'un système de suivi et évaluation efficace, appliqué à l'échelle de l'institution et basé sur les résultats, réduit aussi bien l'efficacité opérationnelle et le soutien des parties prenantes à la Banque.<sup>57</sup> Elle pose également un obstacle à la démultiplication de la participation des OSC aux actions visant à aider les autorités publiques à réaliser les ODM.
32. **Le fait que les consultations soient perçues, au plan institutionnel, comme une activité ad hoc est source de frictions dans les relations entre la Banque et les OSC.** Si la consultation avec les OSC est parfois nécessaire et aujourd'hui largement utilisée dans tous les départements de la Banque, l'OED, les représentants du personnel de la Banque et de la société civile font état du fait que la qualité de ces consultations demeure inégale. Les lignes directrices relatives aux consultations ne sont pas largement suivies ; il existe une formation, mais celle-ci n'est pas obligatoire. Par conséquent, le soin est laissé aux agents de concevoir les consultations du mieux qu'ils peuvent, sans avoir suffisamment d'expérience, de temps et de ressources pour le faire de manière efficace. Les consultations sont menées souvent de façon arbitraire dans des délais très courts et/ou tard pendant le processus, plutôt que comme une possibilité systématique d'apprendre et d'aider à concevoir les politiques et les programmes *avant* leur finalisation. À l'occasion de certains bilans des politiques opérationnelles, par exemple, l'on a vu émerger un large consensus au sein de la Banque entre la direction et le Conseil des Administrateurs avant toute consultation avec les OSC, limitant ainsi la portée et la palette des

<sup>56</sup> *Non-Governmental Organizations and Civil Society Engagement in World Bank Supported Projects: Lessons from OED Evaluations* (Banque mondiale 2002e) ; Banque mondiale 2001g.

<sup>57</sup> Tiré d'une présentation faite en janvier 2003 devant le Conseil des Administrateurs sur la faisabilité d'un cadre intégré de gestion des risques pour la Banque mondiale.

contributions acceptables venant des OSC. Dans d'autres cas, peu, si ce n'est aucune information en retour, n'est fournie sur les observations recueillies auprès des OSC, avec comme conséquence le peu d'empressement de celles-ci à consacrer du temps à un dialogue ou consultation futurs avec la Banque car elles ne voient pas quel sort sera réservé à leurs contributions. Les OSC citent l'absence de paramètres clairs et cohérents pour la consultation et l'information en retour, l'attitude arrogante ou défensive du personnel de la Banque, le manque de transparence dans le choix des personnes invitées, la distribution tardive des documents de base des consultations, l'absence de traduction et le manque de financement pour couvrir l'investissement en temps et les frais de voyage des OSC, ce qui est source de tensions et de frustration. Le recours grandissant aux consultations sur le web soulève également des préoccupations, compte tenu de l'accès limité de nombreuses OSC et des publics des pays en développement à l'internet. D'autre part, certains gouvernements membres perçoivent les longues périodes de consultation sur certaines politiques ou initiatives comme étant la preuve que la Banque est davantage préoccupée de prendre l'avis des OSC que de la nécessité de prendre des décisions opportunes. En somme, des consultations mal gérées peuvent poser un obstacle majeur à l'instauration de relations constructives avec les OSC, et créer des difficultés opérationnelles et présenter un risque pour la réputation de la Banque.<sup>58</sup>

- 33. Les réseaux mondiaux d'OSC ont fait part de leurs frustrations concernant les résultats d'un certain nombre de processus de collaboration avec les parties prenantes initiés conjointement avec la Banque et qui ont eu un grand retentissement.** En particulier, trois processus récents — l'Initiative de bilan participatif de l'ajustement structurel (SAPRI),<sup>59</sup> la Commission mondiale sur les barrages (WCD)<sup>60</sup> et le bilan des industries extractives (EIR)<sup>61</sup> — ont fait l'objet d'un examen minutieux. Chaque processus avait des composantes propres, aussi distinctes et originales les unes que les autres : le SAPRI associait des OSC, des autorités gouvernementales et le personnel de la Banque à une analyse collective des impacts de l'ajustement structurel ; le WCD était un panel international regroupant de nombreuses parties prenantes et l'EIR était dirigé par un secrétariat indépendant qui a organisé une consultation mondiale avec la participation d'OSC, de gouvernements et de représentants des industries extractives. Malgré les bonnes intentions affichées dans l'ensemble de ces trois processus, ils se sont soldés par l'insatisfaction des différentes parties concernées, qui découle des positions divergentes concernant les hypothèses et attentes quant aux résultats sur lesquels doit déboucher chacun des processus. S'agissant du SAPRI et du WCD, la Banque a contribué au lancement du processus, mais a été plus tard perçue par certaines OSC comme ayant ignoré ou ayant pris ses distances par rapport aux recommandations. Les leçons tirées de ces processus font apparaître la nécessité de définir clairement les missions et le déroulement de l'exercice, dès le départ ; de reconnaître l'hétérogénéité des organisations impliquées et de gérer leurs attentes variées ; de préciser les rôles et

<sup>58</sup> Pour des directives plus détaillées et des exemples de pratiques optimales, se reporter au document de la Banque mondiale intitulé : *Consultations with Civil Society -- A Sourcebook* (Banque mondiale 2001a).

<sup>59</sup> Development Gap 2004. *The Structural Adjustment: The SAPRI Report. The Policy Roots of Economic Crisis, Poverty and Inequality*. Londres : Zed Books.

<sup>60</sup> Commission mondiale sur les barrages 2000. *Dams and Development: a New Framework for Decision-Making*. Commission mondiale sur les barrages. Londres : Earthscan Publications.

<sup>61</sup> Consulter la Lettre ouverte à James D. Wolfensohn adressée par les ONG en février 2004.

responsabilités des parties tierces impliquées ; et de faire montre de souplesse en apportant des aménagements au processus à mi-parcours, en tant que de besoin.

34. **La divulgation de l'information et la transparence constituent également des enjeux majeurs pour les relations entre la Banque et les OSC.** Le Cadre d'autonomisation propre à la Banque identifie l'accès à l'information comme un élément essentiel pour la promotion de la responsabilité et la participation effective, qui contribuent à leur tour à promouvoir une meilleure gouvernance et une plus grande responsabilité des pouvoirs publics.<sup>62</sup> Nombre d'OSC reconnaissent que la Banque a accompli des progrès notables dans le développement de l'accès à l'information depuis l'approbation de la première politique sur l'information de la Banque en 1993, mais elles pensent que la Banque devrait jouer sa partition afin d'accroître l'accès public à l'information *avant* la prise des décisions. Les OSC considèrent qu'un accès accru et plus opportun aux informations constitue une étape essentielle vers l'opérationnalisation du Cadre d'autonomisation, en permettant aux groupes intéressés de disposer des informations de base dont ils ont besoin pour engager un dialogue avec leurs représentants dans l'administration. Dans les pays où l'accès à l'information n'est pas autorisé, les OSC font souvent appel à la Banque pour qu'elle intervienne auprès des autorités publiques et pour qu'elle encourage la divulgation de l'information. Dans d'autres cas, la direction de la Banque est perçue par les OSC comme étant l'obstacle à une meilleure divulgation de l'information.
35. **Résumé des enjeux :** au fil des années, la collaboration entre la Banque et les OSC s'est développée et intensifiée dans les trois principales catégories, à savoir la *facilitation*, le *dialogue* et la *consultation*, et le *partenariat*. Les interviews et les études menées font état d'une intense activité et d'innovations notables, mais il y a un fossé persistant entre les attentes, les politiques et la pratique, ce qui entrave la capacité de la Banque à renforcer les relations avec les OSC. Un certain nombre de propositions ont été identifiées par le passé par l'EXT, l'OED et d'autres services de la Banque afin de combler ce fossé, mais n'ont pas été mises en œuvre.<sup>63</sup> Le manque de données fiables, les ressources financières réduites et les limites imposées à la divulgation de l'information sont autant d'obstacles qui empêchent la Banque de tisser très tôt des relations de collaboration avec les OSC, de procéder à un suivi et évaluation efficace de leur participation et de réorienter, si nécessaire, les ressources humaines et financières, en accord avec la priorité que l'institution accorde à la promotion de l'autonomie d'action.

## **5. MONTÉE DE L'INFLUENCE DES OSCS DANS LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL : VERS UN NOUVEAU CADRE DE COLLABORATION**

36. **L'un des facteurs les plus déterminants dans la collaboration entre la Banque et les OSC a été l'élargissement de la taille, du champ d'action et des capacités des OSC de par le monde depuis le début des années 90, aidé en cela par le processus**

<sup>62</sup> Narayan 2002.

<sup>63</sup> Rapport-bilan de l'IDA sur les consultations par pays, OED, p. 3. (Banque mondiale 2001c).

**de mondialisation et le développement de la gouvernance démocratique, des télécommunications, les transformations du marché et l'intégration économique.**

Pour illustrer ce point par quelques chiffres, d'après les données recueillies, le nombre d'ONG internationales est passé de 6 000 en 1990 à 26 000 en 1999. Plus d'un million d'OSC ont été enregistrées seulement en Inde.<sup>64</sup> Le nombre des fondations a presque triplé, passant de 22 088 en 1980 à 56 582 en 2000.<sup>65</sup> Le dynamisme démontré récemment par ce secteur a été largement documenté (consulter les références bibliographiques). L'évolution de la collaboration entre la Banque et les OSC a été affectée par la croissance spectaculaire des OSC et par leur rôle grandissant dans les affaires nationales et mondiales.

- 37. Les OSC sont devenues des acteurs importants dans le financement du développement à l'échelle mondiale.** Les statistiques de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) pour 2003 révèlent que la composante privée des dons aux ONG/OSC se chiffre à près de 10 milliards de dollars par an, soit un doublement depuis 1990, et à environ 15 % du volume actuel de l'APD.<sup>66</sup> En outre, les membres de l'OCDE font état du fait que les contributions des États aux programmes des ONG/OSC se montent au moins à 1 milliard de dollars par an, tandis que l'aide publique acheminée par le canal des ONG/OSC s'élève également à 1 milliard par an. Au total, l'OCDE a estimé que les flux de financements affectés au développement international et à des fonds d'urgence gérés par les ONG/OSC s'élèvent au moins à 12 milliards de dollars par an.<sup>67</sup> Autre exemple : ECHO, l'organe humanitaire de la Commission européenne, a annoncé qu'il modifiait la répartition de son aide en affectant aujourd'hui 70 % de celle-ci par l'intermédiaire des OSC, ce qui est un revirement spectaculaire par rapport au chiffre d'il y a 10 ans, lorsque la majorité de son aide allait aux États.<sup>68</sup> D'après les données recueillies, les ONG de développement ont octroyé au cours des dernières années un soutien financier plus important aux pays en développement que toutes les agences des Nations Unies mises ensemble.<sup>69</sup> Entre 1990 et 2003, le volume des dons octroyés par les fondations et les sociétés américaines pour des actions de développement à l'échelle internationale a augmenté de 760 millions de dollars à 3 milliards de dollars.<sup>70</sup> En terme global, la société civile internationale déploie une intense activité économique et ne cesse de se développer ; le Projet d'étude comparée du secteur non lucratif mené par l'Université Johns Hopkins a annoncé que le secteur non lucratif dans 22 pays étudiés représentait 1,1 billion en dépenses au milieu des années 90.<sup>71</sup> Certaines OSC internationales emploient des effectifs de personnel supérieurs à ceux de la Banque ou ont des budgets de programme qui peuvent rivaliser avec ceux de certains de leurs organismes partenaires, voire les surpasser.<sup>72</sup>

<sup>64</sup> Dierckxsens 2000.

<sup>65</sup> The Foundation Center 2001.

<sup>66</sup> L'APD inclut les dons octroyés par les bailleurs de fonds bilatéraux aux ONG, mais pas les dons octroyés par les ONG sur des fonds privés.

<sup>67</sup> OCDE 2003. L'OCDE note que ces chiffres sont probablement des sous-estimations car les bailleurs de fonds ne rendent pas tous compte des contributions des gouvernements aux propres programmes des ONG, et la moitié seulement des bailleurs rendent compte des fonds qu'ils ont acheminés par le biais des ONG.

<sup>68</sup> ECHO 2003. [http://europa.eu.int/comm/echo/statistics/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/echo/statistics/index_en.htm); UNHCR 2003. <http://www.unhcr.org/>

<sup>69</sup> The Economist 1998.

<sup>70</sup> The Foundation Center 2004.

<sup>71</sup> Salamon 1999, p. 8.

<sup>72</sup> CARE 2002. <http://www.careusa.org/newsroom/publications/annualreports/2002/2002annualreport.pdf>

- 38. L'influence des OSC dans la définition de la politique publique à l'échelle mondiale s'est accrue au fil du temps.** Bien que les OSC aient commencé depuis plus de deux siècles à constituer des réseaux par-delà les frontières, les 10 à 15 dernières années ont vu émerger ce que nombre d'analystes appellent aujourd'hui une *société civile transnationale ou mondiale*, qui opère, plus que jamais, en réseau.<sup>73</sup> Les réseaux transnationaux de plaidoyer constitués par les OSC ont commencé à mobiliser sérieusement au cours des années 90, à travers des sommets parallèles organisés en marge des conférences internationales des Nations Unies et de campagnes de plaidoyer sur des questions telles que l'interdiction des mines anti-personnel et la promotion de l'allègement de la dette. Les études de cas démontrent comment ces actions ont influencé les orientations des décideurs politiques et les documents finaux approuvés lors des forums internationaux, tout en galvanisant et en responsabilisant dans le même temps les OSC concernées.<sup>74</sup> Le blocage de l'Accord multilatéral sur l'investissement (MAI) en 1997 fut un tournant décisif pour de nombreux groupes, car il a conforté leur ambition d'accentuer leurs efforts sur les centres de pouvoir dans les domaines de la réglementation et de la finance internationales (notamment les IFI) ; de renforcer leur connaissance et leur capacité d'analyse des questions économiques ; bâtir des coalitions à base élargie, comprenant des alliances avec des gouvernements amis ; et faire preuve de combativité lorsque cela est nécessaire.<sup>75</sup> La campagne pour l'interdiction des mines anti-personnelles et le jubilé 2000 ont mobilisé des milliers de partisans à travers le monde et attiré l'attention des décideurs politiques nationaux et internationaux au plus haut niveau, ainsi qu'une large couverture médiatique et un soutien appréciable de la part des célébrités. Dans de nombreux cas, des dirigeants gouvernementaux, comme au Brésil et aux Philippines, ont également travaillé dans la société civile et ont poursuivi des programmes similaires de transformation sociale au sein de l'administration.
- 39. Les OSC sont devenues d'importants moyens de prestation des services sociaux et de mise en œuvre d'autres programmes de développement, notamment dans les zones où les capacités des pouvoirs publics sont insuffisantes ou inexistantes.** Les réformes économiques et de politique budgétaire intervenues dans de nombreux pays ont conduit à la décentralisation, voire à la privatisation des services sociaux, ce qui peut avoir pour conséquence d'accroître le rôle des OSC.<sup>76</sup> Dans les pays en butte à des difficultés économiques, à des bouleversements politiques, en situation de conflit ou de sortie d'un conflit, les OSC sont parfois la meilleure alternative viable pour la fourniture des services sociaux aux populations nécessiteuses.<sup>77</sup> Au surplus, de la protection de l'environnement à la lutte contre les maladies, les défis auxquels font face les politiques gouvernementales sont devenus plus complexes aux niveaux national et international, et les mécanismes intergouvernementaux existants se sont avérés insuffisants pour traiter efficacement ces problèmes. Grâce au développement des connaissances et des capacités dans le secteur non lucratif, et à l'heure où les OSC forment des alliances avec les universitaires, les économistes et d'autres experts dans leurs domaines de spécialisation, l'expertise et la capacité que recèlent la société

---

<sup>73</sup> Kaldor 2001 ; Florini 2000.

<sup>74</sup> Pianta 2001 ; Clark 2002; Vayrynen 2000, p.83. ; Florini 2000.

<sup>75</sup> Wahl 1998, p.5 ; Goose 2000.

<sup>76</sup> Pianta 2001 ; Florini 2000.

<sup>77</sup> Banque mondiale 2002l.

civile peuvent être mis à profit pour le bien public et peuvent rivaliser, voire surpasser la capacité des gouvernements ou du secteur privé dans un domaine donné.

40. **L'intérêt grandissant accordé par les décideurs politiques et leurs administrés à la bonne gouvernance et à la transparence a également ouvert un champ de possibilités pour les OSC au-delà des frontières nationales.** La commission indépendante sur la gouvernance dans le monde a défini la notion de gouvernance comme étant : « la somme de toutes les méthodes que les individus et les institutions, publiques et privées, emploient dans la gestion de leurs affaires communes... est un processus continu au travers duquel des intérêts conflictuels et divers peuvent être pris en compte et des mesures concertées peuvent être prises.... Elle englobe les institutions et régimes formels habilités à faire respecter les règles définies, ainsi que des mécanismes informels auxquels les populations et les institutions ont soit souscrit, ou qu'ils perçoivent comme étant conformes à leurs intérêts »<sup>78</sup>. Tant dans les pays développés que dans les pays en développement, des appels ont été lancés en faveur de l'élaboration de nouveaux modèles de coopération entre secteur public et secteur privé, de transparence et de contrôle qui accordent plus de place aux OSC dans la vie publique. Anthony Giddens de la London School of Economics décrit ce phénomène comme étant la résultante d'un approfondissement de la démocratie, qui traduit une forme de société plus cosmopolite, qui révèle l'émergence d'une nouvelle structure de pouvoir dans laquelle les autorités publiques, le marché et la société civile doivent tous être limités dans leurs pouvoirs, dans un souci de solidarité et de justice sociale.<sup>79</sup> Les OSC exercent des fonctions de contrôle de la responsabilité et de quasi-réglementation, à l'exemple du Conseil des normes comptables internationales, qui a fait participer les OSC au processus d'élaboration de normes comptables harmonisées pour le secteur. Les processus participatifs d'établissement et de suivi budgétaires actuellement utilisés dans certains pays, de l'Inde au Ghana, permettent d'assurer que les fonds publics sont affectés prioritairement à la satisfaction des citoyens et effectivement consacrés aux programmes auxquels ils sont destinés.<sup>80</sup> En somme, la participation des OSC au développement et le renforcement de leur rôle de contrôle est désormais largement admis par la communauté internationale comme une composante majeure dans la promotion de la bonne gouvernance.<sup>81</sup>
41. **À mesure que s'accroît l'expertise et l'influence des OSC, les entreprises, les parlementaires, les médias et les leaders d'opinion s'en réfèrent à elle pour obtenir des informations, des conseils et des partenariats.** Les principales entreprises multinationales sont aujourd'hui à la recherche d'alliances avec les OSC et en font un volet primordial de leur stratégie commerciale. En témoigne, par exemple la récente montée des thèmes relatifs à la responsabilité sociale des entreprises (CSR) dans la publicité commerciale en faveur des secteurs pharmaceutiques, technologiques et énergétiques. Un nombre de plus en plus important d'investisseurs et de consommateurs sont à la recherche de produits et d'investissements qui passent avec succès l'épreuve de la responsabilité sociale de

<sup>78</sup> Commission sur la gouvernance dans le monde 1995. *Our Global Neighborhood*. Oxford University Press.

<sup>79</sup> Giddens 1998.

<sup>80</sup> Par exemple, consulter Ghana HIPC Watch. *First Report Card on Government of Ghana's Performance Under the HIPC Relief Fund*. Send Foundation.

<sup>81</sup> Giddens 1998, p.79; Giddens 2000, p.51.

l'entreprise et sont « agréés » par des OSC de renom.<sup>82</sup> L'un des thèmes majeurs des discussions du Sommet WSSD, qui s'est tenu à Johannesburg, portait sur la manière de favoriser une collaboration plus étroite entre les entreprises, les OSC et les gouvernements en vue de faire progresser la notion de responsabilité sociale. Les parlementaires du Nord et du Sud se joignent également aux groupes citoyens pour mener des campagnes sur certains thèmes, par exemple l'Alliance des groupes confessionnels et des législateurs dans de nombreux pays a été indispensable pour mobiliser le soutien de l'exécutif en faveur de l'allègement de la dette. Les médias traditionnels couvrant les débats de politique générale aux niveaux national et mondial essaient de faire connaître les points de vue et les observations des groupes militants et/ou des cellules de réflexion.

