

**Rapport sur la coopération  
entre la Vice-présidence européenne  
de la Banque mondiale  
et les organisations de la société civile française**



**GROUPE BANQUE MONDIALE**

**VICE-PRESIDENCE EUROPE**



Le présent rapport a été rédigé par Anne-Laure Henry-Gréard, avec le concours de Michèle Bailly.

L'auteur tient à remercier Maggie White, Damien Desjonquères, Adama N'Daw, Aurélie Gal et Cyril Wissocq, qui ont bien voulu lui consacrer un entretien.

**Photo de couverture : Pont Joal-Fadiouth, Sénégal**

La réalisation de ce pont illustre un exemple de collaboration fructueuse du Bureau France avec l'ONG Educations sans Frontières, débouchant sur un financement de la Banque mondiale dans le cadre des grands travaux d'infrastructure du gouvernement sénégalais.

## RAPPEL

Début 2000, désireux de mener une collaboration active avec les organisations de solidarité internationale (OSI) françaises, le bureau France de la Banque mondiale a entrepris, en partenariat avec le réseau ACDE<sup>1</sup>, de dresser un état des lieux des partenariats existants, au moyen d'une enquête menée auprès de 180 organisations non gouvernementales (ONG) françaises.

L'enquête a été bien accueillie par les OSI et le taux de réponse a été satisfaisant – près de 50%. En outre, 12 entretiens individuels ont été menés.

Cette enquête a permis de dresser un portrait du paysage associatif français et des relations que ce milieu entretenait à l'époque avec la Banque mondiale. En se basant sur des exemples concrets de coopération sur le terrain, l'enquête a permis de formuler des recommandations pour améliorer la collaboration opérationnelle entre la Banque mondiale et les OSI.

Le présent rapport vise à dresser le bilan des actions menées au cours des cinq dernières années et d'en tirer des leçons pour le futur.

---

<sup>1</sup> Le réseau ACDE (Appui Conseil sur le Financement du Développement) est un collectif d'ONG françaises et un outil technique et financier au service de ses membres. Deux permanentes en assurent le secrétariat et la coordination. L'ACDE comptait 25 membres actifs en 2004 (voir Annexe 1).



# **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>PAGE 5</b>
<b>ACTIVITES DE COLLABORATION AVEC LES ONG FRANÇAISES</b>	<b>PAGE 7</b>
<b>BILAN ET CONCLUSIONS</b>	<b>PAGE 15</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>PAGE 20</b>



## INTRODUCTION

Le principal objectif de l'enquête était d'améliorer la collaboration entre la Banque mondiale et les organisations françaises de solidarité internationale. Les conclusions avaient permis de mettre en lumière les faiblesses de la relation entre la Banque mondiale et les ONG françaises, au niveau de l'information et la communication, du dialogue et de la coopération opérationnelle.

Ressortait de l'enquête :

- ❑ Une mauvaise connaissance et un manque d'informations sur la Banque mondiale au sein de la communauté des ONG françaises,
- ❑ Une vision «partiale» du travail de l'institution, en fonction des secteurs considérés,
- ❑ L'existence d'une réelle barrière de la langue,
- ❑ La faible participation des ONG françaises aux projets financés par la Banque mondiale, due soit à la lenteur des procédures de la Banque, au coût des appels d'offre ou au manque de capacité des ONG françaises ou de leurs partenaires pour y répondre, soit à une volonté d'indépendance à l'égard de tout bailleur,
- ❑ Un refus à l'époque des ONG de se voir considérées comme de simples prestataires de services,
- ❑ Un manque de coordination entre la Banque mondiale et les autres acteurs sur le terrain.

Il était encourageant malgré tout de constater l'intérêt manifesté par les ONG opérationnelles françaises à l'égard de la Banque mondiale, ainsi que le potentiel de collaboration entre deux acteurs aux modes de fonctionnement pourtant éloignés. Faisant le choix de se concentrer sur une collaboration opérationnelle plus efficace avec les ONG de terrain, le bureau France de la Banque mondiale et l'ACDE se sont donnés pour objectifs :

- ❑ De rendre l'information plus accessible aux ONG de façon générale, en augmentant notamment la dissémination de documents et publications en français,
- ❑ De permettre aux ONG de rencontrer des agents de la Banque mondiale en charge des secteurs et régions où elles sont impliquées,
- ❑ De collaborer avec l'ACDE sur un module de formation pour les ONG françaises et francophones afin d'apporter aux ONG une meilleure connaissance du fonctionnement et des procédures de l'institution,
- ❑ D'organiser une mission d'ONG françaises au siège de la Banque mondiale à Washington pour leur permettre de faire connaître leur expertise au siège de l'institution,
- ❑ D'encourager les ONG à rechercher et faire appel à des fonds fiduciaires<sup>2</sup> leur permettant de financer leurs projets,
- ❑ D'élargir la mission de formation et d'interface de l'ACDE aux ONG du Sud afin de renforcer les capacités des partenaires locaux des ONG françaises.

Ces recommandations ont pratiquement toutes été suivies d'effet dans les cinq années qui ont suivi.

La signature d'un Mémoire d'Accord (MoU) entre le Vice-président de la Banque mondiale pour l'Europe, Jean-François Rischard, et le Président du Conseil d'Administration de l'ACDE, Christian Schmitz, le 6 avril 2004, est venue parachever cette collaboration active fructueuse. L'ancien Président de la Banque mondiale, James D. Wolfensohn, à qui le projet a été présenté, a considéré cette collaboration comme un cas de *best practice*.

---

<sup>2</sup> Les fonds fiduciaires, ou *Trust Funds* sont des facilités de financement gérées par la Banque mondiale, parfois en association avec d'autres bailleurs bilatéraux ou multilatéraux.



## **ACTIVITES DE COLLABORATION AVEC LES ONG**

### **I/ ACTIVITES DE COLLABORATION MISES EN OEUVRE A LA SUITE DE L'ENQUETE (2000-2005)**

<i>A/ Diffusion d'informations et de supports de communication en français</i>
--

La première conclusion de l'enquête était la nécessité de diffuser auprès des ONG un plus grand nombre de documents en français. Ainsi, en 2002, le Bureau France a édité un CD-ROM en langue française à l'attention des ONG, intitulé «ONG : Connaître la Banque mondiale». Le CD-ROM contenait entre autres un guide des Fonds Sociaux accessibles aux ONG.

Toujours en 2002, un guide pédagogique sur "L'Aide au Développement à l'heure de la mondialisation", co-écrit par Michèle Bailly et Patrice Dufour, a également été publié aux éditions Milan.

En mars 2005, l'ACDE a produit en français avec l'appui de la Banque mondiale un «Guide sur les Programmes de Dons de la Banque mondiale accessibles aux OSI».

Ces trois ouvrages ont été diffusés dans les missions résidentes de la Banque mondiale dans les pays francophones, ainsi qu'auprès des ONG françaises et de leurs partenaires sur le terrain. Le CD-ROM et le guide ont notamment été largement utilisés par les ONG qui les ont exploités dans leurs formations sur la Banque mondiale et le développement en général.

## ***B/ Organisation conjointe d'événements thématiques***

L'ACDE coopère régulièrement avec le Bureau France à l'organisation de conférences thématiques, vidéoconférences et rencontres avec le Président de la Banque mondiale (2 occasions en 2003 et 2004), ou des Vice-présidents et directeurs opérationnels de la Banque mondiale en charge de secteurs ou régions où les ONG françaises sont impliquées. En voici quelques exemples :

### **Secteurs**

Prévention des conflits et reconstruction  
Lutte contre le SIDA et programme MAP<sup>3</sup>  
Education, jeunesse et développement humain  
Accès aux services de base pour les plus pauvres  
DSRP<sup>4</sup>  
Migrations  
Grandes infrastructures  
Harmonisation et efficacité de l'aide  
Nouvelles technologies pour le développement  
Relations entre la Banque mondiale et la société civile  
Etc.

### **Régions**

Afrique francophone  
Moyen-Orient et Afrique du Nord  
Amérique latine  
Asie de l'Est

<sup>3</sup> Le MAP est le Programme plurinationnel de lutte contre le SIDA de la Banque mondiale en Afrique (en anglais *Multi-Country AIDS Program*). La Banque mondiale a engagé 1 milliard de USD dans la lutte contre le SIDA en Afrique dans le cadre du MAP, dont 50% sont destinés directement à la société civile.

<sup>4</sup> Documents stratégiques de réduction de la pauvreté (en anglais PRSP). Ces documents, élaborés par le gouvernement national en collaboration avec les différents acteurs du développement, servent de cadre aux programmes de lutte contre la pauvreté dans un pays.

***C/ Renforcement des capacités des ONG et promotion de leur expertise au sein de la Banque mondiale***

Le partenariat entre le Bureau France et l'ACDE vise à promouvoir l'expertise des ONG françaises auprès de la Banque mondiale et de les aider à identifier les projets de la Banque sur lesquels elles sont amenées à se positionner. Dans le cadre de la formation des ONG sur le fonctionnement de l'institution, l'ACDE publie régulièrement une liste des projets et appels d'offres de la Banque mondiale et organise des sessions de formation sur ses politiques et procédures. Le cycle de formations comprend également un volet sur les dons et fonds fiduciaires, ainsi que sur les programmes MAP de lutte contre le SIDA.

Ces formations sont indispensables pour participer aux projets coordonnés en commun par l'ACDE et la Bureau France, tels que la mission au siège de la Banque mondiale (voir ci-dessous). Elles permettent aux ONG d'envisager des échanges concrets et immédiatement opérationnels avec la Banque mondiale.

Le «modèle français» a suscité un vif intérêt dans d'autres pays européens, ainsi l'ACDE a répliqué sa formation à l'attention d'ONG désireuses de collaborer avec la Banque mondiale en Italie et en Allemagne (2004), ainsi qu'aux Pays-Bas (2005).

La consolidation de leur expertise et sa reconnaissance au sein de la Banque a permis aux ONG françaises d'obtenir plus de contrats sur le terrain. A titre d'exemple, deux d'entre elles, Care France et Handicap International (HI), étaient finalistes du *Development Marketplace*<sup>5</sup> en 2003, HI remportant un prix de \$200,000 pour un projet aux Philippines. De même, ce lobby permanent permet à la Banque mondiale d'enrichir ses connaissances et ses pratiques opérationnelles sur le terrain à partir de l'expérience des ONG.