42. **Les enquêtes internationales révèlent une tendance qui traduit chez les populations une plus grande confiance vis-à-vis des OSC que des pouvoirs publics.** Dans nombre de pays, les autorités publiques et les formations politiques bénéficient auprès des populations d'un niveau de crédibilité moindre que les OSC. Les enquêtes menées récemment à l'échelle mondiale indiquent que le public a plus confiance dans les ONG/OSC que dans les gouvernements, les sociétés privées ou les organisations internationales pour promouvoir et protéger les valeurs d'éthique et de morale.<sup>83</sup> Depuis l'an 2000, le *Edelman Trust Barometer (Baromètre de la confiance d'Edelman)* annuel a conclu que les ONG/OSC surpassent les gouvernements, les entreprises et les médias en ce qui concerne la confiance dont elles jouissent auprès du public et sont considérées comme une source d'informations crédibles, plus particulièrement dans les domaines de l'environnement, de la santé et des droits de l'homme.<sup>84</sup> Une étude menée en 1997 par l'Institut Gallup en Argentine a conclu que le niveau de confiance dans les institutions publiques en Argentine, par exemple, était extrêmement faible ; les réactions publiques à la récente crise économique dans ce pays indiquent que ces préoccupations se sont accentuées avec le temps.<sup>85</sup> La propre étude de la Banque, intitulée *Voices of the Poor*, évoque également une crise de confiance dans les institutions publiques ; l'équipe chargée de l'étude a conclu que les pauvres ont davantage confiance dans les organisations à base communautaire que dans leurs gouvernements pour répondre à leurs besoins.<sup>86</sup> Dans les pays développés comme dans les pays en développement, des scandales récents mettant en cause la gouvernance des entreprises, ainsi que les réactions des autorités publiques au phénomène du terrorisme ont accentué le scepticisme des populations et leur méfiance vis-à-vis des entreprises privées et des pouvoirs publics.
43. **Les OSC sont d'avantage soumises à l'œil critique du public, à mesure que s'accroissent leurs capacités et leur influence.** Les bailleurs de fonds, les États, les parlementaires et les citoyens exigent que les OSC démontrent qu'elles sont bien gérées, efficaces, responsables vis-à-vis du public et participent activement au renforcement des capacités locales. Les OSC sont mises au défi par les autorités

<sup>82</sup> *Race to the Top: Attracting and Enabling Global Sustainable Business*, Rapport d'enquêtes auprès des entreprises (Banque mondiale 2003f).

<sup>83</sup> Gallup International 2002 ; Environics 2003 ; Environics 2001, p.3.

<sup>84</sup> Le 25 janvier 2005, la Sixième étude sur les leaders d'opinion mondiaux a été lancée par Edelman Public Relations lors du Forum économique mondial à Davos, *Edelman's Trust Barometer 2005*.

<sup>85</sup> Gallup International, Argentine 1997; Bain 2002.

<sup>86</sup> Narayan 2000, p.143.

gouvernementales, au Nord comme au Sud, de démontrer que la démocratie participative ne compromettra pas la démocratie représentative basée sur l'expression du suffrage électoral. Les tensions sont souvent vives lors des débats sur le rôle des autorités « élues » par opposition à celui de la société civile « non élue ». <sup>87</sup> Les OSC internationales, en particulier, font l'objet de pressions de la part des organismes donateurs pour qu'elles s'auto-réglementent et démontrent leur légitimité et leur responsabilité en tant qu'avocats du développement au nom des communautés pauvres des pays en développement. <sup>88</sup> Cette action d'élaboration de normes n'est pas un exercice nouveau pour beaucoup au sein de la société civile. Par exemple, InterAction, la coalition internationale des ONG basée aux Etats-Unis, a lancé en 1984 ses normes sur les PVO qui seraient un critère pour accéder au statut de membre. <sup>89</sup> Aux Philippines, un code de conduite auto-réglementé des OSC fut institué au début des années 90 et plus tard transformé en un système auto-géré qui évalue l'observation des normes requises par les ONG, qui doivent bénéficier de l'agrément de la Commission de contrôle des titres et des bourses pour pouvoir bénéficier des exonérations fiscales. <sup>90</sup> Humanitarian Accountability Partnership – International à Genève vise à renforcer la responsabilité des agences humanitaires vis-à-vis des bénéficiaires, tandis que les normes SPHERE sont un exemple de charte des ONG pour la définition de normes par secteur, de critères minimum de performance en matière de réaction en cas de catastrophe. Ces trois dernières années, l'on a assisté en particulier à une augmentation appréciable du nombre de conférences des OSC, d'ouvrages rédigés et de sessions de formation consacrés à la question de savoir comment les organisations peuvent établir et préserver leur légitimité, leur responsabilité et appliquer des pratiques de gestion et des pratiques opérationnelles optimales. <sup>91</sup> Face à la montée de la critique et des attentes, certaines OSC sont en train d'expérimenter l'établissement de cadres de référence internationaux et/ou le principe de l'accréditation par les tiers. <sup>92</sup> Le mouvement international des syndicats, qui est déjà doté de systèmes électoraux et de consultation bien établis, touchant un large éventail d'adhérents, a cherché à se distinguer des autres OSC et à faire en sorte que les décideurs politiques comprennent ces systèmes de responsabilité structurés.

**44. Ces évolutions soulignent l'importance d'intégrer les questions de la collaboration avec la société civile dans l'analyse, le dialogue sur les politiques et les opérations de la Banque.** L'augmentation des capacités des OSC a ouvert de nouvelles possibilités de les faire participer aux actions de développement et de réduction de la pauvreté, tandis que leur influence croissante peut en faire un

<sup>87</sup> Par exemple, les avis exprimés par le ministre sud-africain des finances et le ministre suédois du développement lors d'un débat public à l'occasion des Assemblées annuelles 2002 de la Banque mondiale/FMI (Banque mondiale 2002j). Consulter la transcription des propos tenus lors du séminaire, à l'adresse : <http://www.worldbank.org/annualmeetings/>. Se reporter également aux transcriptions et rapports du séminaire 2003 de l'American Enterprise Institute (AEI) sur la responsabilité des ONG, à l'adresse : [http://www.aei.org/events/eventID.329.filter/event\\_detail.asp](http://www.aei.org/events/eventID.329.filter/event_detail.asp).

<sup>88</sup> Fox and Brown 1998. Chapitre 12 ; Hudock 1999.

<sup>89</sup> Pour de plus amples renseignements concernant les normes sur les PVO d'InterAction, consulter le site <http://www.interaction.org/>.

<sup>90</sup> Consulter Philippine Council for NGO Certification à l'adresse <http://www.pcnc.com.ph> ; Ball and Dunn 1995 ; se reporter également au discours prononcé en 2002 par Jeff Thindwa, Banque mondiale, *Achieving Development Results Through Legal Frameworks that Enhance Participation of Civil Society Organizations*, ESSD Shanghai, Chine.

<sup>91</sup> Consulter, par exemple, les ordres du jour des conférences à Harvard, Assemblée générale de CIVICUS et Forum annuel de InterAction, 2001, et *The Global Accountability Report* (One World Trust 2003).

<sup>92</sup> Consulter SGS Benchmarking of Non Governmental Organisations à l'adresse <http://www.sgs.com> et *and note from the World Bank's Lunch Discussion on Civil Society Accountability* le 10 novembre 2004, à l'adresse [www.worldbank.org/civilsociety](http://www.worldbank.org/civilsociety)

formidable obstacle si elles s'opposent à un projet ou à une réforme de politique donnée. Une évaluation plus systématique des opportunités et des risques que présentent les OSC nationales et transnationales devient alors un volet indispensable d'une approche stratégique du développement. Le développement spectaculaire et la formation de réseaux de la société civile à travers le monde accroissent la difficulté pour la Banque et ses États membres d'opérer des choix mieux avisés et plus stratégiques, à savoir dans le choix des groupes qu'il convient de consulter, dans le souci de doter les communautés les plus démunies et les autres principales parties prenantes des moyens d'action dont ils ont besoin. Un cadre d'action approprié pour la collaboration avec la société civile est également indispensable. En plus d'un environnement politique et économique propice, les pays doivent mettre en place des cadres juridiques qui confortent la société civile et offrent aux OSC la possibilité de s'engager dans les actions de développement au niveau national, que ce soit dans la fourniture des services, le suivi des services publics, le plaidoyer ou l'éducation publique. Ils doivent également assurer le libre accès à l'information et faciliter la recherche de financement par les OSC, entre autres priorités. La liberté de la presse est un autre aspect important de ce cadre d'action<sup>93</sup>. Le degré d'élévation et d'intégration de ces questions liées à la collaboration avec la société civile dans l'action de la Banque au niveau des pays varie considérablement et dépend le plus souvent de l'expérience et du point de vue de chaque représentant résident de la Banque et de chaque gestionnaire de tâche, ainsi que des autorités gouvernementales homologues.

- 45. D'autres organisations internationales, ainsi que nombre des États membres de la Banque ont commencé à réagir aux mutations qui agitent la société civile et l'environnement de la gouvernance.** Au cours des dernières années, l'on a observé chez les autres organisations internationales une tendance générale vers l'amélioration de la participation et vers une plus grande ouverture à l'égard des groupes de la société civile. À titre d'exemple, de nombreux gouvernements intègrent désormais les OSC à leur délégation officielle lors des conférences des Nations Unies et fournissent un appui financier et/ou politique pour la tenue de forums parallèles de la société civile, et les OSC sont également invitées à des sessions de haut niveau. Par exemple, lors de la conférence ministérielle de l'OMC organisée en 2003 à Cancun, de nombreux représentants des OSC ont été intégrés aux délégations gouvernementales. La BAD, la BIAD et le PNUD ont récemment adopté de nouvelles stratégies de promotion de la participation<sup>94</sup>. Le Fonds mondial pour la lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme réserve dans son conseil de direction cinq sièges avec droit de vote pour les OSC.<sup>95</sup> Un Panel de haut niveau sur les relations entre les Nations Unies et la société civile, nommé par le Secrétaire général de l'ONU, M. Kofi Annan, et présidé par l'ancien Président brésilien, M. Cardoso, a formulé en 2004 une série de recommandations qui visent à faire davantage de place à l'opinion des OSC dans la gouvernance à l'échelle mondiale et à renforcer le niveau de

<sup>93</sup> Banque mondiale 2002n. *The Right to Tell: The Role of the Mass Media in Economic Development*, WBI, Washington, D.C.

<sup>94</sup> BIAD 2000. Participation des citoyens aux activités de la Banque interaméricaine de développement, octobre ; Nations Unies 2001. *UNDP and Civil Society Organizations: A Policy Note on Engagement*. <http://www.undp.org/poverty/practicenotes/UNDP%20CSO%20Policy.pdf> ; Banque asiatique de développement (ADB) 2002. <http://www.adb.org/NGOs/Framework/>

<sup>95</sup> <http://www.theglobalfund.org/en/partners/ngo/>

participation de la société civile dans l'ensemble du système des Nations Unies.<sup>96</sup> Dans le même temps, certains gouvernements, dans le cadre de leurs actions de lutte contre le terrorisme, ont pris des mesures en vue de contrôler les activités des organisations de la société civile, suscitant des inquiétudes face aux risques que pourrait représenter pour les activités des OSC légitimes.<sup>97</sup>

46. **Résumé des enjeux** : les mutations intervenues au sein de la société civile mondiale, qui ont été mises en lumière dans ce chapitre, ont eu une incidence significative sur les efforts de développement et de lutte contre la pauvreté au niveau mondial et militent en faveur d'une plus grande priorité et d'une meilleure compréhension auprès du personnel, de la direction et du Conseil de la Banque. Ces changements ont des conséquences pour les programmes internes et externes de formation et de renforcement des capacités de la Banque, ses mécanismes de collaboration avec les OSC dans le cadre des opérations et sur les questions de politique générale, ses relations avec les États membres, de même que sur sa collaboration avec les autres organismes internationaux et les milieux d'affaires.

## 6. CRITIQUE ET CAMPAGNE DE PLAIDOYER DE LA SOCIÉTÉ CIVILE : ACTEURS, ENJEUX, CAUSES

47. **Les manifestations publiques organisées en marge de nombreuses réunions internationales dans la période qui a suivi immédiatement la conférence ministérielle de l'OMC qui s'est tenue en 1999 à Seattle a suscité beaucoup de débats sur l'état des relations entre la Banque et les OSC, particulièrement au niveau mondial.** Ces manifestations de protestation, notamment celles déclenchées lors des réunions de printemps du FMI et de la Banque mondiale en 2000 à Washington et lors des assemblées annuelles de 2000 à Prague, ont énormément retenu l'attention du public et ont parfois jeté une ombre sur de nombreux autres échanges constructifs qui s'étaient noués entre les OSC et la Banque.
48. **Les protestations qui ont eu lieu en marge des réunions ou sommets de l'Organisation mondiale du commerce, de la Banque, du Fonds monétaire international et d'autres rencontres internationales au cours des dernières années ont porté sur une pléthore de sujets, notamment la dénonciation de la guerre en Iraq et d'autres conflits, et particulièrement sur les effets négatifs qui semblent résulter selon leurs auteurs de la mondialisation.** Ils s'inquiètent de l'instabilité économique et de la perte d'emplois, du contrôle des acteurs locaux et du patrimoine culturel. Bien que de nombreux observateurs avisés et les organisateurs de campagnes de protestation eux-mêmes soutiennent que le terme de « justice sociale » — et non « l'anti-mondialisation » — est plus approprié pour décrire ces manifestations, la *mondialisation* est néanmoins la *bête noire*, ce que ces groupes perçoivent comme le pouvoir excessif du capitalisme, des sociétés multinationales et

<sup>96</sup> Nations Unies 2004, *We the Peoples: Civil Society, the United Nations and global governance*, A/58/817 ; Nations Unies 2002, *The United Nations System Collaboration with Civil Society Organizations (CSOs)*, Comité CEB de haut niveau sur les programmes, CRP.5, septembre.

<sup>97</sup> Naidoo 2002, page 42 à 43.

des élites politiques dans les pays développés et en développement.<sup>98</sup> Ils accusent le FMI, la Banque et l'OMC d'être des agents des pays riches et des sociétés multinationales qui, selon eux, tirent le plus de profit de la mondialisation et de la libéralisation du commerce. Certains protestataires sont persuadés qu'il existe une contradiction inéluctable entre la fonction d'une institution de prêt et l'objectif de réduction de la pauvreté. Les réunions conjointes FMI/Banque mondiale, qui peuvent attirer des responsables politiques de haut niveau et les médias internationaux, offrent souvent une cible commode autour de laquelle les activistes peuvent se mobiliser et faire entendre leur voix.

49. **Nombre d'activistes continuent d'attribuer les problèmes liés à la mondialisation aux décisions stratégiques et de prêt de la Banque qu'ils jugent néfaste pour les pays pauvres et leurs populations.** S'il est vrai que certaines de ces critiques se fondent sur des actions passées de la Banque qui ne sont peut-être plus pertinentes, d'autres ont trait aux politiques ou aux activités actuellement soutenues par la Banque. Les principaux thèmes mobilisateurs mis en avant par les protestataires et les groupes militants sont, entre autres, l'allègement de la dette, les droits de l'homme, la gouvernance, la corruption, le commerce des produits agricoles, la réforme agraire, la privatisation des services de base, tels que l'eau et les barrages ou autres vastes projets d'infrastructures qui ont eu, à leur avis, un effet néfaste sur les populations locales ou l'environnement. Même lorsque la responsabilité de la décision ou du processus en question incombe à un gouvernement donné (tel que les DSRP), les OSC pensent souvent que le fait de prendre pour cible la Banque en raison de son influence politique et financière et compte tenu de l'attention des médias internationaux est plus susceptible de contraindre à un changement qu'en appelant directement au gouvernement en question. Ce phénomène a été désigné comme « l'effet de boomerang » car lorsque les militants de la société civile locale portent leurs revendications sur la scène internationale, la pression « contourne l'indifférence et la répression de l'État au niveau du pays pour mettre la pression depuis l'étranger sur les élites politiques locales »<sup>99</sup>
50. **Les mobilisations de rue ont marqué l'émergence de nouveaux mouvements de défense de la justice sociale qui ont rassemblé des coalitions éparses et souvent virtuelles de militants de la cause du développement, de la paix et des droits de l'homme, d'étudiants, certains syndicats et autres groupes d'intérêt politiquement actifs.** S'il est vrai que les individus qui se sont rassemblés dans la rue lors des récentes réunions internationales sont, dans leur immense majorité, originaires du Nord, ils ont bien des liens de plus en plus solides avec des militants dans le Sud, un phénomène qui est alimenté par les phénomènes d'autonomisation et de constitution de réseaux transnationaux de la société civile qui ont été évoquées au chapitre 5 de ce rapport. Nombre des protestataires ont été bien avisés en se servant de ces manifestations publiques pour renforcer le soutien à leurs causes respectives, même si les sujets n'ont rien à voir ou n'ont aucun lien direct avec la Banque.<sup>100</sup> En ce qui concerne les thèmes de la mondialisation et de la finance internationale, des

<sup>98</sup> Desai and Said 2001, pages 64 et 189.

<sup>99</sup> Keck and Sikkink 1998, p. 200.

<sup>100</sup> Consulter par exemple le site web « Mobilization for Global Justice » concernant les liens entre la fermeture de l'hôpital de Washington D.C. et la Politique relative aux prêts d'ajustement de la Banque mondiale, à l'adresse <http://sept.globalizethis.org/>

alliances se sont constituées entre ce que les analystes Desai et Said appellent les « isolationnistes », au nombre desquels figurent des groupes qui ont appelé ouvertement à l'abolition des institutions de Bretton Woods, et des « alternatifs » qui ont très peu de connaissances crédibles sur la Banque, mais épousent une combinaison de vues « anti » et réformistes sur la mondialisation et prennent plaisir à se servir de la Banque comme cible même si celle-ci n'est pas responsable de la décision contestée.<sup>101</sup> Certains des groupes plus militants qui ont participé à ces manifestations ont montré peu d'intérêt pour un dialogue constructif avec la Banque ou pour une réforme de l'institution. Leurs messages et leur tactique peuvent parfois prendre des allures de confrontation, voire virer à l'obstruction, par le recours à des méthodes telles que la formation de chaînes humaines pour essayer de bloquer l'accès des officiels aux réunions ou l'utilisation de bicyclettes pour bloquer la circulation des automobiles. Certains se sont même montrés disposés à user de violence et à se livrer à la destruction de biens ou encore à tolérer et soutenir la perpétration de telles actions par d'autres.

- 51. Avec les groupes les plus militants impliqués dans ces protestations, la Banque ne devrait pas espérer instaurer des relations constructives.** La Banque a clairement exprimé son intention de ne pas collaborer avec des individus ou des groupes qui se sont livrés à des actes de violence ou à la destruction de biens, tels que les groupes Black Bloc ou Anti-Capitalist Convergence. La Banque a également très peu de raisons d'espérer que des relations constructives soient possibles ou même souhaitables avec des groupes tournés vers l'obstruction, à moins d'un changement significatif de leurs buts et tactiques. La Banque ne s'oppose nullement aux protestations pacifiques et conformes à la loi, mais les manœuvres telles que le l'entrave au droit des États membres ou des représentants de la Banque de se réunir et de discuter librement, ne peuvent être tolérées. Certains des groupes qui ont pris la tête des protestations ont pour principale motivation de figurer en première page des journaux ou de marquer des points lors des débats, et non de discuter des faits ou d'engager un dialogue véritable. Pour ces groupes, le mieux que la Banque puisse faire est de continuer de s'informer de leurs messages et de leurs activités car, à l'occasion, il sera nécessaire d'y répondre par le canal des ondes publiques ou d'autres forums.
- 52. Le 5<sup>e</sup> forum social mondial (FSM) qui s'est tenu en janvier 2005 à Porto Alegre, au Brésil (et qui a attiré au moins 150 000 participants venus du monde entier, selon le site Web officiel de l'événement) témoigne de l'émergence d'un mouvement social mondial dont l'objectif est de rechercher des moyens d'influencer le changement au-delà des protestations.** Le FSM s'est tenu pour la première fois en janvier 2001 et se voulait une protestation vigoureuse contre le forum économique mondial qui se tient tous les ans à Davos. Le discours hostile à l'establishment, entendu lors du premier FSM, était très véhément ; et il s'y est manifesté très peu d'intérêt pour le dialogue avec les décideurs mondiaux. Une liaison vidéo entre les participants à Porto Alegre et ceux de Davos a dégénéré dans un concert de cris, d'accusations et d'épithètes hostiles venant du côté de Porto Alegre. Après les attentats terroristes perpétrés le 11 septembre 2001 à New York et à Washington, le contexte a changé : la tolérance à l'égard des protestations hostiles a

---

<sup>101</sup> Desai and Said 2001, pp.74-75.

commencé à faire place à des méthodes plus ordonnées<sup>102</sup> et certains des organisateurs du FSM ont reconnu la nécessité de reformuler leurs messages et leurs tactiques face aux réalités politiques à l'échelle mondiale.<sup>103</sup> Le Comité d'organisation du FSM encourage depuis lors la participation d'une palette plus large d'OSC de par le monde, créant ainsi une catégorie d'observateurs, au nombre desquels figurent des membres du personnel de la Banque, et en invitant des représentants de la Banque à prendre la parole lors de certaines sessions, à l'instar des Nations Unies et d'autres autorités gouvernementales partageant les mêmes opinions. Il n'en demeure pas moins que nombre des organisations participant au FSM demeurent opposées à tout dialogue constructif avec les institutions financières internationales ou avec les décideurs économiques. Reste à savoir si le FSM arrivera à une maturité suffisante pour devenir un espace susceptible d'influer sur la portée et le rythme de la mondialisation économique. Cela dépendra de la capacité des principaux organisateurs d'arriver à un minimum de consensus au sein de la « vaste tente » de la société civile qu'ils ont créée, pour pouvoir engager un débat constructif avec les décideurs au sein des institutions gouvernementales et multilatérales, et pour proposer des mesures et des approches alternatives concrètes et rigoureuses.