---

<sup>5</sup> Le *Development Marketplace* est un concours organisé par la Banque mondiale afin d'identifier et apporter un appui direct aux idées innovantes de développement, dont les résultats peuvent être répliqués dans d'autres pays.

## *D/ Mission annuelle au siège de la Banque mondiale*

Depuis 2002, le Bureau France et l'ACDE organisent conjointement une mission annuelle d'ONG françaises au siège de la Banque mondiale à Washington, à laquelle participent 6 ou 7 ONG. Au cours d'entretiens individuels ou collectifs, chaque participant peut présenter ses projets et faire valoir son expertise auprès de directeurs sectoriels et régionaux, de responsables de projets, ou de gestionnaires de *Trust Funds*. Le groupe d'ONG rencontre en moyenne 60 à 80 personnes en une semaine et identifie de nouvelles pistes de collaboration avec la Banque. Au bout de quatre missions, les ONG françaises constituent un groupe attendu et reconnu et attirent dans leurs réunions un public large, dépassant parfois le personnel de la Banque mondiale<sup>6</sup>.

S'appuyant sur l'expérience positive des ONG françaises, une mission similaire d'ONG italiennes a été organisée en janvier 2005. La décentralisation croissante de l'expertise de la Banque mondiale fait toutefois apparaître la nécessité d'une mise en relation accrue non seulement avec le siège, mais également avec les missions résidentes de la Banque mondiale, pour donner aux ONG l'opportunité de nouer des contacts opérationnels sur le terrain.

---

<sup>6</sup> C'est le cas d'Handicap International, qui a présenté en mai 2004 devant un public composé du personnel de la Banque mondiale et d'associations de personnes handicapées le projet pour lequel elle a gagné le *Development Marketplace* en décembre 2003.

## **II/ NOUVELLES ETAPES D'UNE COLLABORATION PLUS OPERATIONNELLE (2003-2005)**

Les activités décrites ci-dessous montrent que la coopération entre le bureau France de la Banque mondiale et l'ACDE a été au-delà des objectifs initialement fixés. Elles démontrent également un transfert du rôle de l'ACDE en tant qu'organisme de veille et d'appui aux ONG membres du réseau vers un rôle d'interface et de coordination de projets opérationnels.

<i>A/ Renforcement des capacités des ONG du Sud : créer un lien avec les opérations</i>
---

Au printemps 2003, afin d'améliorer le processus de consultation et de participation des ONG dans les pays du Sud, l'ACDE a mené un projet pilote de renforcement des capacités auprès de 80 ONG camerounaises, facilitée par le Bureau de la Banque mondiale à Yaoundé. Le projet avait pour but de leur donner plus de poids et de visibilité auprès des bailleurs. A l'heure actuelle, seul le diagnostic de compétences a été réalisé, mais les ateliers de renforcement des capacités à proprement parler n'ont pas été menés.

Lors d'une conférence sur le VIH/SIDA rassemblant une centaine d'organisations de jeunesse à Dakar en mars 2004, l'ACDE a également mené un séminaire de formation auprès de ces organisations sur les programmes MAP de lutte contre le SIDA de la Banque mondiale.

***B/ Renforcement des capacités au Sud et Objectifs du Millénaire pour le Développement : Création d'un groupe de travail sur le SIDA en Afrique de l'Ouest***

Cinq ONG françaises ont créé au début de l'année 2004 un groupe de travail sur le SIDA en Afrique<sup>7</sup>, afin de faciliter l'accès de leurs partenaires africains aux programmes MAP.

Partant du constat que les structures des ONG locales engagées dans la lutte contre le SIDA étaient inadaptées à une collaboration opérationnelle avec les bailleurs de fonds, les ONG organisées en consortium et coordonnées par l'ACDE et ENDA<sup>8</sup> ont jeté les bases d'un programme de renforcement des capacités d'ONG de 4 pays d'Afrique de l'Ouest (Bénin, Mali, Sénégal, Niger) dans le but d'assurer une «formation de formateurs» sur des thèmes aussi divers que la gestion ou le *reporting*, afin d'optimiser les plans nationaux de lutte contre le VIH/SIDA. Les compétences acquises seront retransmises à travers associations et communautés locales.

Le projet permettra d'assurer la formation par 30 «facilitateurs techniques» français et africains d'une centaine de formateurs locaux, eux-mêmes formateurs de 1.100 organisations de la société civile et organisations communautaires. Le budget prévu est d'environ 3.000.000 USD sur 3 ans et demi. 800.000 personnes devraient bénéficier du projet dans les 4 pays.

La Banque mondiale, par l'intermédiaire du Bureau France, d'*Act Africa*<sup>9</sup> et du département des relations extérieures, a contribué à hauteur d'environ 30,000 USD à l'étude de faisabilité de cette initiative, en plus de l'appui logistique assuré par le Bureau France et l'Equipe Société Civile et de l'aide à la recherche de fonds fiduciaires (JSDF<sup>10</sup> & ACBF<sup>11</sup>) pour financer ce projet.

<sup>7</sup> Association française des Volontaires du Progrès (AFVP), Handicap International, Equilibres et Populations, Médecins du Monde et Solidarité SIDA.

<sup>8</sup> ONG basée à Dakar, Sénégal.

<sup>9</sup> *Act Africa* est le département qui a conçu et gère les MAP.

<sup>10</sup> *Japan Social Development Fund*, fonds conjoint de la Banque mondiale et du gouvernement japonais.

<sup>11</sup> *African Capacity Building Development Foundation*.

***C/ Renforcement des capacités au Sud et Objectifs du Millénaire pour le Développement : partenariat avec des ONG malgaches dans le secteur de l'éducation***

En 2004, en réponse à la demande du gouvernement malgache de nouer un partenariat avec la société civile dans le secteur de l'éducation, un groupe de travail composé de 10 ONG françaises et d'une centaine de partenaires locaux a lancé une initiative collective visant à renforcer le programme «Education pour Tous».

Le premier volet du projet comporte un module de renforcement des capacités des ONG locales<sup>12</sup> – à l'image de celui mené au Cameroun – leur permettant d'acquérir une plus grande expertise et une meilleure visibilité. Avec l'appui du bureau de Tananarive de la Banque mondiale, le groupe encadré par un coordinateur local a entamé des négociations avec le gouvernement malgache – dont il a l'accord de principe – et les autres bailleurs présents sur l'île pour trouver les meilleurs moyens de mener à bien ce projet. L'initiative sera également présentée à l'ACBF<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Le module de renforcement des capacités des ONG locales comprend un diagnostic de leurs compétences transversales, suivi d'ateliers sur les thèmes suivants : «Développement économique et stratégies de financement», «Gestion de projet et des ressources», «Approche Participative et méthodologie», «*Networking* et marketing opérationnel».

<sup>13</sup> Voir note en page précédente.



## **BILAN ET CONCLUSIONS**

### III/ BILAN DE 5 ANNEES DE COOPERATION

Lorsque l'on reprend les recommandations issues de l'enquête de 2000, on constate que la plupart ont été suivies d'effet dans les domaines qui correspondent à une collaboration directe entre le Bureau France de la Banque mondiale et l'ACDE. Mais certains obstacles demeurent.

*A/ Une meilleure connaissance réciproque et une relation plus fluide entre la Banque mondiale et les ONG françaises*

Les entretiens réalisés auprès d'un échantillon d'ONG françaises<sup>14</sup> montrent qu'elles ont acquis une meilleure connaissance globale de l'institution, en particulier grâce aux formations sur la Banque mondiale qui adaptent la réflexion aux situations que peuvent rencontrer les ONG sur le terrain. Les ONG ont appris à consolider leur présentation pour mieux aborder le dialogue avec la Banque mondiale. Ce dialogue constant leur a également permis d'enrichir, d'élargir et d'internationaliser leur propre stratégie, aussi bien vis-à-vis de la Banque mondiale que d'autres bailleurs. Les formations touchent un public assez large par le biais de Coordination Sud<sup>15</sup> qui compte près de 200 membres.

Toutes les ONG interrogées louent la transparence et la disponibilité du Bureau France de la Banque mondiale situé à Paris, ainsi que ses initiatives pour améliorer l'accès à l'information en français, que ce soit par la traduction ou la conception de produits spécifiques pour la société civile. La diffusion massive de ces produits auprès des ONG et de leurs partenaires du Sud représente également un point positif.

---

<sup>14</sup> Voir Annexe 2

<sup>15</sup> Plus importante plateforme d'ONG françaises

La Banque mondiale a engagé des efforts importants afin de rendre plus de documents disponibles en français, notamment par le biais d'un site Internet<sup>16</sup>, mais la barrière de la langue continue d'être un point d'achoppement dans la communication. Le problème se pose moins pour les ONG françaises que pour leurs partenaires d'Afrique francophone. L'usage du site Internet de la Banque mondiale est décrit comme obscur et difficile d'accès pour qui n'a pas de connexion rapide à Internet – ce qui est fréquent dans les pays du Sud – et seuls les appels d'offre internationaux sont mis en ligne. Les appels d'offre nationaux, qui constituent la majeure partie des appels d'offre de la Banque mondiale, sont publiés dans les journaux locaux ou à la radio et les documents relatifs aux projets accessibles dans les PICs<sup>17</sup> des missions résidentes; mais la diffusion de ces informations ne dépasse bien souvent pas la capitale, ce qui crée une situation injuste pour les organisations basées dans les provinces.

***B/ Des difficultés toujours présentes dans la collaboration opérationnelle***

Cinq ans après la première enquête, les ONG considèrent que peu de choses ont évolué sur le plan des procédures. Les ONG françaises, habituées à gérer des projets dans leur intégralité, ont des réticences à être uniquement des opérateurs ou prestataires de services et souhaitent être plus largement associées au montage des projets en amont, car elles auraient des compétences techniques et une connaissance du terrain utiles à apporter.

Les ONG reprochent également à la Banque mondiale son côté bureaucratique et son manque de flexibilité. Dans les projets classiques, l'obligation de négociation à la fois avec la Banque mondiale et l'agence d'exécution rendent les procédures lourdes pour des ONG dont les structures institutionnelles et financières sont mal adaptées. Dans le cas des *Trust Funds* dont les ONG peuvent être directement bénéficiaires, le processus de candidature paraît souvent compliqué: nécessité de trouver un «champion», c'est-à-dire un agent de la Banque qui soit disponible pour les appuyer et faire la demande en leur

---

<sup>16</sup> [www.banquemonde.org](http://www.banquemonde.org)

<sup>17</sup> Centre d'Information pour le Public, en anglais *Public Information Center (PIC)*.

nom, manque d'informations accessibles, lourds dossiers de candidature en anglais, lenteur des décisions...