- 53. La principale opportunité et aussi le défi le plus important pour les relations entre la Banque et les OSC dans la mise en œuvre du programme de développement mondial de Monterrey/Doha/Johannesburg (MDJ) consiste à approfondir les relations avec les groupes qui optent pour la collaboration plutôt que la confrontation, s'attachent surtout à doter les populations démunies de moyens d'action et disposent des capacités d'analyse et/ou opérationnelles pour contribuer à la réalisation des ODM.** Ces groupes comprendront en leur sein ce que certains analystes ont appelé les « noyaux durs » (groupes qui plaident généralement en faveur de méthodes participatives et constructives) ou les « réformateurs » qui sont des critiques avisés de la Banque, mais sont également désireux d'engager un dialogue dans le but d'obtenir des réformes plus profondes, et non d'abolir les institutions financières internationales.<sup>104</sup> Nombre de ces groupes soutiennent les messages de la Banque visant à accorder la priorité à la réalisation des ODM et au renforcement des moyens d'action et d'expression des communautés locales. Ces groupes peuvent être cependant sensibles aux messages des protestataires car ils perçoivent dans bien des cas le fossé persistant entre le discours et la réalité à travers les attentes soulevées par les messages et les études menées par la Banque, d'une part, et la pratique réelle, d'autre part. Ils mettent le doigt sur les carences importantes dans la mise en œuvre des politiques opérationnelles de la Banque qui sont supposées promouvoir la participation des parties prenantes et promouvoir l'autonomisation des pauvres. Ils appellent la Banque à être une institution moins arrogante, à reconnaître ses erreurs et à faire davantage preuve d'esprit d'ouverture vis-à-vis des approches alternatives au développement et à la réduction de la pauvreté. Ils s'inquiètent également de la capacité des pays pauvres à atteindre un niveau d'endettement tolérable et à réaliser une croissance équitable. Même s'ils admettent peut-être que la Banque a modifié ses approches, ils ont le sentiment que la Banque continue de promouvoir un modèle économique qui n'accorde pas l'importance qu'il faut aux

<sup>102</sup> Pianta 2001; Bretton Woods Project 2001: <http://www.brettonwoodsproject.org/>; *Financial Times* 2001.

<sup>103</sup> Globin 2001. "The Anti-Globalization Movement after September 11," Council of Canadians ; <http://www.globalizethis.org>.

<sup>104</sup> Desai and Said 2001 ; Clark 2002, p. 11.

questions des droits de l'homme et de la protection sociale. Ils pensent que les institutions publiques telles que la Banque doivent devenir plus responsables vis-à-vis des populations.<sup>105</sup> Ils estiment que la structure de gouvernance de la Banque, et partant le cadre de gouvernance mondiale dont la Banque est un acteur important, est biaisé en faveur des pays riches au détriment des pays pauvres et mérite donc d'être réformé. Souvent, ce sont de telles analyses, venant généralement de groupes faisant d'un esprit critique constructif à l'égard de la Banque, qui confèrent l'essentiel du crédit intellectuel dont bénéficient les messages des groupes plus radicaux.

- 54. Les protestations ont posé un dilemme à certains des OSC qui sont des critiques plus constructifs de la Banque.** Les groupes plus constructifs peuvent partager nombre des préoccupations évoquées par les protestataires (et peuvent même se joindre à eux dans les rues, par moments, car ils croient que la manifestation et la protestation pacifiques sont un instrument légitime pour susciter le changement) mais s'opposent aux messages ou aux manœuvres tendant à diaboliser ou à encourager la violence ou l'obstruction. Lors des assemblées annuelles de 2000 à Prague, par exemple, certaines OSC se sont senties obligées de dénoncer la violence perpétrée par certains éléments radicaux appartenant à la coalition « S26 ». En 2001, à l'occasion de rencontres internationales organisées à Québec et à Gênes, les violences, destructions de biens et en fin de compte, la mort d'un contestataire ont poussé certains groupes à se prononcer publiquement contre la violence.<sup>106</sup> De nombreuses OSC qui mènent depuis longtemps des actions de lobbying auprès de la Banque comprennent très bien les distinctions entre le rôle de la Banque et celui des États actionnaires et peuvent déterminer à quel moment il est nécessaire d'exercer des pressions sur l'un ou l'autre de ces acteurs. Cependant, il existe beaucoup plus de groupes qui ne suivent pas de près les institutions et n'arrivent pas à faire la distinction entre leurs fonctions, de sorte qu'ils peuvent se focaliser sur la Banque sans se préoccuper de savoir si elle est ou non la cible appropriée.<sup>107</sup> Les étudiants et la jeunesse, en particulier, se sont facilement joints aux mouvements de protestation contre la Banque lorsqu'ils entendent les messages simplistes accusant le personnel de la Banque d'être responsable de décisions qui dépendent, en réalité, des gouvernements. Si nombreux parmi les groupes les mieux informés ne collaborent pas avec la Banque, il n'en demeure pas moins qu'ils montrent peu d'enthousiasme à engager un débat public sur le rôle des institutions multilatérales, laissant ainsi les scènes de violence et de protestation capter l'intérêt des médias et créant ainsi la forte impression que les rapports entre la Banque et la société civile sont surtout conflictuels.
- 55. Maintenant que la Banque a donné son accord à des actions destinées à aider les pays en développement à réaliser les ODM, de même que tous les partenaires remplissant les engagements pris à Monterrey, Doha et Johannesburg, il sera encore plus indispensable pour la Banque d'appuyer son action sur une connaissance rigoureuse des préoccupations et des capacités de la société civile et sur une analyse des entraves possibles.** Si les institutions internationales et les gouvernements ont généralement salué le pacte pour le développement conclu entre

<sup>105</sup> Kanbur 2001; Centre d'information de la Banque 2001 ; Oxfam International 2000a

<sup>106</sup> Par exemple, se reporter à la pétition en faveur d'un « code de conduite » distribuée par la New Economics Foundation (NEF) au Royaume Uni.

<sup>107</sup> Jubilee 2000.

pays riches et pays pauvres, nombre d'OSC ont exprimé leur déception devant le fait que les engagements étaient vagues et que les sommets n'ont pas débouché sur des actions concrètes. Nous suivons de près les progrès réalisés par les institutions multilatérales et les États pour le respect de ces engagements et ceci pourrait devenir le test décisif pour déterminer combien de temps ou de ressources ils sont disposés à investir dans l'engagement d'un dialogue ou d'une collaboration avec la Banque à l'avenir. Il faudra, à l'échelle de la Banque, instaurer une communication plus efficace et un partage plus judicieux de l'information sur les relations avec la société civile, car différents départements de la Banque entretiennent des échanges avec différents groupes dans le but de réaliser des objectifs différents (exemple : HD pour l'éducation pour tous ; ESSD pour l'agriculture ; ESSD/INF pour l'accès à l'eau ; DEC/PREM pour la levée des barrières commerciales en faveur des pays pauvres).

**56. De nombreuses OSC porteuses d'une vision constructive sont frustrées par ce qu'elles considèrent comme les promesses non tenues d'améliorer la participation des citoyens au processus de développement, plus particulièrement au DSRP.** La collaboration constructive entre les autorités publiques et les OSC est primordiale pour une véritable appropriation au niveau des pays. De nombreuses OSC, aussi bien au niveau mondial et au niveau national, estiment que la Banque a un rôle important et dynamique à jouer en aidant les pouvoirs publics à concevoir et à institutionnaliser de nouveaux mécanismes de collaboration avec les OSC, par exemple, à travers les DSRP. Ils perçoivent la disponibilité des États emprunteurs à ouvrir le processus de DSRP à une participation plus significative comme une marque essentielle de leur adhésion à l'appropriation au niveau local et à des réformes favorables aux plus pauvres. Bien que les DSRP soient censés être contrôlés et induits par les pays, les OSC, locales comme internationales, semblent attribuer au FMI et à la Banque la responsabilité de garantir des processus participatifs qui font intervenir un large éventail de parties prenantes non gouvernementales. En fait, beaucoup considèrent que cela relève de la responsabilité des institutions financières internationales. Les examens du processus de DSRP effectués par la Banque, les OSC et les bailleurs de fonds au cours des dernières années révèlent que tandis que la participation des OSC au DSRP n'a cessé de se développer et de créer de nouveaux espaces de collaboration avec la société civile, l'expérience est assez inégale et des obstacles importants à une participation significative subsistent dans de nombreux pays.<sup>108</sup> Récemment, le prospectus *2004 PRSP Good Practices* citait un certain nombre de « bonnes pratiques » qui devaient être considérées. Au nombre de celles-ci figurent : la participation des parties prenantes à la mise en œuvre et au suivi du DSRP ; l'appui aux initiatives de renforcement des capacités qui permettent à la société civile et à d'autres acteurs de participer de manière plus effective au débat et à la mise en œuvre des politiques ; et fournir avec diligence aux équipes des DSRP une information en retour constructive sur les projets de documents de stratégie.<sup>109</sup>

**57. La plupart des OSC continueront de jouer le double rôle de critiques et d'alliés ou de partenaires pour la Banque et les États, tout en considérant la protestation**

<sup>108</sup> Banque mondiale 2003e. *Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPS)-Progress in Implementation*; Banque mondiale 2002f.; se reporter également aux critiques venant des OSC, à l'adresse [www.worldbank.org/strategies/](http://www.worldbank.org/strategies/) or <http://www.eurodad.org/>

<sup>109</sup> Banque mondiale 2004c. *Poverty Reduction Strategy Papers: Good Practices 2004* peut être commandé en ligne, à l'adresse [www.worldbank.org/poverty/strategies/review/order.htm](http://www.worldbank.org/poverty/strategies/review/order.htm)

**pacifique comme un instrument valable pour susciter le changement, de même que le dialogue.** Nombre d'OSC ne voient pas leurs activités simplement sous l'angle humanitaire, mais estiment également qu'elles visent à promouvoir la transformation sociale et à servir de contrepoids aux actions des pouvoirs publics et des institutions financées sur les ressources publiques, telles que la Banque.<sup>110</sup> L'on peut donc prévoir une certaine tension dans les relations entre les pouvoirs publics et la Banque, d'une part, et les OSC d'autre part. Compte tenu de sa dimension mondiale, de ses ressources et de sa structure d'institution financière intergouvernementale, la Banque continuera toujours de s'attirer la critique des OSC, quels que soient les succès qu'elle pourra remporter dans la promotion de la collaboration ou dans la lutte contre la pauvreté. Si elle se fonde sur des principes de respect mutuel, de dialogue et de partenariat, cette tension peut être cependant salutaire et déboucher sur des politiques, des programmes et une gouvernance plus efficaces. À titre d'exemple, le plaidoyer constant et critique de la part du mouvement des ONG environnementales internationales au cours des années 80 et 90 a contribué utilement à la sensibilisation de la Banque à l'environnement, poussant ainsi l'institution à adopter des approches participatives et des mesures de sauvegarde, de même qu'à adopter le panel d'inspection comme mécanisme de responsabilisation.<sup>111</sup> Dans le même ordre d'idées, le plaidoyer mené par des OSC tels que les groupes confessionnels et Oxfam International, couplés au leadership de M. Wolfensohn à la Banque, a énormément contribué à convaincre les États membres de la Banque d'adopter le programme PPTE d'allègement de la dette en 1996. Les OSC ont également joué un rôle clé, au travers du processus de consultation dans le cadre de l'examen de l'initiative PPTE qui a eu lieu en 1999, en faisant émerger un consensus sur le renforcement du programme PPTE et en liant celui-ci directement aux objectifs et stratégies de réduction de la pauvreté.

**58. Les récentes assemblées annuelles du FMI et de la Banque mondiale ont démontré que s'il est vrai que des protestations critiques peuvent survenir à l'extérieur de la Banque, il peut également s'instaurer un dialogue constructif avec les OSC à l'intérieur de l'institution.** Lors des assemblées annuelles 2004 à Washington, environ 150 représentants des OSC étaient présents et ont eu des entretiens avec le personnel de la Banque et du FMI sur des sujets allant des stratégies de réduction de la pauvreté et de l'allègement de la dette au VIH/SIDA et aux industries extractives. Nombre des représentants des OSC qui se rendent aux assemblées annuelles sont disposés à collaborer avec les institutions de manière approfondie et concrète, en mettant souvent sur la table des propositions ou des analyses détaillées préparées à l'avance. Comme indiqué plus haut, certains choisissent d'engager de tels dialogues tout en s'associant aux manifestations de rue. Ils considèrent non seulement que ceci fait partie de leurs prérogatives, mais également, ils pensent que c'est souvent le seul moyen d'influencer les décisions de la Banque et de ses États membres.

**59. Les efforts déployés récemment par la Banque pour nouer des relations de collaboration avec des groupes d'intérêt très différents au sein de la société civile**

<sup>110</sup> Naidoo 2003.

<sup>111</sup> Consulter, par exemple, le Bank Information Center at [www.bicusa.org](http://www.bicusa.org); Wade, Robert, "Greening the Bank: The Struggle over the Environment, 1970-1995" in *The World Bank: Its First Half Century*; Long, Carolyn, *Participation of the Poor in Development*, 2001, Chapitre 2.

**témoignent de certains des défis et des opportunités qui se présentent à l'institution.** La Banque a institué un processus régulier de dialogue avec le Mouvement syndical international, qui inclut des réunions au niveau des dirigeants environ tous les deux ans et des réunions de niveau opérationnel plus fréquentes sur des questions particulières relatives à l'action des pouvoirs publics. Ce dialogue de fond et de haut niveau suscite non seulement l'espoir que la Banque répondra aux préoccupations des travailleurs (telles que celles concernant la privatisation et la réforme des retraites), mais également ouvre des possibilités de partenariats nouveaux sur les sujets d'intérêt communs (en tirant parti de la présence des syndicats sur le lieu de travail pour aider à prévenir la propagation du VIH/SIDA). La Banque a créé un service dont la tâche est de nouer des contacts, à l'occasion de quatre réunions coparrainées, avec des dirigeants d'institutions confessionnelles et de développement, dans le but de renforcer et de porter à une échelle plus grande la lutte mondiale contre la pauvreté. Les activités en cours comprennent des conférences, la rédaction d'articles, l'organisation de dialogues formels, le co-parrainage de manifestations interconfessionnelles et l'identification des domaines de collaboration et d'apprentissage mutuel. À titre d'exemple, la Banque a parrainé des ateliers ayant pour but d'analyser les moyens de combattre le VIH/SIDA auxquels ont participé des communautés confessionnelles clés et des conseils nationaux de lutte contre le sida issus d'une large palette de pays d'Afrique de l'Ouest et de l'Est. La Banque s'emploie également à tisser des relations plus constructives avec les principales fondations mondiales qui souhaitent construire des partenariats nouveaux et plus approfondis avec la Banque, mais qui ont fait part de leurs frustrations devant le fait que la Banque ne les considère que comme des sources de financement au lieu d'accorder de l'importance à leurs idées et à leurs expériences.<sup>112</sup> Il y a de cela deux ans, la Banque a engagé le premier Conseiller en invalidité et développement pour assurer que les organisations de personnes handicapées puissent s'exprimer et faire en sorte que le handicap soit intégré dans les préoccupations de la Banque en matière de développement.<sup>113</sup> Dans le même ordre d'idées, la Banque a créé une cellule consacrée surtout à l'enfance et à la jeunesse et a engagé une action vigoureuse de collaboration avec les réseaux de jeunesse mondiaux et nationaux, dans le souci de mieux cibler les interventions destinées à répondre aux besoins de la jeunesse dans les pays en développement et de permettre aux jeunes de faire entendre leur voix dans les débats sur les politiques.<sup>114</sup>

60. **Résumé des enjeux** : Les critiques et les campagnes de plaidoyer menés par les OSC au cours des dernières années soulignent la nécessité pour la Banque de mieux distinguer les différents acteurs de la société civile, de cerner leurs motivations et préoccupations respectives et de renforcer les mécanismes de collaboration pouvant contribuer à la réalisation des objectifs partagés de promotion et de réduction de la pauvreté. Il existe, peut-être, des possibilités encore inexploitées de développer des relations plus constructives avec des groupes qui nourrissent peut-être de sérieuses préoccupations concernant la façon dont opère la Banque, mais qui sont cependant désireux de collaborer avec l'institution et ont une expérience réelle à apporter au débat au niveau de l'analyse et sur le plan opérationnel. Saisir ces opportunités

<sup>112</sup> *Strategy Paper: New Models for Promoting Partnerships with Foundations* (Banque mondiale 2005b)

<sup>113</sup> Pour de plus amples renseignements, consulter le site <http://www.worldbank.org/disability>

<sup>114</sup> Pour de plus amples renseignements, consulter le site <http://www.worldbank.org/childrenandyouth>

exigera cependant de la Banque qu'elle prenne des mesures complémentaires pour combler le fossé entre les attentes, les politiques et la pratique, et pour trouver des plates-formes de collaboration plus rationnelles susceptibles de susciter la confiance et des attentes raisonnables de la part de toutes les parties en présence. La Banque doit également mesurer les coûts et les avantages liés au développement de liens de collaboration bilatéraux destinés à la satisfaction des besoins de groupes d'intérêt spécifiques au sein de la société civile mondiale, par opposition à la création de cadres de collaboration avec ces groupes d'intérêt de façon collective et dans le cadre d'une relation tripartite avec les États membres. Enfin, cette expérience souligne la nécessité de mettre en place des mécanismes organisationnels et de dotation en personnel plus rationnels et des incitations en faveur de l'instauration de relations entre la Banque et la société civile, afin de promouvoir des pratiques optimales et instaurer une meilleure cohérence et une meilleure coordination à l'échelle de la Banque sur le dialogue avec les OSC.

## **7. ENJEUX ET OPTIONS POUR UNE COLLABORATION PLUS EFFECTIVE ENTRE LA BANQUE MONDIALE ET LES OSC**

- 61. Les priorités institutionnelles de la Banque tournent aujourd'hui autour de la promotion d'une plus grande responsabilité dans la prise de décision plus responsable au niveau des pays et au niveau local, tout en améliorant la gestion des problèmes mondiaux, la mise en place d'un cadre qui met évidence combien il est important pour la Banque et ses États membres de renforcer leur relation avec les OSC simultanément au niveau local, national et transnational.** Il existe des possibilités d'alliances nouvelles et plus dynamiques avec de nombreuses OSC autour d'objectifs partagés : accroissement de l'aide au développement et renforcement de l'accès au marché pour les pays pauvres, renforcement de la bonne gouvernance et réalisation des ODM. L'adoption de mesures visant à favoriser une collaboration plus dynamique avec ces groupes peut non seulement aider la Banque à atteindre ses objectifs, mais également encourager un discours public et plus constructif au niveau national et international sur le rôle de la Banque dans la promotion d'une meilleure responsabilité sociale des entreprises et pour gérer de façon responsable les risques liés au développement. Compte tenu du fait que les OSC sont devenues des acteurs plus influents dans les politiques publiques et dans le développement, cette collaboration se justifie encore davantage. Comprendre ces évolutions et leurs implications est un volet essentiel d'une stratégie efficace de développement et de réduction de la pauvreté.
- 62. Il existe un certain nombre d'enjeux et de défis auxquels il convient de s'attaquer pour que la Banque puisse instaurer à l'avenir une collaboration efficace avec les OSC.** La nature de la société civile en fait un interlocuteur compliqué, mais néanmoins essentiel pour une institution intergouvernementale de dimension mondiale telle que la Banque. Il y a de nombreux exemples qui illustrent à la fois une mauvaise collaboration et une collaboration efficace à divers niveaux. Ainsi, les principaux enjeux et défis auxquels devra s'attaquer la Banque tournent autour des moyens d'améliorer les « normes » et mécanismes de collaboration avec

les OSC et de combler le fossé entre ses messages, ses politiques et ses pratiques. La Banque doit se donner pour objectif de promouvoir une forme de collaboration avec la société civile qui responsabilise à la fois les citoyens et aide les États membres à exercer leur rôle d'orientation dans la promotion du développement durable et la réalisation des ODM à moindre coût, de manière socialement responsable et dans le respect de leurs obligations vis-à-vis des citoyens. Ceci appelle à la mise en place d'un cadre institutionnel de collaboration avec la société civile qui réponde aux mutations de l'environnement décrites dans ce rapport et assure une plus grande lisibilité et des orientations claires pour les actions à venir.