Malgré cela, la plupart des ONG françaises a bien compris que la Banque mondiale ne fonctionne pas comme un guichet de financement et considèrent le partenariat avec la Banque mondiale comme un investissement de long terme intéressant quand elles recherchent des sources de financement alternatives à celles de leurs bailleurs traditionnels comme le Ministère des Affaires Etrangères ou l'Union Européenne.

### *C/ Une approche différente du développement*

Le financement de microprojets reste marginal, la Banque mondiale privilégiant à leurs yeux une approche à grande échelle, c'est-à-dire nationale, voire globale, (qualifiée par les ONG d'«approche de quantité»), contre une approche de plus petite envergure qui permet de tester des projets pilotes («approche de qualité»). L'augmentation de facilités de financement souples, telles que le *Development Marketplace*, les fonds sociaux ou la DGF<sup>18</sup>, serait bienvenue. Avec l'accroissement de sa part de financements (30%) en dons IDA, on peut également espérer que la Banque mondiale tendra vers plus de flexibilité.

Au-delà du conflit d'échelle, c'est le contraste entre discours et réalité qui est plus largement dénoncé. En témoignent les processus de consultation qui suscitent une grande attente chez les ONG et dont elles critiquent l'organisation souvent approximative et la non prise en compte de leurs contributions. Le rapprochement annoncé ne se ressent pas non plus sur le terrain, les procédures de la Banque mondiale étant encore mal adaptées à une collaboration opérationnelle effective avec la société civile. Les ONG dénoncent aussi à la difficulté d'établir un partenariat institutionnel avec la Banque, le succès d'une collaboration étant généralement du à des contacts individuels avec des agents de la Banque, ce qui pose un problème d'éthique à certaines ONG.

---

<sup>18</sup> La *Development Grant Facility* est une facilité de financement qui couvre 58 programmes de dons dans différents secteurs et finance notamment des actions de renforcement des capacités. Elle est ouverte entre autres aux ONG et permet de financer des projets pilotes innovants de petite ou moyenne envergure.

## CONCLUSIONS

Si l'on s'en tient à la stricte relation entre la Vice-présidence européenne de la Banque mondiale et les ONG françaises, membres ou non du réseau ACDE, l'application des recommandations émises il y a cinq ans est un franc succès dont on peut tirer de nombreux cas de *best practice*. Les efforts engagés ont le mérite d'avoir supprimé l'élément idéologique et d'avoir rapproché les ONG de la Banque mondiale en facilitant les contacts.

Les ONG semblent toutefois conserver une vision partielle de leur expérience de collaboration opérationnelle avec la Banque mondiale, qu'elle soit bonne ou «tiède», et les limites apportées à la politique volontariste du Bureau France sont nombreuses. Ceci résulte d'un conflit de cultures et d'échelle entre les ONG françaises et la Banque mondiale: la Banque reste une bureaucratie dont les procédures sont lourdes pour les ONG françaises, et *a fortiori* leurs partenaires sur le terrain, dont les rapports sont parfois difficiles avec les autorités locales qui sont les clients principaux de la Banque. Mais, comme le dit Damien Desjonquères de Care France : «Le développement est par essence imparfait. Il doit être l'association de cultures différentes, [et pour cela] il faut que les gens acceptent de casser leurs *a priori*.»

Au-delà des oppositions traditionnelles, les ONG ne doivent pas oublier que la majeure partie de la collaboration avec la Banque mondiale n'est pas une coopération bilatérale mais tripartite, puisque les gouvernements nationaux entrent systématiquement en ligne de compte. De plus en plus, le rôle de la Banque mondiale sera à l'avenir restreint de manière croissante à une assistance en termes budgétaires, et c'est aux gouvernements que reviendra la décision sur les procédures. Les ONG françaises et internationales auront pour mission de former leurs partenaires au Sud, afin qu'ils apprennent à bien connaître les rouages locaux. Ainsi, comme en témoigne Aurélie Gal, d'Equilibres et Populations : «Il faut s'appuyer sur les savoir-faire locaux. Les ONG internationales ne doivent être là que pour créer un espace.»



# **ANNEXES**

**ANNEXE 1 : LES MEMBRES ACTIFS DU RESEAU ACDE**

**ANNEXE 2 : ENTRETIENS REALISES AUPRES DES ONG PARTENAIRES DU BUREAU  
FRANCE**

**ANNEXE 3 : CHAPITRES IV ET V ISSUS DE L'ENQUETE SUR LA COLLABORATION ENTRE  
LA BANQUE MONDIALE ET LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES (ONG)  
FRANÇAISES (2001)**



## **ANNEXE 1 : LES MEMBRES ACTIFS DU RESEAU ACDE**

- AIDES
- Aide et Action,
- Agrisud International,
- AMADEA (les Amis de Topaza),
- Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP),
- Aide Odontologique Internationale (AOI),
- Association pour le Développement Economique Régional (ADER),
- Bioforce,
- CARE France,
- Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD),
- Centre international du Crédit Mutuel (CICM),
- Eau Vive,
- Equilibres et Populations,
- Fondation Energies pour le Monde (FONDEM),
- Formation pour le Renouveau et l'Epanouissement de la Terre (FERT),
- Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques (GRET),
- Handicap International,
- Initiative Développement,
- Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD),
- La Chaîne de l'Espoir,
- Médecins du Monde,
- Service d'Entraide et de Liaison (SEL),
- Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI),
- Solidarité Laïque,
- SOS Villages d'enfants

En 2003, les associations membres du réseau ACDE avaient un budget total de plus de €165 millions. Les membres du réseau interviennent dans 115 pays sur tous les continents.



## ANNEXE 2 : ENTRETIENS REALISES AUPRES DES ONG

### PARTENAIRES DU BUREAU FRANCE

Comment les membres (anciens et actuels) du réseau ACDE perçoivent-ils l'évolution des relations entre la Banque mondiale et les ONG depuis l'enquête ? Les personnes rencontrées<sup>19</sup> ont rendu compte des exemples de collaboration et de projets menés en partenariat, émis des critiques et formulé des recommandations à l'égard de la Banque mondiale.

#### *1/ Entretien avec Maggie White, Chargée de mission, Eau Vive*

«La philosophie d'Eau Vive a toujours été de tenter de mener une *stratégie de collaboration avec la Banque mondiale sur le terrain* (et non pas de postuler à des *Trust Funds*). Cette décision part d'une logique interne qui veut que les bureaux d'Eau Vive en Afrique soient le plus indépendants possibles. Les premiers contacts avec la Banque mondiale ont aussi correspondu au moment où celle-ci lançait le CDD (*Community-Driven Development*) ; beaucoup de programmes d'Eau Vive correspondaient à cette approche. Cela permettait aussi aux bureaux locaux d'Eau Vive de connaître le fonctionnement de la Banque mondiale et de rencontrer les représentants de la Banque dans les missions résidentes.

Eau Vive a donc identifié plusieurs programmes de la Banque mondiale dans les pays d'intérêt pour l'ONG (Mali, Sénégal, Burkina Faso, Niger). Maggie White a conduit des missions spécifiquement sur ces projets au Mali et au Burkina Faso (2001/2002) et a

---

<sup>19</sup> Liste des personnes interrogées :

- 9 décembre 2004 : Maggie White, Chargée de mission, Eau Vive,
- 10 décembre 2004 : Damien Desjonquères, Directeur des Programmes, Care France,
- 14 décembre 2004 : Adama N'Daw, Secrétaire Exécutive, ACDE; ancienne Chargée de Programmes, ESF (Ecoles sans Frontières),
- 14 janvier 2005 : Aurélie Gal, Chargée de Programmes, Equilibres et Populations. Avec la participation de Cyril Wissocq, Directeur des Opérations.

identifié des contacts à Washington (2002) pour le Niger et le Sénégal. A chaque fois, elle a constaté beaucoup d'intérêt et d'ouverture de la part des gens de la Banque mondiale, et a noté que l'expérience d'Eau Vive était très recherchée. Cependant, ce franc dialogue, suivi de beaucoup de sollicitations de la part de la Banque mondiale et de partage d'informations, n'a pas vraiment donné lieu à une collaboration concrète.

### ***Exemples de projets***

Sur le PAIB (Programme d'Appui aux Initiatives de Base) au Mali : L'agence d'exécution malienne a adopté un grand nombre de recommandations d'Eau Vive – ce qui s'apparente à une «consultation gratuite» de la part d'Eau Vive et demande beaucoup de temps !

Il était trop tard pour se positionner sur le 1<sup>er</sup> PAIB, mais on a conseillé à Eau Vive de répondre à l'appel d'offres sur le 2<sup>ème</sup> PAIB... qui n'a jamais été lancé (à cause d'un désaccord entre l'agence d'exécution et la Banque mondiale). Au bout d'un an et demi, le PAIC a été lancé, mais les appels d'offre étaient limités aux ONG nationales. Il y a eu une contribution implicite d'Eau Vive car le PAIC a adopté les recommandations (non rémunérées) faites par Eau Vive. Eau Vive a tout de même tenté de solliciter un fonds fiduciaire qui aurait servi à financer un projet pilote d'évaluation et aurait constitué une forme de rémunération pour tous les conseils apportés gracieusement pendant la phase de préparation du projet ; mais la demande n'a pas abouti.

Sur le PNIR (Programme national d'Infrastructures Rurales) au Mali (2002) : Eau Vive a manifesté son intérêt pour ce programme et a rencontré deux agences d'exécution car la Banque mondiale leur avait conseillé de se positionner sur deux volets : a) petite irrigation privée (PIP) et b) eau et assainissement. Eau Vive a déposé un avis de manifestation d'intérêt et n'a jamais obtenu de réponse sur le volet PIP. Sur le volet eau et assainissement, l'appel d'offres a été finalement réservé aux ONG locales, les ONG internationales n'ont pu postuler que pour intervenir en appui de formation aux ONG locales. Eau Vive a été "short listée" pour répondre à l'appel d'offres pour «créer des modules et former les ONG locales sur la gestion des points d'eau et l'assainissement» et y a répondu en septembre 2002. L'offre technique d'Eau Vive a été acceptée mais Eau

Vive n'a jamais obtenu aucune nouvelle sur son offre financière. En juin 2003, Eau Vive a appris que l'appel d'offres avait été annulé.