**63. Voici un résumé des quatre principaux enjeux identifiés dans l'ensemble de ce document, ainsi qu'une série d'actions prioritaires que devra engager la Banque pour traiter ces questions :**

***Enjeu 1 : Promouvoir les meilleures pratiques en matière de collaboration avec la société civile***

L'intégration par la Banque de la participation de la société civile à l'ensemble de ces activités a donné lieu à une grande variété d'approches et de pratiques, plus efficaces les unes que les autres. Cette diversité a parfois suscité des mécontentements parmi le personnel de l'institution, les États membres et les OSC concernant la qualité et l'issue de la participation. La réponse réside dans la recherche de meilleurs moyens de promouvoir et de partager les bonnes pratiques et dans le maintien de rapports réguliers avec les États membres et les OSC afin de recueillir leurs sentiments sur les forces et les faiblesses des méthodes de collaboration de la Banque.

***Enjeu 2 : Comblent le fossé qui sépare les attentes, les politiques et la pratique***

Le fossé existant entre les messages de la Banque et les attentes qu'ils suscitent, entre les politiques et les pratiques, révèlent un certain nombre d'obstacles à une collaboration effective entre la Banque et les OSC. La mise en œuvre d'actions complémentaires visant à combler ce fossé pourrait favoriser à l'avenir des relations plus constructives et plus efficaces.

***Enjeu 3 : S'adapter aux mutations qui agitent la société civile mondiale et nationale***

Au cours des dernières années, la société civile mondiale et nationale a subi d'importantes mutations qui justifient des ajustements dans les modes de coopération institutionnelle de la Banque avec les OSC.

***Enjeu 4 : Instaurer une meilleure cohérence et accroître la responsabilité à l'échelle de la Banque***

Pour la Banque, la décentralisation de la responsabilité de l'établissement de liens de collaboration avec les OSC constitue un défi majeur qui présente à la fois des opportunités et des risques. Ceci fait appel à un examen des mesures de gestion et de dotation en personnel et à l'amélioration des mécanismes visant à assurer plus de cohérence, de coordination et de responsabilité dans l'ensemble de la Banque.

**64. Action prioritaire 1 : Créer de nouveaux mécanismes de collaboration à l'échelle mondiale entre la Banque et les OSC en vue de favoriser la compréhension mutuelle et la coopération.** Cette action répond aux enjeux 1, 2 et 3. Depuis le retrait progressif du comité Banque mondiale – ONG en 2000, l'Équipe Société civile coopère avec les principaux réseaux d'OSC en vue d'étudier de nouvelles pistes de dialogue sur les politiques et les processus au niveau mondial. Un mécanisme transitoire, le Comité de facilitation conjoint (JFC), a été mis sur pied afin d'aider la Banque à élaborer une nouvelle plate-forme de collaboration avec la société civile au niveau mondial. À l'occasion d'une des premières réunions du JFC qui s'est tenue en octobre 2003, les représentants de 14 réseaux transnationaux d'OSC et la direction de la Banque ont convenu d'un programme d'action en vue d'une consultation plus large entre les OSC à travers le monde. Le JFC examine les questions relatives à l'accès à la Banque mondiale (plus particulièrement pour les OSC des pays en développement), de même que les modes de collaboration, la responsabilité, la transparence et la réceptivité, mais également la manière dont la Banque et la société civile peuvent coopérer plus efficacement dans la réalisation de programmes communs, tels que le plaidoyer en faveur de l'augmentation de l'aide au développement dans l'optique de réaliser les ODM. Un forum mondial sur les relations entre la Banque et la société civile est prévu pour avril 2005, avec comme objectif d'identifier les leçons tirées et les pratiques optimales, et dégager les recommandations des OSC sur les moyens de renforcer leur collaboration future avec la Banque.

- Plusieurs autres processus se sont déjà avérés porteurs de résultats probants en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de la collaboration avec les OSC, mais des engagements de soutien, d'investissement en temps et en ressources de la part de la direction de la Banque sont également des facteurs fondamentaux de leur succès. Un certain nombre de processus se sont avérés prometteurs : l'amorce d'une coordination plus précoce et mieux structurée autour des *Rapports sur le développement dans le monde* (comme ce fut le cas pour le WDR 2004) ; une série de dialogues thématiques par vidéoconférence, reliant les OSC des pays développés comme des pays en développement à Washington ; et des « ateliers sur les politiques stratégiques » au cours desquels les principaux responsables de la Banque engagent, sur un thème donné, un dialogue approfondi avec des experts homologues ou des leaders d'opinion issus de la société civile en vue d'examiner les implications de politiques bien déterminées et étudier les voies d'un consensus (de tels ateliers ont été organisés à ce jour sur la politique commerciale, les moyens de subsistance en milieu rural, le VIH/SIDA et l'eau).
- Les forums thématiques sont un autre cadre utile pour orienter le dialogue, l'apprentissage et les recommandations d'action sur un sujet donné. La région Amérique latine et Caraïbes de la Banque (LCR) organise un forum thématique annuel avec la participation du vice-président et de l'équipe de direction de la région, ainsi qu'un éventail de représentants de la société civile, de l'administration et du monde des affaires issus de la région. Chaque forum est précédé par un véritable programme de recherche financé par la direction régionale. Le groupe de travail des ONG pour la région Europe et Asie centrale (ECA) et l'équipe régionale de direction de la Banque dans la région ECA ont organisé des forums régionaux réunissant des OSC venus de l'ensemble de la région pour l'établissement de liens

de travail et l'apprentissage collectif avec le vice-président et les membres de l'équipe régionale de direction de la région ECA et pour l'élaboration d'un plan de travail en vue d'une collaboration véritable.

- L'autre action originale est Bridge Initiative, qui est une activité conduite par des professionnels européens et américains des médias alternatifs et dont le but est de promouvoir un débat public plus éclairé et plus constructif entre les institutions multilatérales, les États, le secteur privé et les leaders du mouvement mondial pour la justice sociale, y compris les organisateurs du FSM. La Banque a participé avec l'initiative Bridge à différentes réunions et débats publics.

**65. Action prioritaire 2 : Mettre en place un service consultatif/centre de coordination pour l'organisation de consultations et un cadre institutionnel pour la gestion des consultations et l'information en retour.** Cette action répond en particulier aux enjeux 1, 2 et 3, l'objectif étant de faire émerger une approche plus systématique et applicable à l'échelle de la Banque vis-à-vis des consultations, en s'appuyant sur les pratiques optimales. Les bilans récents des consultations menées à l'intérieur de la Banque et à l'extérieur ont déjà fourni la base de ce travail, et la demande ne cesse de s'accroître. Les équipes-pays et les équipes de projet de la Banque continuent de prendre en main la gestion des consultations, mais le rôle du nouveau service consultatif/centre de coordination sera de fournir à ces équipes des orientations plus claires sur la manière de structurer les consultations, l'assistance technique, le suivi et l'appui à la gestion des connaissances. Le centre de coordination peut aider à réduire les chevauchements de calendriers dus à des programmes de consultation concurrents et peut également aider à traiter certaines des causes profondes de la « lassitude des consultations » que manifestent le personnel de la Banque, les autorités gouvernementales et les OSC. Il peut également alléger le fardeau qui pèse sur les équipes de la Banque qui entreprennent ces consultations et favoriser des consultations de meilleure qualité, en fournissant des orientations sur la conception du processus de consultation, en ciblant les groupes de parties prenantes clés, en évaluant les risques éventuels, en fournissant une formation sur la manière de conduire des consultations efficaces, et en établissant des processus permettant de fournir des informations en retour de manière plus systématique, plus rapide et plus transparente. Les principaux produits comprendront, entre autres, l'élaboration de directives de consultation avalisées par la direction à l'intention du personnel et l'amélioration et le développement de l'utilisation des outils existants tels que le *Consultations Sourcebook* et le stage de formation sur la consultation à l'intention des parties prenantes. Le centre de coordination travaillera en collaboration avec le Groupe Société civile afin de promouvoir les pratiques optimales et renforcer la gestion du savoir institutionnel, en assurant que les ressources et les produits de la consultation sont partagés avec les départements concernés dans l'ensemble de la Banque, afin d'enrichir et d'améliorer les consultations futures. L'on peut espérer que cette approche plus coordonnée et plus stratégique améliorera les relations de la Banque avec une variété de groupes d'intérêt, notamment les OSC et le secteur privé, tout en renforçant également le dialogue et la coopération entre ces groupes d'intérêt et les autorités gouvernementales. Le nouveau service consultatif/centre de coordination sera situé dans les locaux de l'EXT, mais travaillera en étroite collaboration avec l'ESSD, l'OPCS et les vice-présidences régionales et chargées des réseaux, en tant que de besoin.

- 66. Action prioritaire 3 : Piloter à l'échelle de la Banque un nouveau système de suivi et évaluation de la collaboration avec la société civile.** Cette action répond en particulier aux enjeux 1 et 2. Il est temps que la Banque décide s'il est utile et rationnel d'aller au-delà du processus restreint de suivi et évaluation pour la collaboration avec la société civile qui est en place depuis près de deux décennies, à savoir une revue documentaire annuelle des PAD qui ne suit que la participation souhaitée des OSC aux projets financés par la Banque, et voir s'il peut être remplacé par une approche mieux documentée et plus bénéfique. L'objectif visé est d'évaluer l'étendue et la qualité de la collaboration avec la société civile tout au long du cycle d'exécution du projet ou de la stratégie, d'évaluer les progrès réalisés et l'efficacité. Ceci doit être intégré avec les systèmes habituels de suivi, de manière à ce que cela ne devienne pas un fardeau supplémentaire pour les équipes de projet. Une étude de base aidera à assurer le suivi de la collaboration future et à orienter les stratégies futures. Les résultats et les tendances feront chaque année l'objet d'un compte-rendu à la direction générale de la Banque, au Conseil, aux OSC et à la population d'une manière générale au moyen d'un rapport de situation périodique sur les relations entre la Banque et la société civile. L'ESSD conduira cet effort en étroite coopération avec l'EXT, l'OPCS et les centres de coordination de la société civile à l'échelle de la Banque.
- 67. Action prioritaire 4 : Passer en revue les fonds mis à disposition par la Banque pour la collaboration avec la société civile dans le cadre des opérations et du dialogue sur les politiques et étudier les possibilités d'une refonte et d'une restructuration.** Cette action répond en particulier aux enjeux 2 et 3. Elle vise à assurer une meilleure adéquation entre les ressources et les exigences stratégiques en terme de collaboration, de même qu'à réduire les coûts de transaction imposés aux équipes de la Banque et à ses États membres dans la recherche de ressources pour nouer des liens de collaboration avec les OSC. Il est assez difficile d'avoir une idée satisfaisante des ressources disponibles pour la collaboration entre la Banque et la société civile car à l'heure actuelle, il n'existe aucun système à l'échelle de la Banque permettant de désagréger ces fonds entre les différents circuits qui existent et la collaboration avec la société civile a été largement intégrée aux opérations de la Banque. Certains mécanismes de financement préconisés par le personnel et les cadres de la Banque comme de précieux outils de mobilisation, tels que le programme des petites subventions ou le marché du développement, ont peut-être une portée trop restreinte pour satisfaire la demande croissante venant des missions résidentes et des équipes de projet de la Banque, alors que les budgets de certaines unités ou projets destinés à financer les consultations ou autres moyens de collaboration avec la société civile, sont parfois très importants. Il importe également de noter qu'une grande partie de la collaboration entre la Banque et les OSC au niveau institutionnel a été appuyée ou amplifiée par les fonds fiduciaires bilatéraux. S'il est vrai qu'il sera impossible de faire l'analyse financière complète de la collaboration entre la Banque et les OSC, cet examen peut aider la direction et le Conseil de la Banque à évaluer si les niveaux de financement et les mécanismes actuellement disponibles pour la collaboration avec les OSC sont adéquats, si ces mécanismes sont efficaces ou si des mécanismes différents seront peut-être nécessaires, et si les projets financés par la Banque doivent définir explicitement un budget spécifique pour la participation et la communication.

L'Équipe Société civile conduira cette revue, avec le concours et le soutien des autres unités de la Banque, en cas de besoin.

- 68. Action prioritaire 5 : Réviser le cadre de passation des marchés de la Banque en vue de faciliter la collaboration avec les OSC.** Cette action répond aux enjeux 2 et 3. L'élargissement des prêts de la Banque aux activités relatives aux services sociaux, à de nouveaux modèles d'aide au développement qui favorisent une plus grande appropriation par les communautés locales, et le développement des financements sous forme de dons ont ouvert pour les OSC de nouvelles possibilités de participation aux projets financés par la Banque. Ces mutations ont également mis en évidence d'autres contraintes et tensions, telles ce qui est perçu comme un manque de souplesse dans le cadre de passation des marchés de la Banque, qui a été conçu principalement pour des marchés avec les entreprises privées. Des expériences récentes ont été menées en vue de clarifier et simplifier les procédures de passation de marchés pour les OSC, à l'exemple des programmes CDD et des initiatives de lutte contre le VIH/SIDA financées par le MAP, et les directives de la Banque relatives à la passation de marchés et à l'emploi de consultants ont également été modifiées en mai 2004. L'OPCS assurera le suivi de ces expériences et poursuivra les consultations avec les OCS internationales et locales en vue d'identifier et de s'attaquer aux obstacles ou préoccupations subsistantes en cas de besoin, afin de faciliter la participation des OSC aux activités soutenues par la Banque. L'OPCS intensifiera également ses efforts afin de renforcer les capacités du personnel de la Banque, des autorités gouvernementales et des représentants des OSC afin de leur permettre de comprendre et d'appliquer les directives modifiées concernant la passation de marchés et l'emploi de consultants.
- 69. Action prioritaire 6 : Instituer un programme d'apprentissage mieux structuré et mieux intégré à l'intention du personnel et des États membres de la Banque sur l'évolution du rôle, de la nature et des approches de la société civile, de même que sur la manière d'impliquer les OSC de manière plus effective, ainsi que le renforcement des capacités des OSC concernant les modalités d'une coopération plus efficace entre la Banque et ses États membres.** Cette action répond aux enjeux 3 et 4. L'Équipe Société civile de la Banque et d'autres unités accueillent régulièrement des forums destinés à familiariser le personnel, la direction et les Administrateurs de la Banque avec les points de vue des OSC sur les questions et les pratiques innovantes en matière de collaboration avec la société civile. Ces événements n'ont cependant qu'un caractère volontaire et sporadique. Compte tenu de la complexité et du caractère constamment évolutif du paysage de la société civile mondiale, il y a nécessité d'un programme mieux structuré et plus rationnel dans lequel les composantes relatives à la collaboration avec la société civile seront intégrées aux programmes et aux retraites de formation officielles organisées à l'intention des directeurs-pays et des cadres, des équipes de direction par pays, des jeunes professionnels et autres membres du personnel de la Banque, plus particulièrement ceux travaillant dans les unités opérationnelles, ainsi que les administrateurs et leurs équipes. Les domaines importants à cibler dans le cadre du renforcement des compétences sont, entre autres, les approches participatives, la communication stratégique, l'analyse politique, la gestion du risque politique, l'analyse du contexte de la collaboration avec la société civile et l'économie politique de la société civile. Il faudra également renouveler le soutien à un programme de

formation régulier du Groupe Société civile et de l'Équipe Société civile par pays dans l'ensemble de l'institution et créer une « communauté de pratique » plus solide, regroupant le personnel de la Banque, les OSC et d'autres parties prenantes telles que la Communauté de pratique en responsabilité sociale (COPSA) nouvellement créée.<sup>115</sup> En outre, la formation conjointe, les échanges et les détachements de personnel se sont révélés des moyens efficaces d'instaurer une compréhension mutuelle et des relations plus constructives entre les OSC et les responsables de la Banque, lesquelles relations doivent être promues de manière plus agressive et bénéficier d'encouragements de la part de la direction de la Banque. Par ailleurs, l'on observe une demande croissante pour la mise en place de programmes de renforcement des capacités au bénéfice des OSC afin de les aider à comprendre le mode de fonctionnement de la Banque, les rôles respectifs des services de la Banque et des autorités gouvernementales, le cycle de projet, l'analyse économique et les modalités de participation aux consultations ou à l'exécution des projets. L'Équipe Société civile collaborera avec la direction des Ressources humaines, l'Institut de la Banque mondiale, l'OPCS et d'autres services afin de concevoir un programme multidimensionnel pour répondre à ces différents besoins.

- 70. Action prioritaire 7 : Organiser des rencontres régulières de la direction générale et périodiquement, avec le Conseil, afin de passer en revue les relations entre la Banque mondiale et la société civile.** Cette action répond en particulier aux enjeux 2 et 4. Les réunions de la direction générale, en utilisant les circuits existants, se tiendront régulièrement, peut-être soit de façon trimestrielle ou semestrielle. Ces réunions offriront l'occasion de suivre les progrès accomplis, évaluer les risques, examiner les problèmes et les contraintes essentiels et définir des orientations générales et stratégiques, renforcer la cohérence au plan institutionnel et fournir des orientations au personnel sur la collaboration avec la société civile. La direction communiquera également au Conseil des bilans périodiques des progrès accomplis dans le domaine de la collaboration entre la Banque et les OSC.
- 71. Action prioritaire 8 : Concevoir et émettre de nouvelles directives à l'intention du personnel de la Banque sur l'approche et les pratiques optimales de l'institution pour la collaboration avec la société civile.** Cette action répond en particulier aux enjeux 1 et 4. La tension qui prévaut dans les relations entre la Banque et la société civile résulte essentiellement de l'incapacité de clarifier dès le départ les objectifs, les paramètres et les résultats de la collaboration. Les lignes directrices permettront au personnel de la Banque de formuler des jugements plus avisés sur le choix des OSC avec lesquels il convient de collaborer sur des objectifs ou des activités spécifiques, y compris un cadre de collaboration qui repose sur des pratiques optimales et des responsabilités mutuelles. Ces lignes directrices préciseront également que les États membres sont les décideurs de la Banque et que la collaboration avec les OSC est un maillon important dans l'amélioration de la gouvernance et des résultats du développement. Ces lignes directrices remplaceront l'actuelle GP 14.70 sur *La participation des ONG aux activités soutenues par la Banque*. Les nouvelles directives feront l'objet de renvois dans les politiques opérationnelles et les procédures administratives existantes (OP/BP), tandis que des notes plus spécifiques sur les bonnes pratiques seront rédigées pour les OP/BP

<sup>115</sup> Proposition relative à la Communauté de pratique sur la responsabilité sociale (COPSA) (Banque mondiale 2003b).

nouvelles ou révisées dans lesquelles la participation est un facteur primordial, tel que la nouvelle OP/BP sur les prêts à l'appui de politiques de développement. L'Équipe Société civile dirigera ce travail en coordination avec l'OPCS et les centres de coordination de la société civile à l'échelle de la Banque.

72. **Action prioritaire 9 : Mettre en exergue l'importance de la collaboration avec la société civile dans les orientations fournies aux services de la Banque sur la préparation des CAS, ainsi que sur le suivi et l'évaluation des CAS.** Cette action répond en particulier aux enjeux 1 et 4. La participation à l'élaboration des CAS dans les pays bénéficiant des dons de l'IDA s'inspirera de la participation de la société civile à l'élaboration du DSRP du pays. L'OPCS conduira cet effort avec le concours de l'Équipe Société civile et des centres de coordination de la société civile à l'échelle de la Banque.
73. **Action prioritaire 10 : Élaborer des outils pour la définition d'une grille d'analyse de la société civile afin d'aider les équipes-pays et les équipes de projet à déterminer les OSC qu'il convient de consulter sur une question, un projet ou une stratégie donnés.** Cette action répond en particulier aux enjeux 2 et 3. L'un des dilemmes auxquels se trouvent confrontés habituellement les membres du personnel de la Banque et les États membres a trait à la manière dont il faut cibler la collaboration avec la société civile, compte tenu de la taille et de la diversité de celle-ci aux plans national et mondial. Le processus de ciblage revêt souvent un caractère ponctuel, et se fonde sur le critère de la facilité d'accès ou sur les relations existantes plutôt que sur une analyse spécialement adaptée. L'on note une insatisfaction persistante parmi le personnel de la Banque, les États et les OSC qui découle du fait que les groupes de la société civile dans les pays en développement, particulièrement ceux situés hors des capitales des pays, n'ont pas souvent le même accès, ni la même influence que ceux présents à Washington ou dans les grandes capitales européennes. En adoptant comme objectif global l'efficacité du développement, certains critères de base qui peuvent servir à orienter la sélection des OSC qu'il convient de consulter sur un sujet ou un projet donnés sont : *crédibilité, compétence, connaissances locales ou thématiques et responsabilités*.<sup>116</sup> Bien entendu, ces critères doivent être adaptés et pondérés en fonction de la tâche ou de l'objectif visé ; par exemple, il sera peut-être nécessaire de s'adresser à un certain groupe en raison de son influence ou de sa capacité à établir des liens de collaboration. Ainsi, les experts de la société civile et des affaires extérieures de la Banque jouent un rôle essentiel pour aider les équipes-pays et les équipes sectorielles à naviguer dans le paysage constamment évolutif de la société civile et de cibler la collaboration au cas par cas. Nombre de ces membres du personnel fournissent déjà ces orientations, qui mériteraient cependant d'être davantage mises à profit par leurs collègues. La Banque devrait se donner pour objectif d'user de son pouvoir de convocation pour solliciter une large palette de points de vue venant aussi bien des pays développés que des pays en développement sur un sujet ou initiative donnés. L'ESSD conduira cet effort, en s'appuyant sur le travail déjà en cours pour créer un cadre d'action pour la collaboration avec la société civile.

---

<sup>116</sup> Il faut noter que ces critères sont semblables à ceux identifiés dans le document intitulé : *The Bank's Relations with NGOs* (Banque mondiale 1998b).

**D'autres options sont à l'étude pour améliorer la collaboration entre la Banque et les OSC. Celles-ci sont regroupées ci-après par rapport aux enjeux identifiés dans le document.**

**Comblant le fossé entre les attentes, les politiques et la pratique :**

74. **Développer et intensifier les efforts visant à promouvoir des cadres d'action pour la collaboration avec la société civile dans le cadre des DSRP, des PRSC et d'autres opérations dans les pays, notamment à travers le PSIA et les mécanismes de responsabilité sociale.** La mise en œuvre du programme d'autonomisation de la Banque impose l'élargissement du soutien politique et financier de la Banque en vue d'aider les autorités publiques à améliorer leur dialogue et leur collaboration avec les OSC, en favorisant l'analyse et le débat public autour d'options de politique économique et sociale pouvant déboucher sur des résultats en faveur des pauvres et renforcer les systèmes de responsabilité sociale. Ceci requiert également des investissements dans des études analytiques et dans le plaidoyer public visant à promouvoir des cadres institutionnels plus favorables pour la collaboration avec la société civile. Les parties prenantes de la société civile évoquent souvent l'avantage comparatif de la Banque, qui selon elles, peut aider à lever les barrières institutionnelles à leur participation. Différentes mesures devront être prises à différents niveaux : accroître le temps imparti, la flexibilité, les opportunités et les ressources pour faciliter la collaboration avec la société civile, aussi bien en amont dans la conception et la prise de décisions, qu'en aval dans le suivi et évaluation. Il est tout aussi indispensable de veiller au renforcement des capacités, surtout en direction des OSC locales, plus particulièrement des réseaux des populations démunies et des organisations à base communautaire. La Banque se doit également d'encourager des analyses externes de la participation des parties prenantes aux DSRP afin de promouvoir à l'avenir une plus grande appropriation par le public.
75. **Prendre des mesures supplémentaires en vue d'accroître la transparence et l'accès à l'information dans les opérations de dialogue sur les politiques et de prêts financés par la Banque.** Pour de nombreuses OSC, la divulgation de l'information est un test majeur de l'engagement de la Banque à favoriser l'autonomie et un enjeu fondamental du plaidoyer dans le débat sur le renforcement des moyens d'expression et de la participation des pays aux prises de décisions. Des pas importants ont été franchis lorsque la Banque a révisé en 2001 sa politique de divulgation de l'information et lorsqu'elle a approuvé par la suite une initiative majeure destinée à accroître le nombre et les capacités des centres publics d'information par pays de la Banque, la traduction des documents de la Banque dans les langues locales et la publication des procès-verbaux des réunions du conseil. Dans un certain nombre de pays, les services de la Banque coopèrent avec les autorités publiques en vue de piloter des actions visant à accroître l'accès du public aux études analytiques, aux documents de stratégie et de prêts (dans certains cas, en ce qui concerne les documents propres à la Banque et aux États). Si ces mesures ont été saluées, les OSC (de même que le cadre d'habilitation propre de la Banque) soutiennent que l'habilitation véritable exige de fournir aux parties prenantes un accès plus facile et plus rapide à l'information, bien *avant* la prise de décision, de manière à ce qu'elles aient la possibilité d'apporter leurs contributions et de communiquer leurs points de vue aux représentants des pouvoirs publics. Les obstacles à la divulgation

de l'information au sein de la Banque cités par les OSC sont, entre autres, le manque d'accès aux projets de documents, la publication insuffisante des informations avant le point de décision, le caractère très technique de l'information divulguée par la Banque, et le manque de clarté au niveau de nombreux membres du personnel de la Banque concernant l'intention visée par la politique de divulgation de l'information et concernant leurs propres fonctions et responsabilités dans le cadre de cette politique. Il est nécessaire de mettre en place un programme d'apprentissage systématique et permanent sur la politique de divulgation de l'information de la Banque. Ce programme sera destiné à *l'ensemble* du personnel et des cadres, notamment ceux travaillant dans les unités opérationnelles, et mettra à la disposition des OSC un mécanisme auquel elles peuvent se référer au cas où elles n'ont pas accès à des informations qui devraient normalement être accessibles au public dans le cadre de la politique de la Banque.

- 76. Procéder à une revue des procédures administratives actuelles de la Banque, des pratiques et des incitations pour la collaboration avec les OSC afin d'identifier les contraintes existantes, particulièrement pour les équipes-pays dans l'exécution de la stratégie qu'elles entendent conduire pour la collaboration avec les OSC, et proposer des solutions.** Accorder la priorité à une collaboration plus en amont avec les OSC pendant les phases de conception et de pré-approbation peut améliorer la qualité des instruments d'analyse et de prêts de la Banque, permettre des gains de temps et des économies sur les coûts additionnels de révision lors des étapes ultérieures, et également de réduire au minimum les risques pour l'institution. Cette revue peut examiner, entre autres, les questions liées à la gouvernance et à la responsabilité ; les questions concernant les ressources humaines telles que les pratiques d'embauche, le comportement du personnel et les incitations offertes au personnel ; les financements disponibles et accessibles ; les contraintes à la divulgation de l'information et le rôle des différents mécanismes de traitement des plaintes, tels que le panel d'inspection de la Banque et le conseiller chargé de la surveillance des normes/médiateur de la SFI/MIGA. L'objectif serait d'aider à lever les obstacles existants à une collaboration plus large et plus efficace avec la société civile, et d'harmoniser les pratiques là où cela est possible. Il est particulièrement nécessaire d'examiner les obstacles à la participation des réseaux des personnes démunies et des organisations à base communautaire. Des obstacles importants peuvent entraver une participation significative de ces groupes, compte tenu de l'insuffisance du temps et des ressources disponibles pour recevoir des informations sur une consultation, pour accéder aux informations ou se rendre sur le lieu désigné pour une rencontre.

***S'adapter aux changements qui agitent la société civile mondiale et nationale :***

- 77. Adopter des règles ou des principes formels entre la Banque et les OSC.** Certains gouvernements et OSC ont exprimé leur désir d'aller au-delà des directives de bonne pratique décrites dans l'action prioritaire 8 pour adopter des conventions officielles définissant les règles de la collaboration, un code de conduite et un ensemble de principes communs pour la collaboration entre la Banque et les OSC, en particulier, dans le cadre des processus d'élaboration des politiques. D'autres ont proposé que la Banque adopte un système transparent d'accréditation annuelle des OSC (qui ne soit pas réduit uniquement aux assemblées annuelles), comme l'ont fait d'autres

institutions multilatérales. Ce système aura pour objectif de régler l'accès et définir certains privilèges. Néanmoins, d'autres ont averti qu'il n'est pas convenable que la Banque soit trop prescriptive dans ce domaine et que de telles règles et critères de participation sont mieux définis par les gouvernements et les OSC au niveau national ou peut-être en ayant recours à des cadres de référence internationaux et à la certification par des tiers.

78. **Étudier la possibilité d'un examen comparé des pratiques de collaboration avec les OSC avec d'autres Banques de développement multilatérales et d'autres organismes multilatéraux et bilatéraux.** Cet exercice aurait pour objectif de dégager des pratiques optimales pour l'ensemble de la communauté internationale et de tirer parti des efforts en cours en matière d'harmonisation et de collaboration entre les bailleurs de fonds. Plusieurs banques multilatérales de développement ont récemment procédé à un réexamen et à un renforcement de leurs cadres pour la participation et la collaboration avec la société civile et comme noté précédemment, le panel de haut niveau sur les relations entre les Nations Unies et la société civile désigné par le Secrétaire général des Nations Unies, M. Annan, a publié ses recommandations en juin 2004. L'Équipe Société civile de la Banque appartient à un réseau informel et inter-institutions des personnels des centres de coordination de la société civile regroupant les différentes agences multilatérales, et ce réseau pourrait apporter son concours à ce travail. La Banque pourrait également s'appuyer sur les partenariats existants avec les agences bilatérales et les fonds fiduciaires dans le domaine de la collaboration avec la société civile et convoquer un forum sur les leçons tirées de ces initiatives.

**Assurer une meilleure cohérence et renforcer la responsabilité à l'échelle de la Banque :**

79. **Développer, à l'échelle de la Banque, une approche plus anticipative, en s'appuyant sur la liste de veille institutionnelle, afin d'évaluer et gérer les risques découlant des activités de prêts et hors prêts susceptibles de susciter un intérêt et/ou des critiques exacerbées de la part de la société civile.** Certains sujets ou projets suscitent plus d'intérêt et de controverse de la part de la société civile que d'autres, et s'ils ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent donner lieu au dépôt de plaintes auprès du panel d'inspection ou à de vastes campagnes de plaidoyer qui absorbent une part considérable des ressources de la Banque et peuvent compromettre le succès des opérations. Une approche plus anticipative vis-à-vis de l'évaluation et de la gestion des risques engloberait un système d'alerte précoce destiné à identifier les projets de cette nature, à affecter des personnes expérimentées des services de relations extérieures/relations avec la société civile, pour encourager dès le départ et maintenir une relation de collaboration avec les OSC locales et internationales et coopérer étroitement avec les équipes de projet afin de répondre immédiatement aux préoccupations des OSC. Ce volet relatif à la collaboration avec la société civile doit être inscrit dans un cadre intégré de gestion des risques qui privilégie l'efficacité stratégique, la qualité opérationnelle, le soutien des parties prenantes et la viabilité financière.<sup>117</sup> Des leçons pourraient être dégagées à partir d'une analyse du rôle des

<sup>117</sup> L'idée de l'élaboration d'un cadre intégré de gestion des risques pour la Banque mondiale a été examinée avec les Administrateurs en janvier 2003.

OSC dans des affaires récemment soumises au Panel d'inspection et de l'expérience passée en matière de participation des OSC et d'autres parties prenantes extérieures à l'analyse opérationnelle spécialement effectuée pour la région Asie de l'Est et Pacifique (EAP) de la Banque.

80. **Procéder à une revue de la matrice de gestion et de dotation en personnel à l'échelle de la Banque pour les relations avec la société civile, dans le souci d'établir un cadre institutionnel plus cohérent, tout en garantissant la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux conditions du pays et de la localité.** Chacun des départements régionaux et de réseau de la Banque se vante d'être doté de modèles différents pour la gestion des relations avec la société civile. Les centres de coordination de la société civile couvrent l'EXT, l'ESSD, le PREM, le HD, le SRM, le RMC, et d'autres unités. Certains des pays et des régions sont dotés de groupes de travail des OSC, contrairement à d'autres. Certains secteurs tiennent des réunions régulières avec les OSC travaillant dans leurs domaines, tandis que d'autres ne les consultent que de façon occasionnelle. Certaines missions résidentes et certains départements du siège ont désigné des points focaux de la société civile travaillant à plein temps et expérimentés ; d'autres comprennent en leur sein des personnes consacrant seulement une partie de leur temps à cette fonction, et d'autres encore n'ont pas de point focal établi. Le fait que la SFI et la MIGA aient vis-à-vis de la collaboration avec la société civile des approches différentes de celles de la BIRD et de l'IDA complique davantage ce tableau. Cette matrice complexe des fonctions et responsabilités est un frein au partage de l'information, à la coordination et à la gestion stratégique à l'échelle de la Banque. Cela peut être source de confusion et de frustration aussi bien pour les OSC qui cherchent à tisser des liens de collaboration avec la Banque que pour le personnel de la Banque ou les autorités gouvernementales qui sont à la recherche d'orientations sur les moyens de collaborer avec les OSC. Un examen de ces mécanismes par la direction pourrait étudier les moyens de mettre en place des systèmes de rapport plus clairs et/ou d'assurer un alignement plus précis afin de réaliser un meilleur équilibre entre la décentralisation et la flexibilité, dans le souci de gérer les relations avec la société civile en tenant compte des contextes spécifiques des secteurs, des pays et des régions et de la nécessité d'une meilleure coordination globale et d'une plus grande cohérence.
81. **Étudier la faisabilité d'un système de gestion du savoir à l'échelle de la Banque pour la collaboration avec la société civile.** Cette option peut répondre aux demandes croissantes venant des services de la Banque en faveur de l'établissement rapide d'une cartographie des préoccupations et des capacités de la société civile et d'un meilleur suivi de la collaboration de l'institution avec un groupe donné. Cela pourrait se faire au moyen d'une base de données partagée, gérée par l'Équipe Société civile, à laquelle peuvent régulièrement contribuer les centres de coordination de la société civile à l'échelle de la Banque et également accéder à des données et des rapports sur différentes OSC ou des activités spécifiques. Cette base de données pourrait devenir une mémoire institutionnelle précieuse regroupant des données sur les correspondances, les dialogues, les consultations, les partenariats ou d'autres initiatives. Un tel système peut aider à améliorer l'opportunité et la qualité des réactions de la Banque aux demandes externes d'informations et aux demandes internes d'informations de base ; réduire le fardeau qui pèse sur le personnel de la Banque dans la recherche de ces informations ; et encourager la cohérence et le suivi.

La technologie existe déjà pour soutenir ces efforts, mais elle ne donnera des résultats probants que si le personnel et les cadres considèrent ceci comme une priorité dans l'optique d'améliorer l'efficacité de leur travail. Une meilleure gestion du savoir pourrait permettre d'améliorer le suivi institutionnel des relations entre la Banque et la société civile ; aider à contrôler si les stratégies de collaboration avec la société civile sont coordonnées et harmonisées au niveau régional, sectoriel et de groupes d'intérêt déterminés ; et aider à identifier les risques potentiels, de même que les possibilités de démultiplier les ressources dans l'ensemble de la Banque.

## 8. CONCLUSION

82. Le consensus international qui s'est dégagé autour des ODM et du programme de développement mondial de Monterrey-Doha-Johannesburg offre une possibilité historique de réaliser des progrès durables dans la lutte contre la pauvreté et pour les gouvernements et les organisations internationales comme la Banque, de joindre effectivement leurs efforts à ceux des OSC dans ce combat. Au cours des vingt dernières années, la Banque n'a cessé d'élargir sa participation au dialogue et au partenariat avec les OSC à travers le monde et a appris que cette collaboration peut améliorer l'impact sur le développement en donnant aux citoyens les moyens de participer au développement de leurs pays. Aujourd'hui, la capacité grandissante et la montée de l'influence de la société civile, les évolutions récentes de la mondialisation, les réformes internes à la Banque, et les leçons tirées concernant les avantages de la participation et de l'habilitation sont autant de facteurs qui militent en faveur d'actions institutionnelles complémentaires pour collaborer de manière plus cohérente, plus stratégique et plus efficace avec la société civile. Cette démarche est également justifiée par les demandes de plus en plus pressantes adressées à la Banque, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, pour qu'elle démontre une plus grande responsabilité sociale, ainsi que sa disponibilité à rendre compte de ses propres actions. L'analyse, les enjeux et les options présentés dans le présent document ont pour but d'aider la Banque à améliorer à l'avenir son approche vis-à-vis de la collaboration avec les OSC, en particulier, en aidant à combler les fossés qui existent au niveau des attentes et de la pratique et poser les jalons pour l'instauration de nouvelles « normes » et de mécanismes plus efficaces de collaboration. Ces mesures peuvent aider la Banque à mieux assister ses États membres dans leurs efforts en vue de réaliser les ODM.

## ANNEXE A

## Commentaires en ligne

	Lieu	Résumé des commentaires	Réponse de la Banque mondiale
1	New York	En soutenant la récupération et le rapatriement des avoirs en ce 21 <sup>e</sup> siècle, la Banque mondiale/FMI peut s'affirmer comme une force d'impulsion pour la transformation du monde. Dans l'ère post-terroriste, des milliers de milliards peuvent être mis à disposition pour le développement et la sécurité humaine. Telle est la nouvelle mission des institutions de Bretton Woods sous la direction compétente de l'assemblée générale et du conseil de sécurité de l'ONU.	Ce commentaire général sort du cadre de ce rapport.
2	Washington DC-USA	Il faudrait clarifier ce que la Banque entend faire avec les OSC. Le document ne fournit pas suffisamment d'éclairage sur les intentions de la Banque concernant la nouvelle orientation du partenariat « Banque-OSC ». Le document passe quelque peu sous silence le fait que la Banque, en tant qu'investisseur, est disposée à se servir des OSC comme des instruments pour réaliser ses objectifs et ses buts d'éradication de la pauvreté.	L'historique et l'explication de la collaboration entre la Banque et la société civile sont analysés de manière succincte et sont traités aux paragraphes 1 à 15.
3	Saint-Petersbourg, Russie	L'une des choses qui me semblent manquer dans le rapport sur les enjeux et les options est l'affirmation selon laquelle la collaboration avec la société civile est importante à presque tous les stades du cycle de projet de la Banque, plus particulièrement dans les phases initiales. Il serait peut-être important de rédiger un mécanisme simple de rapport (d'informations en retour) à l'intention de ceux qui ont été consultés : comment, pourquoi et dans quelle mesure leurs positions (préoccupations) ont-elles été ou sont-elles prises en compte dans le nouveau document de politique ou projet ?	La notion de collaboration en amont avec les OSC dans l'élaboration des politiques et des projets de la Banque est abordée aux paragraphes 72 et 76. La nécessité d'améliorer l'information en retour tirée des consultations est traitée aux paragraphes 32, 56 et 65.
4	Paris, France	Les ONG africaines ont peu accès aux ressources sur Internet.	L'accès limité aux informations, voire la participation limitée au travail de plaidoyer de certaines ONG, dans ce cas d'ONG africaines, est examiné aux paragraphes 7, 8 et 9.
5	Berlin, Allemagne	Le rapport fournit un bon aperçu général et une ébauche de stratégie, mais tourne un peu court dans l'analyse des relations passées et actuelles entre la Banque et la société civile au niveau mondial, par rapport 1) aux catégories de partenariat, 2) aux catégories d'organisations partenaires, 3) à l'expérience dans les différents secteurs, 4) à la modification des tendances, 5) aux bonnes pratiques et pratiques moins acceptables en matière de dialogue sur les politiques et d'exécution des programmes.	Le document s'attache surtout à faire la synthèse des événements intervenus dans la collaboration entre la Banque et la société civile aux niveaux mondial et institutionnel. Il n'essaie pas de décrire en détail les évolutions au niveau des régions et des pays, car ce serait un champ d'étude trop vaste pour un seul rapport. Les sections relatives aux références bibliographiques contiennent de nombreux documents qui examinent plus avant ces différents aspects.
6	Pas d'adresse	Le document ne définit pas clairement le groupe d'intérêt au sein des OSC avec lequel la Banque entend collaborer. En essayant de définir le partenariat souhaité entre la Banque et les OSC, il est nécessaire de faire ressortir les sérieuses difficultés à différencier les organisations de la société civile entre celles du Sud et celles du Nord. L'on s'attend également à ce que les OSC soient perçues, non pas comme un nouveau terme pour la Banque, mais plutôt comme une stratégie nouvelle davantage tournée vers les résultats et centrée sur les hommes. Elle doit encourager un développement durable, notamment un développement axé sur les communautés. Le dialogue doit, par conséquent, être un élément central de cette approche.	La difficile tâche de définition des OSC dans leur grande variété (par exemple, du Nord ou du Sud) est entreprise aux paragraphes 6 à 9 et au paragraphe 73. Le document défend l'approche davantage axée sur l'autonomisation, qui peut aider à combler le fossé entre les attentes, les politiques et la pratique.