Un nouvel appel a été lancé en septembre 2003, pour lequel Eau Vive a de nouveau été short listée et a été sélectionnée en janvier 2004. Le contrat a finalement été signé en mai 2004, mais il y avait au sein de l'agence d'exécution des problèmes de corruption et de favoritisme sur le PNIR qui ont aggravé les lenteurs et le retard des procédures. Notamment, une rencontre devait être organisée à Bamako avec toutes les ONG locales qui devaient bénéficier de la formation. Voyant que l'organisation de cette réunion prenait du retard, Eau Vive a décidé d'aller rencontrer directement et une à une les ONG locales et de produire des rapports identifiant leurs besoins. Pourtant, alors qu'ils avaient conseillé de suivre cette démarche, les consultants de la Banque mondiale au sein de l'agence d'exécution ont refusé de signer un avenant au contrat, alors que cela ne représentait que 25,000 USD. Les rapports n'ont toujours pas été validés non plus.

Au Burkina Faso : rencontres intéressantes, mais un *écart entre le discours de la Banque et l'agence d'exécution* qui ne veut pas inclure les ONG. Sur le PNGT (Programme National de Gestion des Terroirs), Eau Vive n'a pas souhaité s'engager car le programme était très en décalage avec la philosophie d'Eau Vive : pas de participation pour les populations et peu d'espace de dialogue. Même chose pour le PNEB (Programme National d'Education de Base), où peu d'espace est laissé aux ONG.

Au Niger : Eau Vive avait sélectionné plusieurs programmes, mais qui n'étaient pas ouverts aux ONG (programme sectoriel eau), ou pour lesquels Eau Vive a formulé des recommandations mais qui n'ont pas été suivies d'effets (Programme d'Appui Communautaire). Eau Vive a également tenté de solliciter un *small grant* mais le bureau de Niamey a considéré qu'Eau Vive était une organisation trop importante pour ce genre de fonds et les a engagés à répondre à un appel d'offres sur un fonds PHRD<sup>20</sup> pour faire une enquête sur les ONG travaillant dans le secteur du SIDA au Niger, en vue du MAP.

---

<sup>20</sup> *Japan Policy and Human Resources Development Fund*, fonds fiduciaire géré conjointement par la Banque mondiale et le gouvernement japonais pour financer des activités de renforcement des capacités dans le domaine du développement humain.

Mais le délai de réponse à l'appel d'offres n'était que d'une semaine. Eau Vive a néanmoins répondu en consortium avec une association suisse plus spécialisée, et a été sélectionnée. Les discussions ont duré plus d'un mois à cause d'un désaccord sur les lignes du budget, entre-temps le fonds a été fermé car le MAP avait été voté et on aurait du utiliser le fonds PHRD dans certain délai avant la mise en œuvre du programme.

Au Sénégal : Eau Vive a souhaité se positionner sur le PNIR, dans lequel un des villages bénéficiaires travaillait déjà avec Eau Vive et souhaitait continuer cette collaboration, mais seuls les bureaux d'étude avaient le droit de répondre à l'appel d'offres.

#### ***Autres remarques, suggestions et recommandations***

Sur les Trust Funds : en dépit de ses réticences initiales, Eau Vive a effectué des recherches afin de solliciter des TF, mais cette démarche est trop longue et il n'y a pas assez d'informations à ce sujet sur le site de la Banque. *L'unité société civile de la Banque devrait servir de pôle de centralisation des informations provenant des différentes unités de la Banque et utiles aux ONG (par exemple sur les fonds accessibles par elles), et jouer un rôle de coordination des dialogues et des initiatives.*

Sur les relations avec la Banque mondiale : *il n'y a pas de possibilité de relation institutionnelle entre la Banque et les ONG.* La circulation d'informations ou la signature de contrats est permise par le fait que des gens se connaissent au sein des deux organisations. Ce qui rend forcément les choses plus difficiles pour celles qui ne sont pas basées à Washington. Doit-on considérer cela comme une forme de corruption ou de favoritisme ? C'est gênant d'un point de vue éthique.

Sur les consultations : elles apparaissent souvent aux ONG comme *des simulacres*. A titre d'exemple, Maggie White a participé en juin 2004 à la consultation Terr' Africa. Les recommandations des ONG n'ont pas du tout été prises en compte et les conclusions énoncées à la fin des débats avaient l'air d'avoir été élaborées avant le séminaire. Les ONG se sont senties instrumentalisées. Elles ne veulent pas être invitées pour légitimer le système. D'où le boycott croissant de la plupart des consultations. Par ailleurs, lors de

toutes les consultations, toutes les informations fournies par les ONG le sont gratuitement, il n'y a pas de reconnaissance de leur rôle et de leur expertise.

Sur le fossé entre la volonté affichée de la Banque de travailler avec la société civile et la concrétisation de cette volonté par des partenariats sur le terrain, il y a un fort contraste entre discours et réalité. Souvent la Banque mondiale démontre beaucoup d'intérêt pour le travail des ONG, et n'hésite pas à tirer profit de leur expérience et de leurs conseils, mais les choses se compliquent dès qu'il s'agit de déboursier de l'argent, même lorsqu'il s'agit de montants minimes. La Banque mondiale ne devrait-elle pas revoir ses procédures ? L'ACDE n'a d'ailleurs peut-être pas assez rempli son rôle de lobbying sur le changement des procédures et n'a pas établi un dialogue constructif pour reconnaître les limites de la Banque mondiale.

*Selon les procédures de la Banque mondiale, les ONG ne sont que des exécutants, pas des partenaires,* et elles sont toujours cantonnées à des microprojets ou des projets pilotes. Pourtant, elles ont une vraie expertise et technique de développement à faire valoir, qui de plus prend en compte les populations locales et leur participation. Si la Banque mondiale veut un véritable partenariat avec les ONG, elle doit envisager d'inclure les ONG en amont, sur la préparation des programmes, en lançant avec des contrats officiels (et non sous la forme d'échange d'informations à titre gracieux ; les ONG de terrain n'ont ni le temps ni les moyens pour cela). Les ONG ne se sentent pas valorisées quand on leur demande de suivre au pied de la lettre un guide de procédures.

Les appels à proposition de l'Union européenne permettent aux ONG de se positionner soit sur des programmes nationaux, soit comme maître d'œuvre (de leur propre projet). La Banque mondiale pourrait développer un guichet qui finance directement les projets des ONG. Cela existe déjà (par exemple le *Development Marketplace*) mais c'est encore trop marginal. Pourtant la Banque a les capacités pour le faire. Ce serait intéressant notamment pour des projets de type *Community-driven development*; puisque la Banque avoue qu'elle ne sait pas travailler avec les communautés locales. Cela permettrait de développer de véritables actions de terrain et de pouvoir décaisser au plus bas niveau.

Bien souvent les ONG sont découragées par la perspective de travailler avec la Banque mondiale : cela représente beaucoup de temps et d'argent investi pour très peu de retours. Il y a certainement aussi un problème de *différence de «cultures»* : les ONG n'aiment pas négocier leurs contrats, ils ne sont pas dans une démarche marchande.»

## *2/ Entretien avec Damien Desjonquères, Directeur des Programmes, Care France*

«Les relations avec le bureau de Paris de la Banque mondiale sont très positives et Damien Desjonquères apprécie d'être prévenu à chaque fois que se déroule une manifestation, ou d'être sélectionné à titre individuel pour participer à des réunions plus «confidentielles». Les contacts et les réunions à Washington qui lui ont été facilités par le même biais lui ont été très utiles. Cela prouve que le dialogue et les échanges sont tout à fait possibles et qu'il ne sert à rien d'entrer dans une confrontation stérile avec la Banque. Damien se dit frustré de voir que certaines ONG françaises considèrent si mal la Banque mondiale, et ce pour des raisons purement idéologiques. Il n'y a pas d'intérêt à «piéger» la Banque pour la mettre devant ses contradictions.

Les ONG n'ont pas l'habitude de travailler en groupes, alors que la Banque mondiale préférerait travailler avec des groupes d'ONG plutôt que des ONG individuelles, c'est plus simple en termes de visibilité.

Care se trouve dans une situation spécifique car ce n'est pas une ONG française, et les visites de Damien à Washington n'étaient pas pour le compte de Care France seulement. Il a mis beaucoup de gens du réseau Care en contact avec la Banque mondiale. Mais comme chaque branche de Care est individuelle, il ne peut évaluer quelle part du budget de chaque branche représente la Banque mondiale, ni le nombre de contrats obtenus. Il y a 3 ans, cela représentait environ 1% des financements totaux du réseau Care International. Cela a du augmenter mais il ne dispose pas d'informations précises.

De même, l'ACDE n'a pas fait le bilan du nombre de contrats remportés par ses membres qui étaient liés à l'information facilitée par l'ACDE.

Le réseau Care est très (re)connu à la Banque mondiale, mais paradoxalement il existe au sein de Care une culture d'incrédulité sur la coopération avec la Banque. Non par raison idéologique – 70% des ressources de Care proviennent de financements institutionnels, mais par un simple raisonnement de «retour sur investissement» : la Banque est trop

chère, trop compliquée, pas assez précise. D'autres bailleurs sont plus faciles d'accès, même l'Union européenne ou USAID. Un directeur de programmes dans un pays où Care est basé n'aura pas le réflexe de contacter la Banque, et il n'existe pas de *roadmap* pour l'y encourager. A titre d'exemple, Damien a participé à une réunion des bureaux africains de Care sur le financement du SIDA : les bailleurs cités étaient USAID, PEPFAR, l'UE.... Mais pas la Banque mondiale, malgré les financements importants engagés dans ce secteur.

Ses deux missions à Washington (la première en mars 2002 organisée par l'ACDE, et la deuxième individuelle) ont permis à Damien d'entamer un dialogue avec certains représentants de la Banque toujours valide aujourd'hui. Il a beaucoup apprécié la disponibilité de ses interlocuteurs et leur volonté de travailler avec Care. Mais la Banque est une importante bureaucratie qui rend ce genre de coopération trop compliquée, même de l'intérieur.