	Lieu	Résumé des commentaires	Réponse de la Banque mondiale
7	Pas d'adresse	Combien de membres de la société civile ont-ils la moindre information concernant le rôle de la Banque mondiale ? Ou alors, combien de personnes connaissent le rôle de la Banque mondiale ? Ceci devrait être le point de départ de ce rapport. Que peut faire la Banque mondiale et qu'est-ce qu'elle ne peut pas faire ? La Banque mondiale a-t-elle des comptes à rendre à la société civile en tant que bénéficiaire ou alors la Banque mondiale n'est-elle qu'au service des États membres et de leurs groupes d'intérêt ?	L'amélioration générale de la communication entre la Banque et la société civile est examinée aux paragraphes 64 et 75. Le paragraphe 10 observe qu'en vertu des statuts de la Banque, les principaux clients de la Banque sont les États ; cependant, la collaboration avec les OSC a été reconnue comme un volet important pour l'efficacité du développement et la réduction de la pauvreté. Le paragraphe 10 relève également quelques-uns des moyens divers par lesquels la collaboration avec la société civile a été visée dans les orientations de politique générale de la Banque.
8	Argentine	La Banque perçoit actuellement sa collaboration avec la société civile sous un angle consultatif ; ainsi, cette collaboration n'intervient qu'à des niveaux fort éloignés des projets réels de la Banque, de ce qui constitue véritablement l'essentiel des préoccupations et le domaine où la participation pourrait modifier largement l'ordre des choses. D'une manière générale, la Banque sollicite des « avis » concernant les stratégies et les projets réalisés, les meilleures pratiques et les pratiques les moins recommandables ou dans certains cas, des évaluations d'impact environnemental dans les cas où cet avis demandé est effectivement peu utile pour prévenir ou résoudre les problèmes inhérents à des projets réels. Les approches vis-à-vis de la collaboration sont inégales dans l'ensemble de l'institution et l'on observe un manque de données fiables pour assurer le suivi et l'évaluation de la collaboration. Il existe des restrictions à la divulgation de l'information et à la transparence, des incitations suffisantes pour le personnel et des financements peu suffisants pour favoriser la participation. Ce qu'il convient surtout de relever est que les mécanismes actuels de collaboration sont mal adaptés. Ils ne concernent pas directement les projets et les opérations dans les pays, et sortent entièrement du cadre de la conception et de l'exécution des projets.	La notion de l'intégration de la collaboration avec la société civile dans l'analyse, le dialogue sur les politiques et les opérations de la Banque est examinée au paragraphe 44. Les paragraphes 72, 76 traitent de la nécessité de la collaboration « en amont » avec la société civile dans l'élaboration des CAS. Le fait que la collaboration avec les OSC soit menée à l'échelle de la Banque et de manière ad hoc est examiné aux paragraphes 32, 35 et 65. La nécessité d'assurer le suivi et l'évaluation est traitée aux paragraphes 31, 32 et 66.
9	Pas d'adresse	Je suis tout à fait bouleversé de voir seulement quelques réactions sur une question aussi importante que le partenariat entre les OSC et la Banque mondiale de la part de mes collègues membres des mouvements de la société civile ! La société civile perçoit globalement cet effort pour faire participer les OSC au dialogue comme de la poudre aux yeux, et pense qu'un tel exercice ne donnera que peu de résultats. Certains de mes collègues, je suppose, sont ouvertement conscients du risque d'être étiqueté comme « pro-Banque mondiale » s'ils participent à un tel exercice ! Toute tentative pour s'engager même dans une discussion intellectuelle avec la Banque serait perçue comme un « alignement » sur les positions de celle-ci. Je dirais que cela ferait à la Banque, aux pays membres et aux OSC beaucoup plus de bien si tout le personnel de la division société civile de la Banque participait au moins à un stage tournant de six mois avec les organisations de la société civile... et quand je dis OSC, je ne parle pas des grandes et des puissantes..., pensez plutôt à celles moins connues... pour chaque « Narmada Bachao Andolan » en Inde, il existe au moins des milliers de groupes plus restreints qui luttent de manière solitaire pour leur survie.	Les paragraphes 47 à 60 donnent un aperçu des critiques formulées contre la Banque par la société civile et de la position difficile dans laquelle se retrouvent les OSC lorsqu'elles participent à un dialogue constructif avec la Banque tout en s'opposant pourtant à certaines de ses politiques. La formation du personnel, les échanges et les détachements de personnel sont proposés comme des actions prioritaires au paragraphe 69.
10	Washington, États-unis	Les OSC et la Banque ont entamé des dialogues à plusieurs niveaux ; cependant, il se pose toujours le problème du manque de « participation	Les paragraphes 62 à 73 présentent un certain nombre de solutions possibles pour améliorer la collaboration entre la Banque et les OSC.

	Lieu	Résumé des commentaires	Réponse de la Banque mondiale
		<p>significative ». Cette question est évoquée par le message de Jorge, à savoir que les OSC ne demandent pas à intervenir sur un projet Banque mondiale-OSC, mais plutôt à être associées à l'exécution de projets réels de la Banque. La Banque doit coopérer avec ses pays clients pour associer les OSC à des discussions sérieuses sur les projets, sur les budgets des États et sur d'autres décisions gouvernementales qui accroissent le niveau d'endettement du pays d'origine de l'OSC. Un « dialogue sérieux » signifie que la Banque arrêterait de soutenir des études et des initiatives conjointes avec les OSC, si elle n'est pas prête à aller jusqu'à accepter et mettre en œuvre leurs recommandations et leurs conclusions. La question qui se pose alors est : que peut faire la Banque pour garantir « une participation significative » et une « collaboration sérieuse » avec la société civile ?</p>	<p>L'objectif visé est d'assurer une participation plus significative, par exemple, en mettant en place des mécanismes d'informations en retour, comme évoqué aux paragraphes 32, 56 et 65. Le paragraphe 33 aborde le bien-fondé et les problèmes liés aux études conjointes menées par le passé par la Banque et les OSC.</p>
11	Montréal, Canada	<p>Le rapport sur les « enjeux et options... » contient plusieurs éléments qui méritent d'être réexaminés et reconsidérés, à commencer par les hypothèses de base selon lesquelles l'objectif visé par l'amélioration des relations avec les OSC est « de garantir l'efficacité du développement et de garantir des retombées pour la gestion des risques ». Ce processus sera conforté s'il reconnaît explicitement que l'objectif d'améliorer les relations avec la société civile a pour finalité de renforcer les moyens d'intervention des populations affectées par les programmes et les projets de la Banque mondiale. L'autonomisation de la société civile peut être considérée comme le but d'un processus commençant par la base (l'accès à l'information) et intègre ensuite les aspects liés à la consultation et au dialogue. Mais elle ne s'arrête pas là ; au contraire, ce but doit continuer d'élargir son champ de sorte à renforcer l'intégration au processus d'élaboration des politiques, même au-delà de la contribution à l'action des pouvoirs publics, de manière à ce qu'à la fin, l'objectif visé concerne les choix, l'orientation et la direction de la politique des pouvoirs publics, inspirés en dernier ressort par la société civile elle-même (soit directement, soit par l'entremise du gouvernement représentatif). La Banque doit s'efforcer de développer sa capacité à répondre aux demandes d'informations et de contribution de la société civile.</p>	<p>La reconnaissance du fait que l'habilitation est un objectif clé de la collaboration entre la Banque et la société civile est abordée aux paragraphes 10 et 11. La nécessité de consolider la divulgation de l'information est abordée aux paragraphes 34 et 75.</p>

## Argentine

	Location	Commentaire	Réponse/commentaire de la Banque mondiale
1	Argentine	Il convient de réfléchir à de nouveaux moyens d'accroître la participation et la collaboration de la société civile aux politiques de la Banque mondiale, mais le problème ne peut être résolu en adoptant des mesures superficielles. Pour donner des résultats significatifs, la participation de la société civile doit commencer dès la phase de préparation des projets.	L'importance d'impliquer « en amont » les OSC dans la préparation d'un CAS ou d'un projet est examinée aux paragraphes 44, 72 et 76. Le rapport attire également l'attention sur certaines des contraintes existantes à la participation des OSC, tels que le moment choisi et les coûts, et recommande des mesures pour traiter ces questions.
2	Argentine	Les OSC doivent être systématiquement associées à la diffusion de toutes les propositions contenues dans ce document. Les activités de diffusion doivent être menées dans deux directions : i) au sein de la Banque mondiale ; et ii) à destination de la société civile d'une manière générale.	Le projet de rapport a fait l'objet de larges discussions au sein de la Banque, et il a été affiché sur le Web et également publié dans le bulletin d'information électronique de la Banque sur la collaboration avec la société civile afin de solliciter les avis du public. Le rapport a été révisé en tenant compte des commentaires reçus et la direction de la Banque entend assurer une diffusion plus formelle du document final à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque, en utilisant différentes voies de communication. Elle sollicite tout concours éventuel pour lui permettre d'assurer une plus large diffusion auprès des OSC et des autres parties prenantes intéressées.
3	Argentine	Les OSC devraient recevoir des informations en retour et une réponse définitive aux propositions faites lors de cette réunion.	Cette matrice de commentaires vise à servir de mécanisme d'information en retour. L'Équipe Société civile de la Banque se tient à votre disposition pour des discussions plus approfondies sur chacune des questions soulevées dans ce rapport. Vous êtes priés d'envoyer vos questions ou vos commentaires à l'adresse <a href="mailto:civilsociety@worldbank.org">civilsociety@worldbank.org</a>
4	Argentine	On peut caractériser les relations entre la Banque et la société civile dans le monde comme souffrant d'une crise liée aux attentes : les principales politiques et instruments de la Banque ne correspondent pas à son discours. À titre d'exemple, de nombreuses consultations avec la société civile ont été organisées par la Banque au cours des dernières années (comme par exemple, la consultation sur les CAS), mais ces exercices n'ont aucun caractère contraignant. Par conséquent, les OSC partagent toutes le sentiment qu'elle sont utilisées comme moyens de collecte de précieuses informations, ce qui affecte gravement la crédibilité de la Banque. Il est proposé d'entreprendre des consultations exécutoires.	La crise liée aux attentes, qui résulte de la lassitude des consultations, est abordée aux paragraphes 32 à 34, 53, 56, 60, 62, 63 et 77. S'il est vrai que la Banque souhaite voir émerger un consensus sur les questions pour lesquelles elle tient des consultations, celles-ci n'ont par définition aucun caractère contraignant et ne peuvent en avoir, car la Banque doit prendre en compte les opinions d'une variété de parties prenantes différentes qui peuvent être en désaccord les unes avec les autres. Le rôle de la Banque est ainsi de mener ses consultations sur le mode de l'apprentissage, de prendre en compte ces enseignements lorsque cela est possible, et de fournir une information en retour sur la manière dont les opinions de la société civile sont prises en compte, et sinon, en fournir les raisons.
5	Argentine	Si le regain d'intérêt de la Banque mondiale pour la participation de la société civile suppose des partenariats plus solides avec les OSC dans l'élaboration et la mise en œuvre des OSC, le rôle des pouvoirs publics dans ce partenariat mérite d'être clarifié.	Le nouveau paysage politique et sa structure triangulaire (gouvernement, secteur privé et OSC) est souligné au paragraphe 40. Le rôle de la Banque qui consiste à faire office de facilitateur entre les OSC et les autorités publiques, à la lumière de cette nouvelle dynamique, est abordé aux paragraphes 22 à 24 et 56.
6	Argentine	Le document définit à juste titre la société civile comme un phénomène ayant une ampleur plus grande que les ONG. Ceci coïncide avec la définition actuellement admise en Argentine, élaborée à la suite des vastes initiatives menées en vue de renforcer les partenariats entre les différents acteurs sociaux pour la définition et le traitement des priorités de développement.	La définition élargie de la société civile par rapport à celle qui ne prenait en compte que les ONG est expliquée aux paragraphes 6 à 9.

	Location	Commentaire	Réponse/commentaire de la Banque mondiale
7	Argentine	Il est polémique de soutenir l'idée que les OSC ont eu un impact fort sur le développement. Il y a une nécessité primordiale que cela soit, mais jusqu'ici, ce n'est pas le cas. Le monde est engagé dans un processus de réexamen des anciennes divisions sociales et institutionnelles. La division tridimensionnelle entre secteur privé, État et société civile, a engendré de nombreuses difficultés pour la conduite d'actions sociales concertées. Ces divisions sont actuellement dépassées. La Banque doit aider à concevoir des structures sociales pouvant contribuer à la poursuite d'objectifs publics communs. La société civile a la volonté de réaliser ces changements, mais ses ressources sont limitées. Les acteurs privés disposent des ressources, mais n'ont pas toujours la volonté. L'État est appelé à jouer un rôle primordial, mais aucune évolution significative ne semble intervenir dans cette direction. La Banque peut jouer un rôle essentiel pour faciliter le dialogue entre tous les acteurs sociaux afin de réaliser la convergence nécessaire.	Aux chapitres 3 et 5, le document relève les indices de plus en plus nombreux attestant de l'impact des OSC sur la politique et la pratique du développement, notamment en ce qui concerne les approches de la Banque. Des études plus rigoureuses et de meilleurs indicateurs de résultats sont nécessaires. La division tridimensionnelle entre secteur privé, État et société civile est examinée au paragraphe 40. L'intervention de la Banque en tant que facilitateur entre le gouvernement et les OSC est abordée aux paragraphes 22 à 24 et 56.
8	Argentine	La difficulté d'intégrer les ONG au combat en cours contre la pauvreté s'est révélée dans les années 70. La fondation interaméricaine a joué un rôle clé dans ce processus. La modification de la mission de la Banque en direction de la réduction et de la lutte contre la pauvreté s'est opérée dans les années 90. Ainsi, la Banque doit dégager des pistes claires pour une collaboration plus intense avec la société civile dans ses activités. La participation des OSC aux instruments de la Banque doit être spécifiée dans les documents d'appel d'offres (par exemple dans les conventions de prêt).	L'action prioritaire 8 vise à assurer une meilleure visibilité et à fournir des directives au personnel sur la collaboration avec la société civile, et pour une collaboration plus en amont, conscient du fait que les OSC jouent un rôle primordial dans les actions de lutte contre la pauvreté.
9	Argentine	Il est remarquable d'apprendre que la Banque est en train de repenser la collaboration avec les OSC et qu'elle est en train d'amener la communauté internationale à incorporer beaucoup de thèmes nouveaux dans les préoccupations relatives au développement. Mais une définition plus large des orientations requiert des stratégies plus claires et des instruments et dispositions juridiques plus précis.	Se reporter aux actions prioritaires énoncées aux paragraphes 63 à 73.
10	Argentine	La légitimité des acteurs politiques traditionnels est aujourd'hui mise en question dans la majorité des pays en développement. Le fait d'intégrer les OSC comme de nouveaux partenaires est par conséquent une initiative louable. Mais la baisse de légitimité des OSC ne doit pas être passée sous silence. En fait, elles sont en face d'une crise de représentation qui touche tous les secteurs de l'activité sociopolitique.	Je partage entièrement votre point de vue. Les défis posés à la légitimité des pouvoirs publics et de la société civile sont relevés aux paragraphes 18, 42 et 43. Comme examiné au paragraphe 24, la Banque est en train d'aider plusieurs pays à promouvoir un cadre d'action pour la collaboration avec la société civile, qui intègre des cadres juridiques et réglementaires.
11	Argentine	La garantie d'une transparence accrue est une condition essentielle à l'instauration d'une meilleure gouvernance. À maints égards, les OSC peuvent contribuer au contrôle public de l'action gouvernementale. Mais l'insuffisance de transparence est un phénomène qui touche également les OSC elles-mêmes et cette question doit être traitée si l'on veut accroître leur légitimité.	Nous convenons qu'il est important de garantir la transparence des opérations de la Banque et des OSC. Les questions relatives à la transparence et à la légitimité sont traitées aux paragraphes 12, 15, 23, 24, 34, 75 et 18, 42, 43, respectivement.
12	Argentine	Il convient de souligner l'importance d'assurer la formation des OSC pour leur permettre d'assumer le nouveau rôle de partenaires de développement dans le monde. Les résultats que doivent réaliser les États et la Banque en matière de formation des OSC doivent être coordonnés afin d'optimiser les ressources et obtenir des acquis durables.	La nécessité de fournir une formation aux services de la Banque et aux autorités gouvernementales afin qu'ils puissent collaborer plus efficacement avec les OSC est abordée au paragraphe 69.

	Location	Commentaire	Réponse/commentaire de la Banque mondiale
13	Argentine	La collaboration entre la Banque et les syndicats mérite d'être réexaminée. Dans les pays en développement, il y a des problèmes clés qui ne pourraient être résolus qu'au travers d'une collaboration sérieuse avec les syndicats.	La collaboration entre la Banque et les syndicats est traitée aux paragraphes 6, 12, 16, 23 et 59. La Banque a pris des mesures importantes ces dernières années pour nouer des liens avec les syndicats à travers le monde, notamment par le renforcement des capacités et désormais, elle mène tous les deux ans un dialogue de haut niveau avec les leaders syndicaux mondiaux.
14	Argentine	Les politiques de la Banque en direction des étudiants et des jeunes professionnels doivent être clarifiées et renforcées car dans les pays en développement, la jeunesse est un partenaire clé pour l'exécution des projets de développement de longue haleine.	La priorité accordée par la Banque à la collaboration avec la jeunesse est abordée aux paragraphes 12, 16, 23, 54 et 59. C'est également un domaine où la Banque a fait des progrès notables, eu égard au fait qu'il convient de laisser s'exprimer la jeunesse dans les débats sur les politiques et que les organisations de jeunesse peuvent apporter leur concours à la mise en œuvre des projets de développement.
15	Argentine	Dans ce projet de document, la Banque semble être surtout soucieuse de réduire les risques liés à la collaboration avec les OSC. Pour ce faire, la Banque doit choisir soigneusement les acteurs avec lesquelles elle souhaite coopérer. Les OSC ont augmenté en nombre, mais pas nécessairement en capacité et en engagement. La transparence est la principale qualité que doit posséder une organisation pour être choisie comme partenaire. La Banque ne doit pas seulement renforcer sa propre transparence, mais exiger également que les OSC en fassent de même.	La nécessité pour la Banque de réviser sa procédure de sélection dans le cadre de sa collaboration avec les OSC est abordée aux paragraphes 32, 44 et 73 et 76. Bien sûr, il n'existe pas une procédure unique pour collaborer avec des groupes, et les parties prenantes ciblées peuvent varier. Nous sommes d'accord que la transparence doit s'appliquer aux OSC comme à la Banque, et l'examen critique accru auxquels sont soumis les OSC est également mentionné au paragraphe 43.
16	Argentine	Pour que l'engagement renouvelé de la Banque de nouer des partenariats avec les OSC débouche sur des résultats durables, des efforts devront être consentis afin de : i) incorporer des dispositions précises concernant la participation des OSC dans les Stratégies d'assistance-pays ; et ii) former les Gestionnaires de tâche aux dispositions et outils destinés à promouvoir cette participation.	La nécessité d'une participation plus systématique des OSC à l'élaboration des CAS est abordée aux paragraphes 72 et 76. La formation des Gestionnaires de tâche à la collaboration avec la société civile est proposée comme Action prioritaire au paragraphe 69.
17	Argentine	La société civile a besoin d'informations en retour sur les propositions faites à la Banque et aux autorités publiques. Les délais de réponse doivent être révisés pour coïncider avec les calendriers locaux et les réalités de la situation.	L'importance d'un mécanisme d'informations en retour, dans le cadre d'une meilleure approche globale vis à vis des consultations, est abordée aux paragraphes 32, 56 et 65.
18	Argentine	La stratégie et le discours de la Banque ont intégré aux cours des dernières années de nombreux concepts dont les implications concrètes pour les pouvoirs publics n'ont pas été clairs pour la société civile, tels que l'autonomisation, le DSRP, etc. Ceci contribue à la « crise des attentes » évoquée précédemment.	La crise des attentes est examinée aux paragraphes 32 à 34, 53, 56, 60, 62, 63, et 77.
19	Argentine	L'on observe chez les OSC un manque considérable de connaissances sur la mission et les politiques de la Banque. La stratégie de communication de la Banque est timide et mérite d'être revue. Ceci peut énormément contribuer à améliorer la transparence.	L'importance de la transparence est examinée aux paragraphes 15, 23, 24, 34 et 75. Les propositions formulées aux paragraphes 64, 69 et 75 proposent des moyens d'améliorer la communication et la sensibilisation des OSC, notamment la formation prévue à leur intention sur le mode de collaboration avec la Banque.

## Égypte et Cisjordanie et Bande de Gaza

	Location	Commentaire	Réponse/Commentaire de la Banque mondiale
1	Égypte	Des informations complémentaires demandées sur le rôle du comité de facilitation conjoint (JFC) et sur les critères/processus de sélection pour la collaboration de la société civile aux stratégies d'assistance-pays (CAS) et aux autres opérations de la Banque mondiale.	Le rôle du JFC est décrit de manière succincte aux paragraphes 25 et 64. Pour de plus amples renseignements, consulter le site Web de la Banque pour la société civile à l'adresse <a href="http://www.worldbank.org/civilsociety">www.worldbank.org/civilsociety</a> . Il n'existe pas de critères de sélection unique ou systématique pour l'établissement de liens de collaboration avec les OSC dans les CAS et les autres opérations de la Banque mondiale, mais le rapport relève l'exigence d'orientations plus claires formulée par le personnel de la Banque et les États membres dans ce domaine.
2	Égypte	Il y a besoin d'un modèle de collaboration avec la société civile dans le domaine de la réduction de la pauvreté. Dans le document, la définition de l'expression « collaboration avec la société civile », qui peut être mieux distinguée de la participation, la facilitation, la consultation et d'autres fonctions accomplies par la société civile est quelque peu vague. Il est également nécessaire de reconnaître la société civile comme un secteur indépendant, avec lequel la Banque devrait entretenir des rapports plus actifs.	La distinction entre les différents modes de collaboration entre la Banque et la société civile (facilitation, dialogue et consultation, et partenariat) est examinée aux paragraphes 21 à 27. Le chapitre 2 du document explique la définition de la société civile, tandis que les chapitres 5 et 6 décrivent le caractère indépendant de la société civile et la nécessité pour la Banque de collaborer de manière plus active et plus stratégique.
3	Égypte	Invite à mettre davantage l'accent dans tout le document sur le rôle des médias. La Banque doit également reconnaître l'importance des contributions recueillies lors des consultations dans le processus de développement. Elle note que l'importance de la parité homme-femme est décrite dans le document et qu'il fait également référence à la possibilité de faire participer la société civile aux opérations de la Banque mondiale en se basant sur une approche thématique. Elle recommande que la Banque révise les directives relatives aux consultations préparées par le forum des médias arabes.	Les organisations des médias ont été incluses dans la définition de la société civile fournies au paragraphe 6 et le rôle d'une presse libre, en ce qu'elle représente un des volets du cadre d'action pour la collaboration avec la société civile, est mentionné au paragraphe 44. La Banque a été activement engagée dans le renforcement des capacités et le soutien aux journalistes dans les pays en développement. L'analyse faite par le document sur la nécessité d'améliorer les consultations évoque également la nécessité d'assurer la diversité dans le processus de sélection (tout en tenant compte des considérations de parité homme-femme). Cet aspect est examiné aux paragraphes 32, 44, 73 et 76.
4	Égypte	Il y a nécessité de mettre en place un cadre plus flexible pour nouer des relations de collaboration avec la société civile, étant donné la diversité des acteurs de la société civile et les différents rôles qu'ils jouent.	Le chapitre 4 du document évoque la nécessité d'une plus grande flexibilité dans le cadre défini par la Banque afin de mieux collaborer avec les OSC. En pratique, les relations entre la Banque et les OSC sont gérées de manière très centralisée. Le paragraphe 79 fait mention de la nécessité de garantir la flexibilité dans la gestion de ces relations tout en renforçant la qualité globale et l'application des pratiques optimales en matière de collaboration avec la société civile.
5	Égypte	Il est nécessaire d'aller au-delà des ONG tout en mobilisant les acteurs de la société civile et en investissant davantage de ressources en vue de renforcer leurs capacités, dans le souci de collaborer plus activement avec elles et de soutenir leurs programmes.	Je partage entièrement votre point de vue. La reconnaissance par la Banque de la nécessité d'engager des actions de collaboration avec des acteurs différents, au-delà des ONG, sous la rubrique de la société civile est examinée aux paragraphes 6 à 12, 16 et 59. L'importance du renforcement des capacités des OSC pour leur permettre de collaborer plus efficacement avec la Banque et ses États membres est observée au paragraphe 69.
6	Égypte	La Banque mondiale devrait élaborer une version plus conviviale de ses produits (publications et autres) afin d'attirer la société civile et en faire un partenaire. La Banque elle-même n'est pas dotée de suffisamment de capacités pour orienter les partenariats avec la société civile, particulièrement au niveau des pays.	Je partage entièrement votre point de vue. Le besoin de renforcer les capacités du personnel de la Banque pour lui permettre de collaborer avec les OSC est examiné aux paragraphes 65, 69 et 71 à 73. Le paragraphe 75 milite en faveur de l'amélioration de l'accès à l'information et de la transparence.

	Location	Commentaire	Réponse/Commentaire de la Banque mondiale
7	Égypte	L'insuffisance de financement pour l'établissement de liens de collaboration avec la société civile est un défi pour la Banque. Les ressources nécessaires pour entreprendre une évaluation périodique de la dynamique société civile locale font défaut, du fait même de son dynamisme, ce qui rend la Banque tributaire des évaluations des autres organisations qui pourraient être quelque peu biaisées ou restreintes.	Le rapport examine les sources de financement existantes et dresse un argumentaire en faveur d'une révision et d'une restructuration possible aux paragraphes 28 à 30, 67 et 76. L'importance d'un meilleur suivi et évaluation est traitée aux paragraphes 31 et 66.
8	Cisjordanie et Gaza	Le document ne tient pas compte des sexes. Ceci semble être le cas de beaucoup de documents de politique et d'autres documents de la Banque. La Banque semble hésiter à se concentrer de manière plus anticipative sur la promotion de la femme, peut-être à cause des transformations potentielles de la dynamique sociale qu'elle peut créer. Cependant, une promotion sérieuse du développement social ne peut être basée que sur la reconnaissance des rôles liés aux sexes. Comment la Banque entrevoit-elle sa capacité à militer en faveur d'une réforme véritable, lorsque les efforts visant à mettre en œuvre la réforme sont surtout centrés sur des institutions officielles qui, elles-mêmes, ne tiennent pas compte des sexes ? Un des aspects positifs de ce rapport est que le terme OSC a été élargi à une vaste panoplie de représentations (pas uniquement les technocrates et les ONG).	La Banque soutient fermement la promotion de la femme et l'intégration des questions liées aux sexes dans le développement. Ce rapport vise à fournir un large aperçu de la société civile sans aller dans le détail pour évoquer un ensemble d'organisations ou de questions sectorielles données. Les groupes qui font la promotion de la femme font partie du public cible décrit. Le document observe également que les organisations féminines sont souvent défavorisées par rapport aux autres organisations au sein de la société civile et devraient donc constituer une priorité dans le cadre de la collaboration. Les différentes actions indiquées aux paragraphes 64 à 81 évoquent la nécessité de fournir au personnel de la Banque de meilleures orientations pour leur collaboration avec les OSC, et les considérations liées aux sexes seront prises en compte.
9	Cisjordanie et Gaza	Un enjeu majeur qui n'a pas été pris en compte est la diversité qui existe entre les différentes formes/types de sociétés civiles ; aucune distinction n'est faite entre le Sud et le Nord ou entre l'Ouest et l'Est, alors que ces particularités sont très cruciales si l'on veut promouvoir un engagement et une collaboration sérieuse. Dans le même sens, ce rapport ne prête pas toute l'attention nécessaire à la diversité qui résulte des différentes structures de gouvernance existant dans différentes régions/pays. La situation de la société civile dans le Sud est très différente de ses homologues du Nord, compte tenu de l'existence de systèmes démocratiques limités. Cette situation justifie une approche plus ciblée de la collaboration avec la société civile et un effort de la part de la Banque pour apporter des améliorations au cadre d'action pour la collaboration avec la société civile. Il est important d'accorder davantage de priorités aux actions proposées et de choisir l'action la plus appropriée pour un contexte donné.	Le chapitre 2 du document décrit la diversité et la complexité de la société civile aujourd'hui, y compris les différences qui peuvent exister entre les OSC du Nord et celles du Sud. Le travail qu'entreprend actuellement la Banque sur le cadre d'action pour la collaboration avec la société civile et les propositions pour l'accélérer sont examinées aux paragraphes 44, 73 et 74.

	Location	Commentaire	Réponse/Commentaire de la Banque mondiale
10	Cisjordanie et Gaza	<p>Étant donné que le conseil des administrateurs de la Banque mondiale est composé principalement des gouvernements (qui ne sont pas souvent favorables au OSC), est-il réaliste pour la Banque d'institutionnaliser officiellement les relations avec les groupes de la société civile ? En revanche, la Banque possède la crédibilité et la stature nécessaires pour susciter un aménagement des politiques et une transformation des systèmes juridiques afin de garantir plus de transparence dans les structures de gouvernance. La formation formelle du personnel de la Banque est surtout liée à l'exposition aux institutions formelles. En ce qui concerne le renforcement des capacités, il est nécessaire de souligner l'importance du renforcement des capacités au sein des petites ONG, probablement à travers la promotion de partenariats entre les petites et les grandes ONG. C'est une action que mène actuellement la Banque à travers son soutien continu aux programmes des ONG en Cisjordanie et à Gaza. S'agissant de la passation des marchés, les procédures de passation des marchés de la Banque mondiale sont un peu trop complexes et méritent d'être simplifiées en les mettant en accord avec la capacité des ONG, étant donné que nombre de leurs mécanismes contractuels sont différents de ceux appliqués par les institutions publiques. Il y a, à l'évidence, une corrélation inverse entre l'accélération des décaissements et le degré de collaboration avec les OSC.</p>	<p>L'action de facilitateur menée par la Banque dans les relations entre les États et les OSC est examinée aux paragraphes 22 à 24 et 56. Bien que les États soient les principaux clients de la Banque, celle-ci admet qu'elle se doit de coopérer avec les groupes de la société civile et d'autres parties prenantes en dehors des pouvoirs publics afin de réaliser les objectifs de réduction de la pauvreté. La nécessité de réexaminer la politique de passation des marchés de la Banque par rapport aux besoins particuliers des OSC est examinée au paragraphe 68.</p>
11	Cisjordanie et Gaza	<p>L'enjeu n° 2 dans le rapport est axé sur ce qui est perçu comme le fossé entre les messages de la Banque et la réalité. Cette question ne peut pas être désignée comme une parmi les quatre autres, les autres étant bien différentes (deux d'entre elles traitent des procédures internes et la troisième évoque la réalité qui constitue le terrain, pour ainsi dire). À ce propos, il est important d'optimiser l'utilisation des instruments « médiatiques » appropriés afin de véhiculer une meilleure compréhension des messages. De surcroît, l'invitation, en tant que processus de collaboration, est cruciale pour informer les représentants de la société civile des nombreux problèmes qui se posent et qui constituent le contenu du débat sur les enjeux du développement. Grâce à ces processus, l'on espère que le fossé entre les messages et la réalité sera comblé.</p>	<p>Le fossé entre les attentes, les politiques et la pratique constitue l'un des obstacles majeurs à une collaboration plus efficace avec la société civile. Les paragraphes 29 à 35, 53, 56 et 60 examinent certaines des sources de frustration qui sont à l'origine de la lassitude des consultations. Les paragraphes 62 à 64 et 74 à 76 recommandent des domaines où des améliorations sont nécessaires.</p>

## Ghana

	Location	Commentaire	Réponse/Commentaire de la Banque mondiale
1	Ghana	Il souscrit à l'évolution de la relation entre la Banque et les OSC illustrée dans le rapport. La responsabilité des OSC n'en demeure pas moins un enjeu qui mérite qu'on s'y penche. Les définitions données par le document de la société civile semblent être un peu trop calculées. Il admet que les tensions entre les OSC du Nord et du Sud constituent un enjeu important à traiter, et qu'il n'y a pas tellement un dialogue institutionnalisé entre les OSC et la Banque.	L'évolution de la collaboration entre la Banque et les OSC est examinée aux paragraphes 2 à 5. La définition générale de la société civile est abordée aux paragraphes 6 à 8 et au paragraphe 73. Ces définitions incluent la distinction importante entre les OSC du Nord et du Sud.
2	Ghana	La Banque doit instituer un programme de formation de son personnel sur les modes de collaboration efficace avec la société civile. Ou alors, les OSC doivent accroître leur capacité, notamment, pour mieux comprendre la Banque. La collaboration entre la Banque et les OSC doit intervenir durant tout le processus de planification d'un projet, en amont comme en aval.	L'action prioritaire 6 au paragraphe 69 examine la nécessité d'un programme de formation plus structuré du personnel de la Banque sur la manière de collaborer avec les OSC. L'importance de faire collaborer en amont les OSC aux CAS et aux projets est examinée aux paragraphes 72 et 76.
3	Ghana	Il existe un décalage entre l'analyse contenue dans les paragraphes 73 et 84, relatifs à l'application des règles de collaboration avec les OSC et de divulgation de l'information. Le rapport doit étendre ses chapitres sur la Banque elle-même, car des auteurs sont censés être désormais familiers de la Banque mondiale. Des encadrés sur les « bonnes pratiques » au niveau local seraient un complément salubre au rapport. Le rapport doit veiller à ne pas perdre de vue que les OSC ne sont pas uniquement des groupes cibles, mais également des individus, des étudiants, etc. Le rapport doit également réfléchir davantage aux évolutions au niveau local.	Ce rapport fournit une brève description du mode de collaboration entre la Banque et la société civile. Il ne vise pas à examiner en détail les évolutions au niveau local et/ou national. Il est important de partager les bonnes pratiques, mais elles sont contenues dans d'autres documents publics tels que le Consultation Sourcebook et d'autres documents. La nécessité d'assurer une plus large diffusion de l'information sur la Banque mondiale afin de permettre aux OSC de mieux comprendre la Banque est traitée aux paragraphes 34, 64 et 75.
4	Ghana	Pour que le document soit plus pertinent au niveau local et pour le Conseil, vous devez prendre un exemple concret d'allègement de la dette, expliquer les résultats obtenus et le rôle joué par les OSC. En guise d'illustration, on peut citer le projet hydraulique mené au Ghana dans le cadre de l'initiative PPTTE. Ceci servirait de modèle.	Le suivi du programme PPTTE au Ghana est cité au paragraphe 40 comme un exemple de la participation des OSC aux actions en matière de « responsabilité sociale ».
5	Ghana	Le partenariat entre les administrations locales et la société civile est limité par le besoin de renforcement des capacités et de financement.	Je partage entièrement votre point de vue. La nécessité d'examiner les contraintes financières est proposée comme une action prioritaire au paragraphe 67, tandis que la nécessité de renforcer les capacités pour la collaboration est proposée comme action prioritaire au paragraphe 69.
6	Ghana	Le SAPRI était un exemple de collaboration entre les autorités et les OSC ; cependant, les gouvernants n'ont pas pris le processus au sérieux. La Banque mondiale a un rôle important à jouer pour assurer que les droits publics s'y emploient avec sérieux.	Le paragraphe 33 fait précisément référence aux difficultés rencontrées dans le processus SAPRI et à la nécessité d'examiner les leçons tirées pour l'avenir. Le rôle de facilitateur joué par la Banque dans la relation triangulaire entre les pouvoirs publics, les OSC et la Banque est traité aux paragraphes 22, 23, 40 et 56.

## Indonésie

	Location	Commentaire	Réponse/Commentaire de la Banque mondiale
1	Jakarta, Indonésie	(Évoquant le Bilan des industries extractives dans le contexte de la collaboration entre la Banque et les OSC). Ce processus a été mis en place et financé par la Banque mondiale. Il était perçu comme une bonne pratique, qui faisait appel à la participation de la société civile. Cependant, le problème se pose lorsqu'un mécanisme viable et transparent est mis en place et que, cependant, les recommandations recueillies ne sont pas toujours adoptées.	Le paragraphe 33 cite précisément l'expérience du Bilan des industries extractives et d'autres processus de collaboration avec les parties prenantes ayant retenu l'attention, où les groupes de la société civile ont été déçus que la Banque n'ait pas accepté toutes les recommandations. Le problème plus global lié au fossé entre les attentes et la pratique est traité aux paragraphes 53 et 56, 60, 62, 63, 77.
2	Jakarta, Indonésie	(En référence au groupe consultatif pour l'Indonésie (CGI)). Ce type de mécanisme génère non seulement des informations en retour provenant de la société civile, mais également des groupes sectoriels. Il semble exister une contradiction dans les pratiques de la Banque. D'une part, la Banque s'efforce d'améliorer l'environnement, cependant, d'autre part, l'intérêt politique est tel qu'il n'est pas possible de réaliser un impact réellement positif. Pour que la Banque réalise un impact réel dans le domaine de l'industrie forestière en Indonésie, elle doit réunir tous les acteurs concernés autour de la table. Elle doit également simplifier ses propres politiques en ce qui concerne ses autres entités, telle que la Société financière internationale (SFI). La SFI ne collabore pas avec la société civile de la même manière que la Banque.	Les paragraphes 76 et 80 font mention de la nécessité d'assurer une plus grande cohérence entre la Banque, la SFI et la MIGA en ce qui concerne les pratiques de collaboration avec la société civile.
3	Jakarta, Indonésie	Quelle suite allez-vous donner aux informations en retour que vous recueillez auprès de la société civile ? Il y a beaucoup de consultations entre la Banque et la société civile, mais l'on n'a aucune certitude quant au fait de savoir si ces consultations aboutissent réellement à un aménagement des politiques.	Cette matrice de commentaires se veut un mécanisme d'information en retour dont le souci est de démontrer comment les observations ont été reçues et traitées dans le rapport. Les actions prioritaires sont présentées au chapitre 7 du rapport, ainsi qu'un certain nombre d'options devant faire l'objet d'une analyse plus poussée. Il y a un certain nombre de cas où les consultations avec la société civile ont abouti à des modifications des politiques et des approches de la Banque, comme évoqué au paragraphe 57.
4	Jakarta, Indonésie	Où en est le groupe de travail des ONG, quel est l'état des relations entre les ONG et la Banque en Indonésie et sur les CAS de l'Indonésie ? Nous recommandons que la Banque parle de la société civile en disant qu'elle est « impliquée » et non qu'elle est juste « consultée ». Les avis de la société civile doivent être pris en compte dans le processus des CAS. Les ONG indonésiennes ont déjà préparé une cartographie de la société civile qui doit être partagée avec le reste de la Banque. Comment la Banque est-elle organisée pour coopérer avec la société civile ?	Les paragraphes 25 et 64 expliquent brièvement l'évolution du précédent comité Banque – ONG et le lancement du processus du Comité de facilitation conjoint (JFC) pour l'élaboration d'une nouvelle plate-forme de collaboration entre la Banque et la société civile au niveau mondial. Les paragraphes 12 et 80 décrivent brièvement la manière dont la Banque est organisée pour collaborer avec la société civile. Pour de plus amples renseignements sur ces questions, consulter le site Web de la Banque pour la société civile à l'adresse <a href="http://www.worldbank.org/civilsociety">www.worldbank.org/civilsociety</a> . L'importance de consulter les OSC lors de la préparation des CAS est soulignée au paragraphe 72. La consultation est le terme approprié dans ce cas, et le rapport définit la consultation en reconnaissant qu'elle suscite l'espoir que le processus contribuera à la prise de décisions sur la conception, la mise en œuvre ou l'évaluation des politiques ou des projets (paragraphe 26).