*La Banque semble avoir une réelle volonté, personnifiée par son président, d'associer les ONG à toutes les étapes du processus de développement. Mais le cycle du projet est très long, et souvent l'investissement en temps et en argent est au-dessus de la capacité de la plupart des ONG françaises (donc a fortiori des ONG du Sud), qui n'ont pas les moyens d'employer un salarié à plein temps sur la Banque mondiale, ou d'attendre les remboursements des fonds sur plusieurs années. De plus, certaines ONG françaises se heurtent encore au problème de la langue et de la fragmentation.*

Il y a certainement une meilleure connaissance et un peu moins de parti pris idéologiques de la part des ONG françaises sur la Banque mondiale. Le rôle de l'ACDE a été primordial dans ce sens, de même que pour donner plus de crédibilité aux ONG françaises au sein de la Banque. Mais ce n'est pas très significatif en termes de contrats. La Banque et les ONG doivent tout de même poursuivre leurs efforts, le développement est par essence imparfait.

*Les ONG ne sont encore vues que comme opérateurs.* De longues négociations sur les modalités financières permettent parfois de n'obtenir que de «petites sommes» (entre 20,000 et 50,000 USD). A l'échelle des opérations de Care, ces sommes n'auraient qu'un impact mineur. A l'opposé le contrat moyen de Care avec l'UE peut aller de 600,000 à 700,000 USD (de 300,000 à 500,000 USD pour les autres ONG françaises).

Dans l'idéal, la Banque mondiale a une approche intéressante, mais pas pratique dans la réalité.

Le contrat remporté par Care France aux Comores est à ranger dans la *best practice*. Care France a obtenu près de \$800,000 sur un *Trust Fund* dans le cadre d'un contrat tripartite entre la Banque mondiale, le gouvernement comorien et Care, sur 2 ans. Les discussions avaient commencé en mars 2001. Le contrat a rapidement été signé, le 11 juillet suivant. Les fonds ont été déboursés directement. Un document sur l'expérience de Care France a été publié et Damien a été invité plusieurs fois par Colin Scott du département «Prévention des conflits et reconstruction», à intervenir lors de sessions d'évaluation.

Sur la coopération avec le secteur privé : peu de gens croient au rôle du secteur privé dans le développement. Care a des liens avec toutes les entreprises privées qui sont implantées dans les pays du Sud. Dans l'absolu, Care pourrait jouer le rôle de broker entre le secteur privé et les acteurs institutionnels. Mais la différence de cultures semble trop grande, alors qu'il ne s'agit que de malentendus. Il y a pourtant un vrai partenariat à mener. Certains acteurs institutionnels s'en sont rendus compte, comme l'AfD qui est prête à financer de l'assistance technique pour travailler avec le secteur privé sur des projets de lutte contre le SIDA. Comment intéresser la Banque sur des *business case* dans ce domaine?<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Note de l'auteur : il existe des cas de coopération tripartite entre la Banque mondiale, les gouvernements et le secteur privé. Voir à titre d'exemple l'expérience d'un groupe d'entreprises françaises membres de SIDA Entreprises, qui a bénéficié de financements au titre du MAP au Cameroun pour mener des actions de prévention et de lutte contre le SIDA dans leurs filiales africaines.

Les ONG, le secteur privé et la Banque mondiale ont un savoir-faire complémentaire. Pourquoi ne pas instituer une coopération tripartite en commençant par la lutte contre le SIDA? Par exemple, établir un *Trust Fund* sur 3 pays pilotes, en répartissant les rôles selon les compétences de chacun.

Sur le MAP : il est inconcevable qu'il n'y ait pas une méthodologie de partenariat pour faire travailler ces trois acteurs ensemble. Il devrait y avoir un MAP ou un TF pour faciliter les cas concrets. Le développement, c'est l'association de cultures différentes, il faut que les gens acceptent de casser leur a priori.»

***Sur la collaboration opérationnelle avec ESF :***

«Quand Adama est arrivée au sein de l'ACDE, le travail de collaboration avec la Banque mondiale était déjà en place depuis 2 ans, mais elle a été le témoin des débuts en tant que membre pour Ecoles sans Frontières (ESF – qui s'est retirée depuis). Elle a découvert la Banque mondiale lors de la première réunion de restitution des résultats de l'enquête (en 2001), a suivi la formation<sup>22</sup> et a commencé à effectuer des recherches sur le site Internet en vue de la première mission à Washington. Sa première impression a été la difficulté d'accès au site de la Banque mondiale, du fait que certains documents fort utiles pour les ONG, comme les PAD, sont très longs à télécharger pour quelqu'un qui n'a pas une connexion rapide.

Adama a utilisé le guide des fonds sociaux pour identifier des pistes de négociation avec les gouvernements et ESF a décidé d'une mission en Albanie afin de mettre en place un programme d'écoles sur 3 ans avec un partenaire local. A l'époque le gouvernement albanais venait de lancer un programme d'éducation sur fonds Banque mondiale, avec un volet réhabilitation et un autre d'organisation des communautés autour de l'école. Ces deux volets correspondaient aux actions d'ESF. Le volet communautaire n'a en fait jamais abouti, par manque de volonté politique. Cela a été une perte de temps pour ESF. *La Banque mondiale raisonne toujours en termes de quantité (c'est-à-dire en nombre de personnes touchées), non pas sur des critères qualitatifs (processus participatif).*

Sur le Guatemala, le programme du gouvernement sur fonds Banque mondiale était similaire à celui d'ESF en termes d'approche communautaire et de prise en compte des minorités ethniques et linguistiques déscolarisées, il visait à intégrer ces minorités dans le système public en instaurant un système bilingue et en intégrant la participation des communautés. Le projet n'a finalement pas été mis en œuvre à cause d'un changement de majorité au Congrès. Le temps d'attendre le vote par la nouvelle majorité, ESF s'était

---

<sup>22</sup> Les premières formations ont été menées par Anne-Sophie Bougouin, ancienne secrétaire exécutive de l'ACDE et actuellement à la SIDI.

retiré du Guatemala, et n'avait pas les ressources nécessaires pour appuyer des partenaires locaux qui auraient répondu aux appels d'offre nationaux.

***Sur son travail à l'ACDE :***

Depuis son entrée à l'ACDE, Adama a globalement constaté beaucoup de progrès et considère que l'ACDE a atteint ses objectifs de travail, avec seulement deux permanentes - notamment par la formalisation du MOU. Elle se félicite également que de nouveaux axes de travail plus proches du terrain aient été découverts, ce qui a *fait passer l'ACDE d'un rôle de veille pure à l'accompagnement à la conception de projets opérationnels. L'ACDE a réussi à construire une stratégie de long terme d'approche de la Banque mondiale.* La découverte des *Trust Funds* a également ouvert la voie à d'autres possibilités de collaboration.

Même une ONG avec une forte expérience sur un secteur précis a peu de chances d'être sélectionnée sur un appel d'offres si elle n'est pas organisée dans un groupe avec d'autres organisations. *La coopération avec la Banque mondiale demande une vraie volonté politique de la part de l'ONG,* un changement de positionnement qui nécessite d'apprendre à se vendre et à se situer par rapport à un environnement différent, à s'adapter à de nouvelles procédures et politiques nationales. Cela demande également beaucoup de temps et de ressources, d'où la nécessité d'une interface qui joue le rôle d'intermédiaire, car toutes les ONG ne peuvent pas employer une personne à plein temps sur ce sujet.

Seuls les appels d'offres internationaux sont en ligne, ce qui ne représente que «la partie émergée de l'iceberg». Or, la plupart des appels d'offres sont nationaux. Pourquoi ne sont-ils pas publiés sur Internet ? De même ils ne sont publiés que dans les journaux des capitales. Cette procédure est injuste. La radio serait un bon moyen de diffuser plus largement les appels d'offre pour les ONG nationales. On peut aussi penser à des centres provinciaux d'information, ou de maison des associations... Certains bailleurs sont prêts à investir dans ce genre d'initiatives, la Banque pourrait s'y associer.

Si certaines ONG membres ont mal réagi à l'évolution vers un rôle de coordination opérationnelle, cela a aussi amené de nouveaux membres à l'ACDE. C'est le projet de renforcement des capacités auprès d'ONG camerounaises qui a donné plus de visibilité à l'ACDE et a fait comprendre l'intérêt d'un travail collectif.

La difficulté d'avancer sur les deux projets actuels (éducation à Madagascar et renforcement des capacités des ONG africaines impliquées dans la lutte contre le VIH/SIDA) n'est pas une surprise pour Adama, qui en avait déjà pris conscience en accompagnant les membres sur leurs projets.

La Banque mondiale est certainement plus compliquée que d'autres institutions mais elle a le mérite d'être transparente. Les possibilités de collaboration sont nombreuses, ce qui permet toujours de «rebondir». C'est peut-être parce que la Banque mondiale n'a pas de mandat politique, donc le débat est plus rationnel. Par contre, et sur un plan plus opérationnel, la Banque mondiale fait preuve d'une extrême lenteur pour financer des projets ambitieux. L'ACDE en avait déjà averti ses membres et se retrouve à présent dans une situation identique et difficile étant donné qu'elle n'a pas la vocation opérationnelle pour supporter ce genre d'effort. *C'est pourquoi la coordination devrait plutôt être faite au nom d'un consortium de membres et non pas de l'ACDE dont le rôle n'est de faire que de l'accompagnement technique.* C'est aussi plus facile dans ce cas de postuler à des fonds de type *Trust Funds*. L'ACDE pourrait alors remplir le rôle d'assistant technique dans le cadre d'un partenariat avec ce genre de consortium.

Le processus consultatif de la Banque mondiale laisse également à désirer, *des niveaux clairs devraient être établis et annoncés pour chaque consultation*, ceci afin d'harmoniser les procédures et donner plus de crédibilité à ces consultations. Par exemple :

- niveau 1 : simple transmission d'informations, invitation à une conférence donnée par un spécialiste de la Banque mondiale
- niveau 2 : échange d'opinions au préalable afin de cerner le sujet à débattre et les participants à inviter. Ce niveau au moins devrait être atteint.