	Location	Commentaire	Réponse/Commentaire de la Banque mondiale
5	Jakarta, Indonésie	Est-il possible que la Banque et les OSC coopèrent afin de promouvoir un processus de consultation basé sur la responsabilité et la transparence. La Banque peut-elle associer les OSC à l'exécution des projets ? Est-il possible de concevoir un circuit de financement alternatif (Banque) dans les cas où l'on note un taux de corruption élevé ?	Oui, il y a de nombreuses possibilités pour la Banque et les OSC d'œuvrer ensemble à promouvoir un processus de consultation plus responsable et plus transparent. L'action prioritaire 2 dans le rapport vise à améliorer l'approche de la Banque vis-à-vis des consultations, notamment sur les aspects évoqués ci-dessus. Concernant le financement, les paragraphes 27, 28 et 67 décrivent la manière dont la Banque a élaboré différentes catégories de mécanismes de financement direct et indirect qui vont dans le sens de la collaboration avec les organisations de la société civile et de la participation des OSC à l'exécution des projets. Les programmes de développement induit par la communauté (CDD) sont des mécanismes de plus en plus utilisés pour s'attaquer à la corruption endémique et acheminer l'aide au développement jusqu'au niveau des villages.
6	Jakarta, Indonésie	La Banque peut-elle mettre un terme à un projet au cas où des cas de corruption ont été constatés ? Par ailleurs, la Banque peut-elle suspendre les opérations jusqu'à l'obtention d'une réforme du cadre juridique ?	Cette question dépasse le cadre de ce rapport, mais des mécanismes ont été mis en place pour permettre à la Banque de suspendre ou d'interrompre des projets ou des décaissements lorsque l'on constate des cas de corruption. Pour de plus amples renseignements, consultez le site Web du département de l'intégrité institutionnelle de la Banque à l'adresse <a href="http://wbln0018.worldbank.org/acfiu/acfiuweb.nsf">http://wbln0018.worldbank.org/acfiu/acfiuweb.nsf</a> .
7	Jakarta, Indonésie	Pouvez-vous ajouter un volet relatif au renforcement des capacités des syndicats, de manière à ce qu'ils aient une compréhension plus précise de la mission et du rôle de la Banque dans la réduction de la pauvreté ? Pourquoi avez-vous modifié la terminologie d'ONG au profit des OSC ? Comment la société civile peut-elle s'impliquer davantage dans le cycle de projet ?	Oui, la collaboration avec les syndicats et le besoin de renforcer les capacités des syndicats sont abordés aux paragraphes 23 et 59. L'élargissement de la définition des ONG aux OSC est expliqué aux paragraphes 6 à 9. La participation en amont des OSC au cycle de projet est analysée aux paragraphes 72 et 76.
8	Jakarta, Indonésie	Comment les opérations/processus de la Banque peuvent-ils être améliorés lorsqu'il n'existe aucun mécanisme régulier de suivi et évaluation ? Les OSC doivent également participer au suivi et évaluation.	Nous convenons que les OSC doivent participer au suivi et évaluation et le rapport évoque un certain nombre d'exemples où elles sont impliquées dans des initiatives de « responsabilité sociale » pour suivre les dépenses budgétaires aux paragraphes 24 et 40. La nécessité d'assurer le suivi et évaluation de la qualité de la collaboration entre la Banque et la société civile est analysée aux paragraphes 31 et 66 et constitue l'une des actions prioritaires identifiées dans le rapport.
9	Jakarta, Indonésie	La Banque doit également donner la priorité au renforcement des capacités des OSC, car les OSC doivent mieux comprendre la manière dont fonctionne la Banque. Il est également important de renforcer l'engagement des services de la Banque à coopérer avec les OSC.	Je partage entièrement votre point de vue. La nécessité de renforcer les capacités du personnel de la Banque pour lui permettre de collaborer avec les OSC et vice-versa est analysée aux paragraphes 22, 56 et 69.
10	Jakarta, Indonésie	La Banque peut-elle encourager les OSC à être des partenaires égaux ? Il y a trop de cas où les pouvoirs publics n'arrivent pas à fournir des services de qualité. Les pouvoirs publics doivent signer l'accord de prêt et jouer le rôle de facilitateurs et d'organe de réglementation, mais les OSC sont mieux à même d'assurer la fourniture des services.	Comme expliqué aux paragraphes 22 à 24, le principal mode de collaboration entre la Banque et la société civile consiste à faciliter l'interaction entre les pouvoirs publics et les OSC. Le chapitre 3 du rapport indique également que s'il est vrai que la Banque doit coopérer avec les autorités publiques, dans certains cas, les OSC sont peut-être mieux placées pour fournir les services au niveau local, à l'exemple des pays à faible revenu en difficulté (LICUS).

## Mozambique

	Location	Commentaire	Réponse/Commentaire de la Banque mondiale
1	Maputo, Mozambique	La Banque doit améliorer et uniformiser les critères de sélection qu'elle utilise pour faire participer les OSC à ses consultations. Un nouveau groupe de consultation doit être créé pour prendre en compte les différentes sensibilités entre les OSC à l'échelle des pays. Le groupe doit avoir un nombre limité, de sorte à garantir une certaine rigueur.	La nécessité d'améliorer les critères de sélection de la Banque et la manière dont elle conduit les consultations est analysée aux paragraphes 32, 44, 65 et 73. Le but visé est d'instaurer des règles normes de pratique optimales, tout en permettant une certaine flexibilité d'un pays et d'un secteur à l'autre.
2	Maputo, Mozambique	Le temps imparti à une consultation peut également avoir un effet sur la qualité du dialogue entre la Banque et les OSC. En y consacrant plus de temps, les ONG peuvent consulter leurs membres et leurs associés situés pour la plupart loin des principales zones urbaines.	Je partage entièrement votre point de vue. Le choix du moment est identifié comme l'un des domaines où les consultations doivent être améliorées et est analysé aux paragraphes 32, 35 et 65.
3	Maputo, Mozambique	En engageant des consultations sur d'importants documents de la Banque mondiale, tels que les CAS, les études économiques et sociales, les mémorandums économiques par pays, etc., la mission résidente doit rendre public (y compris dans les journaux locaux) la durée et le calendrier de l'ensemble du processus de consultation. Une telle mesure contribuera, non seulement à renforcer l'intérêt du processus, mais permettra également aux OSC de se familiariser avec les questions à débattre avant les discussions, par exemple, en demandant les documents précédents, etc.	La nécessité de publier à l'avance les informations et d'informer les participants, qui est une étape importante pour améliorer le processus de consultation, est évoquée aux paragraphes 32, 35, 65.
4	Maputo, Mozambique	La barrière linguistique constitue un frein majeur à une meilleure collaboration avec les OSC. Les documents de la Banque mondiale doivent être traduits en portugais. Concernant les documents de synthèse utilisés pour recueillir des informations en retour auprès des Mozambicains, vous ne devez pas exclure la possibilité de les traduire dans une langue plus accessible, y compris dans les langues régionales par exemple.	Les paragraphes 34 et 75 examinent la nécessité d'une transparence accrue et d'une divulgation plus large de l'information. Les paragraphes 26 et 75 font référence à la nécessité de traduire les documents dans les langues locales, et la Banque a récemment adopté un nouveau cadre pour encourager cela.
5	Maputo, Mozambique	S'agissant la relation triangulaire (décrite comme quelque peu ambiguë) entre les pouvoirs publics, les OSC et la Banque mondiale, pour garantir un débat de qualité sur les enjeux, la Banque doit adopter une approche plus élargie. Par exemple, en s'assurant que certaines réunions réunissent aussi bien les autorités gouvernementales et les OSC. Ceci permettra d'éviter ce qui est appelé « l'effet de ping-pong » dans lequel, les autorités gouvernementales, lorsqu'elles sont en discussion avec les OSC, ont tendance à attribuer à la Banque mondiale la responsabilité de toutes les mauvaises politiques et, de la même manière, les OSC ont tendance à blâmer les pouvoirs publics lorsqu'elles discutent avec la Banque. Cette situation n'est pas de nature à favoriser un débat véritable et de qualité.	La relation triangulaire entre les pouvoirs publics, la société civile et la Banque est analysée aux paragraphes 40 et 56. La Banque joue, à la fois, le rôle de facilitateur dans les relations entre les pouvoirs publics et les OSC, de même qu'elle s'emploie à engager un dialogue et des consultations directs, comme analysé aux paragraphes 21 à 26.

6	Maputo, Mozambique	L'écart de connaissances entre les OSC africaines et leurs homologues en Occident peut être comblé avec l'aide de la Banque. La Banque peut mettre à disposition ses installations (Internet, vidéoconférence, etc.) pour faciliter le partage permanent de l'information entre les ONG et les OSC à travers le monde. Cette idée répond à la nécessité d'établir une plate-forme de consultation à l'échelle mondiale. Une telle plate-forme sera bénéfique car la plupart du temps, les gouvernements des pays en développement tels que le Mozambique manifestent peu d'enthousiasme à partager leurs politiques avec les OSC. À maintes occasions, les ONG basées sur place sont privées d'accès aux documents de politique générale des gouvernements. Ce n'est que par l'intermédiaire des ONG étrangères qu'elles peuvent accéder à ces documents.	Le fait que les OSC du Nord et celles du Sud ne sont pas traitées de manière équitable est relevé et traité aux paragraphes 8 et 73. La Banque contribue, en effet, à promouvoir le cadre d'action pour la collaboration avec la société civile, comme cela est examiné aux paragraphes 24 et 74. Il n'est pas souhaitable d'avoir un seul cadre de consultation, mais la Banque est en train d'expérimenter une variété de méthodes nouvelles de consultation des OSC aux niveaux mondial et national, comme examiné aux paragraphes 64 et 65.
7	Maputo, Mozambique	Une association d'étudiants aimerait savoir quelles sont les politiques de la Banque en direction des étudiants, en général, et plus particulièrement, en ce qui concerne les associations d'étudiants en Afrique.	L'intérêt croissant accordé par la Banque à l'établissement de liens de collaboration avec la jeunesse est évoqué dans le résumé analytique à la page iv et aux paragraphes 12, 16, 23, 54, 58 et 59. La jeunesse et les organisations de jeunesse sont un groupe d'intérêt clé au sein de la société civile auquel il convient de donner un moyen d'expression dans le dialogue et la prise de décisions sur le développement aux niveaux mondial et national.

## Washington, D.C.

	Location	Commentaire	Réponse/Commentaire de la Banque mondiale
1	Washington	Le rapport pose des problèmes nombreux et d'actualité. Il reconnaît nombre d'améliorations récentes dans les relations entre la BM et les OSC. Par exemple, grâce à la politique de divulgation de l'information, l'on a plus d'information de la part de la Banque et le processus DSRP promet de donner davantage de place aux avis des OSC. Un certain nombre d'entraves et de pressions contraires subsistent cependant au sein de l'institution. Les projets de documents de la Banque ne sont toujours pas diffusés assez tôt pour permettre aux OSC de participer et de prendre des décisions éclairées. La qualité de la participation pose toujours problème, et la participation se heurte au coût de transaction énorme. Les OSC s'interrogent sur certaines des réorientations récentes des politiques de la Banque et l'impact de leur participation. De nombreuses OSC souhaitent voir certains des problèmes relevés dans le rapport rapidement traités et certaines des pressions contraires levées. Personne n'a intérêt à un processus vide.	Les paragraphes 32 à 34, 65 et 75 abordent la frustration des OSC concernant les limites à l'accès à l'information, ainsi que la nature ad hoc et la qualité variable des consultations. L'Action prioritaire au paragraphe 65 vise à créer un centre de coordination/service consultatif pour les consultations à l'échelle de la Banque qui aidera à traiter certains de ces problèmes, et le rapport propose également des mesures complémentaires pour accroître la transparence et la divulgation de l'information.
2	Washington	Pourquoi sept enjeux seulement ont-ils été mis en évidence dans le rapport quand beaucoup d'autres sont identifiés ?	Les questions prioritaires choisies sont celles autour desquelles il existe déjà un consensus au sein de l'équipe de direction de la Banque pour aller de l'avant. Dans un premier temps, le rapport n'a pas recommandé d'actions spécifiques ; toutefois, lors des débats internes, un accord général s'est dégagé sur le fait d'accorder la priorité à 10 actions (paragraphe 62 à 73), les autres options faisant toujours l'objet de discussion au sein du Conseil, de la direction ou du personnel, selon le cas.
3	Washington	La Banque doit admettre que ces enjeux sont en réalité les « Enjeux et priorités de la BM », et qu'elles diffèrent des enjeux observés par les OSC. Les OSC doivent se concentrer sur un processus, un programme et un type de collaboration totalement différents de ce qui est contenu dans ce rapport.	Nous convenons que ce document s'adresse principalement à un public interne à la BM, ce qui est indiqué dès le départ au paragraphe 1. À ce titre, il est organisé autour d'enjeux et de programmes mieux adaptés à un débat interne. Cependant, l'analyse et les recommandations, dans bien des cas, traduisent les avis et les opinions des OSC recueillis au cours des dernières années.
4	Washington	Des résultats concrets issus d'autres discussions et processus comme le SAPRI, le WCD, l'EIR et bien d'autres, sont sur la table, avec des résultats concrets qui appellent des actions spécifiques. Ces suggestions seront-elles incluses dans le rapport ?	Le processus JFC n'est qu'une proposition de cadre où les questions concernant la collaboration entre la Banque et la société civile pourront être abordées de manière approfondie et traitées, et il est conçu comme un mécanisme transitoire. L'un des messages véhiculés par le rapport est que, en effet, certains des processus qui sont actuellement en place ont entraîné des frustrations. Le paragraphe 33 fait précisément référence au SAPRI, au WCD et à l'EIR, tandis que les paragraphes 53, 56, 60, 62, 63 et 77 évoquent l'existence d'un fossé entre les attentes et la pratique.
5	Washington	Un sentiment de frustration prévaut chez les OSC concernant la collaboration avec la Banque. À quoi a abouti l'expression de leurs avis et où sont les changements ?	Le concept de « lassitude à l'égard des consultations » est examiné aux chapitres 32, 33, 55 et 64. Le paragraphe 57 cite quelques exemples de la manière dont les avis de la société civile ont permis d'orienter les politiques et d'autres décisions.
6	Washington	La même série de problèmes s'est posée aux Etats-Unis au niveau fédéral. Je suggère que vous examiniez les décisions prises par l'administration américaine pour voir si la Banque	Dont acte.

	Location	Commentaire	Réponse/Commentaire de la Banque mondiale
		serait capable d'appliquer les mêmes solutions.	
7	Washington	Le problème posé aux OSC ne concerne pas le nombre de consultations, mais la manière dont leurs contributions sont prises en compte dans la politique de la Banque. Comment la Banque prépare-t-elle ses indicateurs de l'implication des OSC ? Le rapport fait mention des procédures d'examen des plaintes, des systèmes d'alerte précoce au sein de la Banque, et la question des récompenses et des incitations au personnel, qui sont toutes importantes. Il faut mettre en place un système viable de récompenses et de responsabilisation du personnel.	L'approche ad hoc adoptée vis-à-vis des consultations au niveau institutionnel est examinée aux chapitres 32 à 34, 53, 56 et 65, 73. Une analyse des procédures administratives actuelles de la Banque, y compris les incitations au personnel, est présentée au paragraphe 76.
8	Washington	L'équipe a-t-elle consulté des protestataires concernant le chapitre du document sur les mouvements protestataires ? Le rapport ne fournit pas une analyse suffisamment détaillée sur leurs motivations, et il fait peu de cas des protestations dans le Sud. Après quatre ans de mise en œuvre du processus DSRP, les mêmes grandes questions de politique générale ne sont toujours pas abordées et le problème de la légitimité demeure.	Le rapport a été publié fin octobre 2003 sur le site web de la Banque pour la société civile à l'adresse <a href="http://www.worldbank.org/civilsociety">www.worldbank.org/civilsociety</a> et les commentaires des organisations de la société civile et des autres parties prenantes été sollicités jusqu'à la fin du mois de février 2004. L'Équipe Société civile a également invité différentes missions résidentes de la Banque à organiser des discussions sur le rapport avec les OSC basés dans leur pays. Le chapitre 6 analyse les critiques des OSC contre la Banque et en examine les raisons. Se reporter aux paragraphes 47 à 60.
9	Washington	Il est bon que le rapport examine la relation tridimensionnelle entre la BM, les OSC et les pouvoirs publics et les protestations dans le Sud. Cependant, la Banque doit prendre une décision quant à son rôle officiel concernant ces relations à trois dimensions car les OSC sont actuellement frustrées devant l'absence d'une définition claire de ce rôle.	Les aspects complexes de la relation triangulaire entre la BM, les pouvoirs publics et les OSC sont examinés aux paragraphes 22 à 24, 40, 56 et 74.
10	Washington	Le délai proposé pour des discussions plus poussées sur le processus JFC.	Le rapport évoque le JFC aux paragraphes 25 et 64. Des informations de base plus détaillées sur le processus JFC peuvent être consultées sur le site web de la Banque pour la collaboration avec la société civile à l'adresse <a href="http://www.worldbank.org/civilsociety">www.worldbank.org/civilsociety</a> .
11	Washington	L'expérience de l'organisation en matière de collaboration avec la Banque a été évoquée, ainsi que l'absence de circuits de communication cohérents pour le suivi des nombreuses initiatives prises à l'égard des OSC.	L'Équipe Société civile et les points focaux chargés de la société civile à l'échelle de la Banque ont pour but de faciliter la collaboration et le suivi.
12	Washington	Il est frustrant d'entendre la Banque affirmer qu'elle coopère avec les autorités publiques, mais qu'elle est incapable d'influencer leur refus de collaborer avec les OSC. La SFI et la MIGA, en revanche, n'ont aucune relation avec les gouvernements, ce qui constitue un frein à la participation des OSC. Ceci étant, malgré l'existence d'une relation directe avec les pouvoirs publics, ces organismes mettent toujours des obstacles à la collaboration avec les OSC. Peut-être faut-il reconsidérer la méthode de la Banque qui consiste à faire porter la responsabilité aux gouvernements eux-mêmes.	Les aspects complexes de la relation triangulaire entre la BM, les pouvoirs publics et les OSC sont abordés aux paragraphes 22 à 25, 40 et 56. Le décalage entre la Banque, la SFI et la MIGA est reconnu aux paragraphes 76 et 80.
13	Washington	Les groupes de la société civile doivent coordonner leurs actions en ce qui concerne le JFC. Avant de s'engager dans ce processus, la société civile doit se soumettre à un processus participatif légitime afin de choisir si elle souhaite participer ou non. La responsabilité est un facteur clé dans la décision de savoir si les OSC doivent être impliqués dans le JFC ou non. Ceci est un mécanisme de collaboration de plus, alors que de nombreux autres n'ont abouti à aucun résultat. Il a fait remarquer que la question de la représentativité du JFC a été examinée par ses membres lors de la première réunion.	Le rapport fait référence au JFC aux chapitres 25 et 64, et de plus amples renseignements peuvent être obtenus sur le site web de la Banque pour la société civile à l'adresse <a href="http://www.worldbank.org/civilsociety">www.worldbank.org/civilsociety</a>

	Location	Commentaire	Réponse/Commentaire de la Banque mondiale
14	Washington	L'on observe une participation et une implication très réduites des personnes handicapées à nombre de discussions et de consultations.	Les paragraphes 32, 44, 59, 73 et 76 reconnaissent la nécessité de réunir toutes les parties prenantes et de mieux cibler le processus de consultation. Les personnes handicapées sont par exemple, l'un des groupes d'intérêt nouveaux que cible actuellement la Banque, une tâche qui a été facilitée par le recrutement d'un coordinateur chargé des handicaps.
15	Washington	La Banque peut-elle formaliser par écrit les dispositions relatives aux consultations avec les OSC dans la préparation des CAS ? Il convient de mettre en place un processus pleinement transparent dans lequel les OSC et les communautés affectées par les projets de la Banque peuvent savoir précisément qui est responsable de quelles décisions.	Le paragraphe 72 formule une proposition précise visant à privilégier la participation de la société civile à la préparation des CAS et au suivi et évaluation des CAS.
16	Washington	Il manque quelque chose de fondamental à l'analyse, qui est fondée sur l'idée, au niveau de la Banque, selon laquelle la participation de la société civile est un privilège et non un droit. La notion du droit de participer et du droit à l'information fait défaut dans ce rapport.	Le rapport s'attache surtout à décrire les évolutions récentes au niveau de la qualité de la collaboration entre la Banque mondiale et les OSC. Les droits de l'homme sont une question qui est apparue comme une source de tension dans les relations entre la Banque et les OSC et le rapport reconnaît que c'est un problème que de nombreuses OSC demandent à la Banque de poser plus ouvertement. Le débat plus large concernant le rôle de la Banque dans la promotion des droits de l'homme se poursuit et s'étend au-delà du champ de ce rapport. La Banque a plaidé en faveur de la participation, qu'elle considère comme un facteur indispensable pour promouvoir l'autonomisation et l'efficacité du développement.