- ❑ niveau 3 : réunion de spécialistes de diverses organisations, préparation et prise en compte d'un produit en partenariat, en amont aussi bien qu'en aval de la consultation. C'est ce niveau-là que les ONG attendent.
- ❑ niveau 4 : associer une ONG ou un collectif spécialisé que la Banque mondiale contractualiserait pour mener une étude de faisabilité sur un projet donné. Cela éviterait aux ONG d'être sans cesse sollicitées pour donner des informations et des conseils gratuitement.

L'ACDE serait le cadre idéal pour nouer des partenariats dans des consultations de niveau 3. Cela rentre également dans le mandat de Coordination Sud. Dans ce cas, cela nécessite que la Banque mondiale diffuse l'information à l'avance afin que l'ONG puisse mettre en place un groupe de travail, avec la garantie que sa contribution sera bien prise en compte. Or, pour le moment la Banque mondiale n'envoie souvent qu'un draft final (après des semaines de préparation au sein de la Banque), et ce dans un délai très court avant la consultation, ce qui ne laisse pas le temps aux ONG de réagir. Dans ce cas, il s'agit d'une séance d'information (de niveau 1), pas d'une consultation. Les ONG souhaitent être impliquées plus en amont, pour l'instant elles ont plus l'impression de servir de faire-valoir. Elles veulent que leurs remarques et leurs critiques soient publiées après chaque consultation, ce qui est loin d'être toujours le cas.

La Banque mondiale donne l'impression de jouer un double jeu, elle n'invite souvent que des ONG du Nord, parmi lesquelles elle en reconnaît seulement certaines pour leurs compétences techniques. Par ailleurs, les consultations régionales sont inutiles, cela coûte trop cher pour une ONG du Sud de se déplacer, même à l'intérieur d'un continent. Un billet d'avion entre villes africaines peut coûter aussi cher qu'un billet pour l'Europe. Les CSLOs<sup>23</sup> devraient organiser des rencontres dans chaque pays pour au moins partager l'information sur un sujet, avec un compte-rendu qui soit publié et validé des 2 côtés. Il faudra bien tôt ou tard que les bailleurs soient cohérents dans leur approche de la société civile, sinon ils seront toujours critiqués.»

---

<sup>23</sup> *Civil Society Liaison Officer*, personne chargée des relations avec la société civile dans chaque mission résidente de la Banque mondiale sur le terrain.

#### ***4/ Entretien avec Aurélie Gal, Chargée de Programmes, Equilibres et Populations***

*Avec la participation de Cyril Wissocq, Directeur des Opérations, Equilibres et Populations*

##### ***Sur les activités entreprises avec le soutien de la Banque mondiale***

«Equilibres et Populations (E&P) collabore avec l'équipe d'Elizabeth Lule (département santé, nutrition et population de la Banque mondiale) depuis 1999 et a bénéficié de trois subventions sur une ligne de financement appelée *Development Grant Facility* (DGF) pour des programmes de santé reproductive<sup>24</sup>. Ces subventions, d'un montant de 150,000 USD chacune, ont permis à E&P de soutenir et renforcer les capacités de 20 associations partenaires dans six pays d'Afrique francophone<sup>25</sup> et d'en faire des référents dans le domaine de la santé et de la procréation. *La souplesse de cette ligne de financement a permis une prise de risque dans le montage de projets innovants, avec des structures émergentes.* Les associations locales soutenues ont pu créer des réseaux et se positionner sur des projets de plus grande envergure en s'associant avec des structures internationales. Par exemple, au Niger, l'ONG Lafia Matassa initialement soutenue par E&P a été retenue, en partenariat avec l'AFVP<sup>26</sup>, comme agence d'exécution d'un volet procréation du MAP et impliquée dans les consultations et la revue à mi-parcours du programme.

*Le financement de la DGF a également permis de modéliser certains projets pilotes et de les étendre à d'autres pays.*

Les projets financés, malgré leur petite taille, se sont inscrits dans la durée et la DGF a servi de relais pour obtenir des financements plus importants d'autres bailleurs (Ministère des Affaires Etrangères français, autorités locales ou autres structures associatives).

La DGF est une ligne particulière dont E&P a pu bénéficier grâce à la relation de confiance établie avec l'équipe de la Banque mondiale dirigée par Elizabeth Lule. Le

---

<sup>24</sup> Voir note en page 16. La ligne qui concerne E&P est le *Population and Reproductive Health Capacity Building (PRH) program*.

<sup>25</sup> Niger, Sénégal, Burkina Faso, Mali, Bénin, Côte d'Ivoire

<sup>26</sup> Association française des Volontaires du Progrès

renouvellement annuel de la subvention n'est pas très compliqué et nécessite seulement de soumettre un rapport d'activités.

En partenariat avec trois autres structures européennes, E&P a monté une proposition de renforcement des capacités sur le plaidoyer dans le domaine de la santé reproductive et a obtenu 435,000 USD de la DGF. Grâce à cette somme, des ateliers de formation ont pu se tenir sur plusieurs sites en Afrique de l'Ouest et de l'Est. L'atelier de Dakar notamment a pu par ailleurs utiliser les facilités du GDLN<sup>27</sup> pour relier les participants par vidéoconférence. Cette action à plus grande échelle venait en complément des microprojets mis en place sur les premières DGF.

*La DGF comporte tout de même une lacune : elle est accordée aux ONG internationales seulement. Il faudrait envisager que les ONG du Sud puissent y avoir accès, afin de pouvoir utiliser les compétences acquises et devenir formateurs à leur tour. Pour l'instant cette demande est restée sans succès. L'approche de la Banque mondiale semble privilégier une approche nationale plus large. Au contraire, la stratégie d'E&P est de tester des projets innovants dont les programmes nationaux pourraient ensuite se nourrir.»*

«Egalement interrogé à cette occasion, Cyril Wissocq, Directeur des Opérations d'E&P, ajoute que la Banque mondiale ne prend pas en compte le travail des ONG. Là où il devrait y avoir rencontre d'intérêts, la Banque donne l'impression de faire cavalier seul. *Le renforcement des capacités et la structuration de la société civile locale dans les pays d'intervention d'E&P servent également les intérêts de la Banque.* Or, le processus est inabouti puisque les ONG du Sud ne sont pas devenus les interlocuteurs ni les bénéficiaires directs de la Banque mondiale. *La Banque n'est pas transparente quand à son rôle vis-à-vis des gouvernements locaux et semble manquer de volonté politique pour les engager à intégrer plus largement la société civile dans les projets qu'elle finance.*

### ***Sur les rapports d'E&P avec les autres unités de la Banque mondiale***

---

<sup>27</sup> *Global Distance Learning Network* ou Réseau d'Education à Distance du WBI, qui facilite les échanges et les formations par vidéoconférence entre plusieurs sites.

Avec la Vice-présidence pour l'Europe : les relations sont très fructueuses et E&P loue la grande réactivité et la précision des réponses apportées à ses requêtes. La suggestion de l'utilisation du GDLN pour l'atelier de formation de Dakar et la facilitation des contacts pour la mission de Cyril Wissocq, à Washington ont été très précieuses. Le partenariat sur le séminaire «Genre et Développement»<sup>28</sup> est également très apprécié.

Sur le terrain : cela dépend bien entendu des personnes dans chaque structure. Au Bénin par exemple, les organisations partenaires entretiennent de bonnes relations avec le bureau de Cotonou de la Banque mondiale, qu'elles tiennent informé de leurs actions de plaidoyer. Ce n'est pas toujours le cas dans tous les pays, notamment dans le cadre des MAP où les rapports avec les PNLs locaux sont parfois difficiles.

Au siège de l'organisation : Cyril Wissocq a évoqué sa mission à Washington et la difficulté, malgré l'ouverture et le dialogue, de trouver un «champion» qui accepte de relayer à l'intérieur de l'institution le plaidoyer d'E&P sur l'inclusion de la santé reproductive dans les stratégies pays. Le plaidoyer sur les fistules obstétricales n'a pas non plus été retenu car son impact est trop limité par rapport à la stratégie globale de la Banque mondiale. *Le partenariat institutionnel avec la Banque est impossible, et le succès des actions entreprises dépend des bons rapports avec des personnes, comme Elizabeth Lule ou John May*<sup>29</sup>.

Sur l'ACDE : les formations sur la Banque mondiale permettent de mieux connaître la Banque mondiale dans son ensemble, et non d'un seul programme. E&P s'est également associé au groupe de travail sur le SIDA car cela correspondait à une leur approche. Il faut s'appuyer sur les savoir-faire locaux. Les ONG internationales ne doivent être là que pour créer un espace.

Cela étant, le projet n'est pas central dans les activités d'E&P, qui n'est pas une ONG de terrain donc n'a pas les mêmes obligations que les ONG opérationnelles. A part les

---

<sup>28</sup> Organisé le 24 mars 2005 dans les bureaux parisiens de la Banque mondiale

<sup>29</sup> Spécialiste de la Population de la Région Afrique de la Banque mondiale. Son rapport sur la démographie au Niger, où il citait les projets d'E&P dans ce pays, a facilité les négociations avec le gouvernement pour faire inclure la santé reproductive dans le plan quinquennal sur la santé de ce pays.

modules de formation, les activités de l'ACDE n'ont pas un intérêt direct pour E&P, qui préfère souvent s'adresser directement au Bureau France. De même E&P ne voit pas d'intérêt aux missions communes à Washington.

E&P avait entamé sa collaboration avec la Banque mondiale avant l'enquête. On parle dans ce cas plutôt *d'évolution linéaire* que de progrès. E&P est le plus souvent en contact avec une équipe précise de la Banque et sa structure en tant qu'organisation de plaidoyer ne l'a pas amenée à se positionner dans le cycle de projet traditionnel. Sa vision est certainement biaisée car l'ONG n'a pas rencontré de difficultés majeures, sauf à la marge, et considère la Banque mondiale comme un partenaire souple et fiable. De ce fait E&P ne peut avoir la même position critique sur la Banque mondiale que les autres ONG opérationnelles interrogées.»

### ANNEXE 3 : CHAPITRES IV ET V

## ISSUS DE L'ENQUETE SUR LA COLLABORATION ENTRE LA BANQUE MONDIALE ET LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES (ONG) FRANÇAISES (2001)

«Les conclusions qui suivent regroupent toutes les remarques faites dans le cadre de l'enquête, à la fois par les ONG (interrogées lors d'entretiens ou par courrier) et celles tirées de l'analyse de ces réponses. Ces conclusions sont de différents ordres, que nous repartirons comme suit :

<i>Remarques relatives à l'information</i>
--

La première remarque qui s'est imposée (de façon presque systématique) lors des entretiens, est *une mauvaise connaissance de l'institution*. On passe d'une perception très positive de la Banque mondiale sur certains secteurs particuliers (micro finance, Fonds de reconstruction après conflit, etc.) à une image très négative (les ONG considérées comme « *pansement social* »). Cette remarque démontre un besoin majeur d'information concernant :

- les « entrées » de l'institution, c'est-à-dire les moyens de participer à des projets financés par la Banque ;
- l'information sur les projets en cours dans une région ou un secteur donné ;
- le nom des personnes responsables (« *task team leaders* ») des projets concernés ;
- les stratégies sectorielles et les priorités de la Banque mondiale.

*Le problème de la langue*, aussi mentionné par de nombreuses associations dans leur réponse au questionnaire général, nous ramène à la question de la nécessaire traduction en français des documents fondamentaux de la Banque mondiale.

***Remarques relatives à la collaboration des ONG avec la Banque sur le terrain***

Un certain nombre de conclusions tirées des entretiens portent sur l'activité même des ONG françaises sur le terrain. Partant de perspectives de collaboration très positives entre la Banque et les ONG françaises, quelques difficultés devront cependant être levées.

Il existe un réel ***potentiel de collaboration*** entre la Banque mondiale et les ONG françaises, qui se reflète dans la très forte participation de ces associations à l'enquête (taux de réponse de 42,2 %). Les ONG ont ainsi fait preuve de leur intérêt à en savoir plus quant aux mécanismes de participation aux projets Banque, mais elles ont aussi montré leur volonté de faire évoluer les mécanismes de coopération existants. Depuis le lancement de l'enquête, en décembre 2000, de nombreuses associations se sont renseignées auprès du bureau France de la Banque mondiale et auprès de l'ACDE au sujet des projets en cours dans leur secteur et dans leur pays d'intervention, Il résulte de ces actions que de nouveaux contrats ont pu être signés ou engagés entre l'institution et les associations françaises. A noter aussi l'intérêt croissant des ONG pour la plate-forme ACDE. La capitalisation des connaissances qui résulte de cette enquête devrait permettre de grandes avancées dans les échanges entre les associations, l'ACDE et la Banque. Grâce à cet exercice, les associations comprennent mieux aujourd'hui le mode de fonctionnement de la Banque mondiale et leur rôle dans le cadre des projets qu'elle finance.

***Les problèmes dus aux méthodes de participation*** sont en majorité liés à la nature même de la Banque : la lenteur du processus dans des situations où une réaction rapide est requise ; un problème d'anticipation ; une approche trop éloignée du terrain (en témoignent les rapports de la Banque mondiale dont le cadre est trop fixe, trop général et systématique). Selon les ONG interrogées lors de l'enquête, les études de la Banque n'aboutiraient qu'à de grandes recommandations diplomatiques alors qu'elles devraient apporter aux gouvernements des objectifs quantifiés. Une autre remarque en rapport à la participation de la société civile est revenue fréquemment lors des entretiens : ***l'évolution de la relation entre la Banque mondiale et les ONG ne doit pas être trop rapide***, car les

acteurs locaux de la société civile sont souvent trop faibles ou trop jeunes, et doivent être accompagnés. Le travail de renforcement des capacités locales et d'information est fondamental.

***Les ONG veulent voir leur rôle s'étendre à une participation aux projets dans leur totalité :*** les associations ne sont considérées que comme des prestataires de services, alors qu'elles pourraient être des partenaires à part entière, dans toutes les étapes du processus de mise en place d'un projet et notamment pour évaluer les besoins des populations locales ou soutenir les organisations de base tant financièrement que techniquement.

Certaines ONG entendent aussi affirmer leur ***volonté politique d'indépendance et d'autonomie vis-à-vis des bailleurs de fonds***, ce qui ne facilite pas la participation à un projet financé par la Banque.

***Le contrôle des fonds décaissés :*** Cette remarque, qui est revenue très fréquemment lors des entretiens, pose le problème de la supervision des projets, de l'identification des problèmes de malversation ou surfacturation, de la lutte contre la corruption, du contrôle de la destination des fonds, de l'accompagnement des projets. La Banque perd-elle trop vite le droit de regard sur les fonds engagés ? C'est la question que se posent les organisations non gouvernementales engagées dans des partenariats avec la Banque.

***La coordination et le positionnement de la Banque mondiale par rapport aux autres acteurs du développement,*** notamment dans les pays en conflit (Timor, Sierra Leone, etc.). Cette question rejoint celle du manque d'information. En effet nombreuses sont les ONG qui s'interrogent quant au positionnement de la Banque mondiale sur le terrain par rapport aux autres acteurs du développement, c'est le cas notamment dans les pays en crise comme le Timor, la Sierra Leone ou le Liberia. Les ONG françaises présentes sur place pose la question de la coordination de l'information entre tous les acteurs sur le terrain, elles n'observent pas d'analyse concertée de la situation. A un autre niveau, les ONG interrogées posent la question de la répartition des rôles entre la Banque mondiale, la société civile et le gouvernement local, lors de la mise en place des projets de développement.

***Nécessité de renforcer les ONG des pays du Sud :*** Les ONG observent parfois des contraintes en terme de législation allant à l'encontre de leur activité, voire un durcissement de leur environnement juridique dans certains pays. Par ailleurs, pour que les ONG locales puissent réellement être impliquées dans les projets de la Banque, cette dernière devrait jouer un rôle plus important dans le renforcement des capacités.

***Coût des appels d'offre et problèmes de procédures :*** Les ONG soulignent que la Banque mondiale ne dispose pas de procédures spécifiques pour les ONG. Dans le cadre des expériences présentées, les ONG sont soit prestataires de service soit fournisseurs. Par ailleurs, les procédures de la Banque sont basées sur un système d'appel d'offre, qui à un coût élevé pour les ONG. Enfin, un autre problème est l'exigence d'une caution bancaire (*performance bond*) pour pouvoir soumissionner dans l'exécution de travaux et/ou la fourniture de biens et services.

#### ***Éléments de recommandation***

Quel constat dresser à l'issue de cette enquête ? A première vue, il peut sembler assez négatif : peu d'ONG connaissent la Banque et rares sont celles qui en obtiennent un financement. De plus, quand elles y parviennent, cela semble dû au hasard des rencontres et des opportunités leur ayant permis d'obtenir des contrats de gré à gré, plus qu'à une démarche systématique vis-à-vis de la Banque.

Faut-il pour autant se décourager ? Plusieurs éléments incitent les partenaires qui ont mené cette enquête à penser qu'au contraire, il faut redoubler d'efforts et ce, pour plusieurs raisons :

- D'abord, les données recueillies sur les financements ne sont qu'un indicateur partiel de collaboration<sup>30</sup>. Souvent, l'impact global des projets où sont impliquées les ONG est sans commune mesure avec la valeur des prestations financées directement

---

<sup>30</sup> Pour illustrer ce point, prenons l'exemple suivant: Une ONG impliquée dans la gestion d'un projet de plusieurs millions de USD obtient un contrat de gestion financé par la Banque d'un montant de 500.000 USD. Dans la collecte des informations sur les financements reçus, faut-il comptabiliser la valeur du contrat ou le coût total du projet géré ?

par la Banque, sans oublier la présence de cofinancements qui peuvent à leur tour devenir accessibles aux ONG. Les statistiques recueillies sous-estiment cet effet de levier.

- Ensuite, l'étude aura permis d'identifier les points de blocage les plus cruciaux, à savoir la méconnaissance de la Banque par les ONG et la spécificité des procédures de la Banque qui n'ont pas été conçues au départ pour financer les initiatives et les projets des ONG. Sachant cela, il devient possible de s'attaquer concrètement à ces obstacles en proposant des mesures simples mais efficaces pour les surmonter ou les contourner. C'est ce que l'on s'efforcera de faire dans les paragraphes ci-dessous.

- Enfin, il existe de réelles opportunités, et des domaines où les ONG françaises peuvent apporter une réelle valeur ajoutée. L'étude a montré que la plupart des collaborations avec les ONG intervenaient sur des ressources provenant de fonds fiduciaires (dont l'administration, faite « en interne », est plus souple que les financements sur prêts/crédits administrés par les emprunteurs). Or, pour faire face aux multiples sollicitations d'un monde de plus en plus complexe, la Banque a multiplié les fonds fiduciaires spécialisés, dont certains sont d'ailleurs présentés brièvement dans l'étude. De même, l'engagement de la Banque en faveur des démarches participatives, tant au niveau des projets (*Community Driven Development*) que des politiques (*mobilisation des fonds dégagés par l'initiative PPTE, élaboration des Cadres Stratégiques de Lutte contre la Pauvreté*) fournit aux ONG françaises une réelle occasion de faire valoir leur expérience dans la gestion locale et participative.

### **Savoir tenir compte de la culture propre à la Banque**

Avant de s'engager dans une coopération avec la Banque mondiale, il faut prendre en compte ce que la Banque fait et ne fait pas : elle ne fonctionne pas comme un guichet de financement en faveur des projets conçus par les ONG ; l'emprunteur local et la Banque définissent le contenu d'un projet, avec un cahier des charges bien précis. Une ONG intéressée par ce projet sera – sur le plan des procédures seulement – traitée comme le sont les opérateurs ou les fournisseurs de services. Il est donc important pour elle :

- d'acquérir au préalable, une bonne connaissance des procédures de passation des marchés ;
- d'assurer une fonction de veille pour identifier les opérations financées par la Banque mondiale qui entrent dans son champ d'action ;
- et enfin, de ne pas négliger de faire sa propre promotion, dirigée d'abord vers l'emprunteur et ensuite vers les « Task Team Leaders », et les « NGO liaison officers » de la Banque, qui sont souvent peu informés du potentiel des ONG françaises. Elle ne devra pas hésiter à mettre en valeur ses points forts et à communiquer sur ses expériences et « best practices ».

L'enquête et les entretiens ont montré comment les ONG avaient réussi à se faire connaître... et reconnaître :

- Travailler sous forme consortiale sur des projets (comme DIAL, IRAM et GRET sur des projets de consultation populaire dans le cadre des CSLP) ;
- Faire connaître leurs partenariats avec des ONG locales, ce qui est un atout décisif vis-à-vis des «Task Team Leaders» ;
- Inclure, dans leur site Internet, leurs « best practices » et leurs succès dans les approches participatives (à l'image du site Interdev).

Le bureau de Paris de la Banque mondiale, dont le rôle est d'être un facilitateur pour optimiser la collaboration entre la Banque et les ONG opérationnelles...

- s'engage à multiplier les réunions d'information sur des thèmes précis (développement rural, SIDA, prévention des conflits, procédures de passation des marchés) en profitant du passage à Paris d'experts de la Banque mondiale ;

- avec le concours du PIC (Public Information Centre), il s'engage à mieux rendre accessible l'information sur les possibilités offertes par la Banque et susceptibles d'intéresser les ONG. Pour combler le manque d'information révélé par l'enquête, une campagne d'information devrait être lancée, sur les outils d'information existants.

Le Bureau de Paris souhaite aussi soumettre aux ONG certaines propositions qu'il serait souhaitable d'inscrire dans la durée, sur le moyen terme :

**Rendre accessible l'information en français.** Pour beaucoup d'ONG l'absence d'information en français est problématique. Le bureau de Paris a terminé la version française d'un Guide des Fonds Sociaux à l'usage des ONG francophones. Mais il semble important de pouvoir offrir une version française de divers sites ou documents de la Banque mondiale (que les ONG indiqueront), en trouvant des partenaires extérieurs pour assurer ces traductions.

**Etendre aux ONG les programmes d'échange et de détachements d'experts** qui existent déjà avec les entreprises du secteur privé et les administrations (Ministère de l'Équipement, de la Santé, etc.) : Cette formule, très appréciée, permet une réelle « fertilisation croisée » entre institutions. Elle permet aussi de valoriser, au sein de la Banque, les approches françaises du développement. Dans le cadre de ces programmes d'échange – d'une durée de 2 ans – les institutions concernées restent responsables de leur personnel. Un nouvel accord vient d'être finalisé entre la Banque mondiale et le Ministère des Affaires Étrangères concernant le « Fonds fiduciaire français du MAE » qui vise à le rendre plus flexible. Désormais, le principe est acquis d'ouvrir aux ONG et aux collectivités locales l'accès aux missions du Fonds Fiduciaire de Consultants, ainsi que la possibilité de participer aux programmes d'échange de personnel et de mise à disposition et aux programmes de formation de l'Institut de la Banque mondiale. Les demandes d'échange pourraient être initiées soit par la Banque, soit par les ONG dans des domaines tels que l'éducation, la santé, l'hydraulique villageoise, la nutrition, la lutte contre le SIDA, le développement communautaire et participatif, etc. L'ACDE pourrait intervenir pour le compte des ONG afin de favoriser ce type d'échanges. Il ne devrait pas

y avoir de contre-indications du côté de la Banque, où des précédents existent : des membres d'ONG sont venus à la Banque, tandis que des membres du personnel de la Banque travaillent en milieu associatif (WWB, AKDN, etc.). Il suffit de mieux faire connaître les ONG françaises auprès des services de la Banque, par exemple en disséminant le document de « présentation des ONG françaises » de l'ACDE.

**Faciliter des missions conjointes ACDE/ ONG à Washington :** Comme les entreprises du secteur privé le font, l'idée serait d'organiser, tous les deux ans, un voyage d'études et de contacts pour quelques ONG intéressées par une coopération avec la Banque. Cela leur permettrait de présenter leurs réalisations et leur savoir faire aux services de la Banque. Ce type d'action conduit souvent à des entretiens individuels très productifs avec les employés de la Banque. Des antécédents existent, mais trop souvent à titre individuel. Une approche groupée présente, à cet égard, de nombreux avantages et permettrait à l'ACDE d'assurer un suivi régulier des contacts pris. L'organisation logistique de ces voyages pourrait être en partie faite par le bureau France de la Banque mondiale.

Proposer aux services intéressés de la Banque d'**associer une ONG experte à l'occasion d'une mission technique** sur le terrain du « Task Team Leader » d'un projet.

**Ouvrir aux ONG l'accès aux « Consultant Trust Funds » (CTF).** Les « Consultant Trust Funds » sont des fonds fiduciaires placés par un certain nombre de pays - dont la France auprès de la Banque (ses services font appel à des entreprises/consultants pour réaliser des études nécessaires à la préparation ou au suivi d'un projet sans grever le budget administratif de la Banque).

Le Fond Fiduciaire de Consultants du MAE cofinance les missions de consultants de courte durée (60 jours) ou le financement d'études et d'assistance technique de moyenne durée (190 jours). La requête « Request for Consultant Trust Fund » doit émaner de la Banque. Préalablement à la demande de la Banque, s'ouvre une discussion sur le consultant. Ce fonds est ouvert en principe aux ONG, détentrices d'un réel savoir faire, encore faut-il qu'elles se fassent connaître de la Banque et des services du MAE (ce qui

pourrait être de la responsabilité de l'ACDE). L'agence d'exécution locale d'un projet financé par la Banque est également à la recherche d'experts, et les ONG pourraient se faire connaître et financer par le « CTF ». Epicentre a ainsi fait financer une mission de consultant par le Fonds Fiduciaire de Consultants du MAE.

Le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie a fait savoir qu'il serait prêt à financer une expérience pilote sur le « CTF » dont il assure la gestion. Il conviendrait donc d'identifier une mission qui pourrait servir d'exemple, afin de tester la procédure. Les ONG dans ce cas devraient se faire connaître des services de la DREE.

**Associer l'ACDE à la préparation d'un module de formation destiné à un large public d'ONG francophones, avec l'unité ONG de la Banque.** L'Unité ONG de la Banque et les Relations Extérieures de la Banque ont créé conjointement un programme de formation pour les ONG asiatiques et japonaises financé par le Trust Fund Japonais. Ce programme « Learning Accross Borders » pourrait être adapté pour des ONG francophones.

Il nous semble important que l'ACDE puisse être associée à la conception et la réalisation d'un module de formation destiné aux ONG francophones, car elle apporterait déjà un savoir faire.

**Renforcement du rôle d'interface de l'ACDE :** L'ACDE a acquis au cours de ces quatre dernières années une expertise significative dans le domaine de la collaboration entre le ONG et la Banque mondiale et a développé des outils pour appuyer les ONG dans leurs démarches vis-à-vis de la Banque mondiale. Travaillant étroitement avec le Bureau France, au cours des six derniers mois, son action a été amplifiée et de nouveaux contrats ont vu le jour. L'ACDE s'est positionnée comme interface entre la Banque Mondiale et les ONG françaises, position que lui reconnaissent de façon de plus en plus large les pouvoirs publics français et les ONG. Considérant que cette fonction a fait ses preuves, le Bureau France et l'Unité ONG de la Banque mondiale à Washington accueillent favorablement l'idée de reconnaître l'ACDE comme interlocuteur privilégié, ce qui faciliterait l'identification des opportunités et le développement des savoir faire

utiles et innovants pour réaliser des partenariats opérationnels entre les ONG françaises et leurs partenaires du Sud, la Banque mondiale et ses clients.

*William Reuben, le coordinateur pour les ONG et la société civile à Washington, s'est engagé par un mémorandum à soutenir le rôle de l'ACDE au sein de l'organisation, à faciliter ses contacts, et sa participation aux activités de formation offertes par la Banque.*

Le travail entrepris depuis quelques mois nous a logiquement conduit à réfléchir sur le concept de « Civil Society Liaison Officer (CSLO) », point de contact privilégié assurant l'interface entre la Banque et les organisations issues de la société civile. Cette idée concerne non seulement la France mais, potentiellement, tous les pays. C'est donc une démarche sur laquelle il convient d'être prudent, mais nous pensons que la négociation, à terme, d'un statut de « CSLO » devrait donner plus de légitimité auprès des services de la Banque. La France pourrait offrir l'occasion d'une expérience pilote susceptible d'être répliquée dans d'autres pays.

Rappelons toutefois que la Banque, en tant qu'organisme multilatéral, doit garantir à tous le même accès à ses informations et ses ressources. Elle doit donc rester « neutre » face aux initiatives de promotion que pourraient prendre ses pays membre et ne peut donc pas être une source de subventions pour l'ACDE.

Par contre, l'ACDE pourrait être rémunérée sur des financements Banque dans les conditions précises d'un contrat de service. Une expérience-test de formation, par l'ACDE, des acteurs de la société civile au Burkina Faso va être tentée avec l'appui du Bureau de Ouagadougou. Elle est décrite ci-dessous.

**Elargissement de la mission de formation de l'ACDE aux ONG du Sud :** Le savoir-faire acquis par l'ACDE dans son rôle d'interface entre les ONG et la Banque mondiale mérite d'être mis à la disposition des acteurs de la société civile dans les pays en développement. Pour ce faire, deux scénarios sont envisageables pour obtenir la prise en charge des coûts afférents à des actions de formation destinées aux ONG de ces pays:

- un groupement (formel ou informel) des ONG d'un pays donné pourrait formuler leur souhait de bénéficier d'une formation réalisée par l'ACDE et en demander la prise en charge par un « Small Grant » dans le cadre du « Small Grants Program » dont la gestion est maintenant décentralisée au niveau de chaque pays. Leur requête préciserait que cette formation serait assurée pour leur compte par l'ACDE, offrant ses services d'intérêt général "à prix coûtant". Cette formule leur permettrait de bénéficier d'une clause de non objection et d'être dispensées d'un appel à la concurrence (qui est normalement exigé lorsqu'un financement est octroyé par la Banque).

- si le pays bénéficie déjà d'un projet Banque dont le plan de financement prévoit des actions de formation en faveur de la société civile, l'agence d'exécution de ce projet pourrait inviter l'ACDE, aux côtés d'autres prestataires de services, à répondre aux appels d'offre lancés pour mener à bien les formations envisagées. Dans ces cas -- où un recours à la concurrence est exigé -- la probabilité que l'ACDE soit retenue est élevée, en raison de la qualité de ses prestations, de son expertise reconnue et de ses prix compétitifs.

En conclusion, le développement d'une relation de plus en plus confiante et opérationnelle entre la Banque et l'ACDE est le meilleur moyen d'expérimenter ce que pourrait devenir un CSLO et d'impliquer toutes les parties intéressées (ONG, pouvoirs publics, Banque).»