

CONFIDENTIEL
UTILISATION INTERNE
PUBLIC APRES APPROBATION

DOCUMENT DE LA BANQUE INTERAMERICAINE DE DEVELOPPEMENT

**STRATEGIE POUR LES RELATIONS ENTRE LE GROUPE BID ET
LA SOCIETE CIVILE**

Ce document a été préparé par une équipe interdisciplinaire de BID Invest, VPC, VPS, LEG et SPD sous la direction de Flavia Milano de la Vice-présidence pour les pays.

Le présent document contient des informations confidentielles tombant sous le coup d'une ou plusieurs des dix exceptions de la Politique d'accès à l'information et sera traité, dans un premier temps, comme confidentiel et seuls les employés de la Banque pourront y avoir accès. Il sera divulgué et mis à la disposition du public une fois qu'il aura été approuvé ou que son examen sera achevé.

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction.....	4
2. Résultats escomptés.....	5
3. Vision et objectifs	5
4. Contexte régional et participation de la société civile	6
5. La Banque et la société civile.....	8
6. Enseignements tirés	10
7. Justificacion	13
8. Axes stratégiques	15
9. Principes de mise en œuvre de la Stratégie	17
10. Considérations relatives à la mise en œuvre de la Stratégie	18
11. Conclusions et plan d’action.....	19

i. GLOSSAIRE

Banque	Banque interaméricaine de développement, BID Invest, Fonds multilatéral d'investissement
BID Invest	Secteur privé du Groupe BID
BMD	Banques multilatérales de développement
ConSoC	Groupes consultatifs de la société civile
Groupe BID	BID, BID Invest, MIF
MIF	Fonds multilatéral d'investissement
OSC	Organisation de la société civile
PO	Politiques opérationnelles
SPC	Stratégie de participation citoyenne, BID 2004
VPC	Vice-présidence pour les pays

1. INTRODUCTION

- 1.1. En tant que principale institution de développement pour l'Amérique latine et les Caraïbes, la Banque, grâce à sa position privilégiée vis-à-vis des gouvernements, du secteur privé et de la société civile, cherche continuellement à anticiper les tendances et à accompagner les changements dans la région afin de contribuer au développement durable sur de multiples plans.
- 1.2. Dans ce contexte, la Banque dispose d'avantages comparatifs non seulement financiers et techniques, mais aussi en termes de proximité avec la région, qui lui permettent de contribuer systématiquement à l'identification de nouvelles opportunités pour le développement économique et social des pays. Cet engagement dans la région implique la création et le renforcement continus de ses capacités institutionnelles pour faire face aux nouveaux défis et saisir les opportunités sur le plan social, économique et environnemental en Amérique latine et dans les Caraïbes.
- 1.3. Dans une perspective d'avenir, l'une des forces institutionnelles pour lesquelles la Banque continue d'approfondir sa capacité technique réside dans la planification et la mise en œuvre de relations significatives avec la société civile. Ces relations s'inscrivent dans le cadre de la contribution de la Banque au développement économique et social des pays résultant de l'intégration stratégique du savoir, des perspectives, des expériences et des valeurs des personnes qui bénéficient directement des activités de la Banque et sur lesquelles ces activités ont une incidence.
- 1.4. Des relations planifiées, visant à obtenir des résultats mesurables et comparables et s'appuyant sur l'expérience de la Banque et des pays, représentent aujourd'hui une opportunité stratégique, en particulier dans des secteurs clés pour le développement de la région, tels que les infrastructures durables, l'éducation, la santé, les marchés du travail et l'innovation technologique. Ce type de relations entre la Banque et la société civile représente donc un atout précieux pour contribuer à son objectif d'amélioration des vies.
- 1.5. Par société civile on entend, entre autres, l'ensemble des organisations, entreprises sociales, mouvements de citoyens, leaders d'opinion, groupes émergents, fédérations industrielles, chambres de commerce, représentants du secteur productif, qui influencent et constituent le tissu social en Amérique latine et dans les Caraïbes dont les activités ne relèvent pas des gouvernements. Les organisations de la société civile (OSC) peuvent générer des services et obtenir des gains dont la caractéristique est le réinvestissement dans l'objectif social qui les constitue. Les OSC sont donc des organisations non gouvernementales et avec une présence publique dans la société qui expriment leurs intérêts et leurs valeurs en fonction de considérations culturelles, sociales, économiques, religieuses, ethniques, politiques, d'orientation sexuelle et d'identité de genre.

- 1.6. La présente Stratégie contribue à répondre au nouveau contexte de la région, à l'expérience accumulée et aux opportunités qui découlent pour la Banque d'une approche structurée, efficace et efficiente dans ses relations avec la société civile. La présente proposition, une fois approuvée par le Conseil d'administration, remplacera le document « *Estrategia para promover la participación ciudadana en las actividades del Banco* » [Stratégie pour la promotion de la participation citoyenne aux activités de la Banque] (GN-2232-5), approuvé le 28 mars 2004.

2. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

- 2.1. La présente Stratégie vise deux résultats principaux :
 - i. Des relations harmonisées et planifiées en interne du Groupe BID avec la société civile, avec des résultats quantifiables qui permettent de mesurer à la fois leur efficacité et la valeur ajoutée de ces relations pour les activités de développement du Groupe BID.
 - ii. Un renforcement du positionnement du Groupe BID en tant que référent technique dans sa connaissance du tissu social de l'Amérique latine et des Caraïbes, grâce auquel la Banque contribue à faciliter des processus de relations effectives entre les gouvernements, le secteur privé, la société civile et les autres acteurs du développement, avec des résultats quantifiables.

3. VISION ET OBJECTIFS

3.1. *Vision* :

Le Groupe BID reconnu comme chef de file pour les relations avec la société civile en vue de maximiser la contribution conjointe au développement des gouvernements, du secteur privé et de la société civile elle-même.

3.2. *Objectifs* :

- a) Tirer parti de l'expertise et renforcer le positionnement du Groupe BID dans le domaine des relations avec la société civile afin de contribuer avec les *gouvernements* de la région à l'avancement de leurs programmes de développement conformément aux stratégies-pays de la Banque.
- b) Soutenir le renforcement des capacités institutionnelles et la participation de la *société civile* afin de fournir de meilleures capacités dans la conception et la mise en œuvre des programmes de développement des pays.

- c) Valoriser l'expérience du Groupe BID et son positionnement en termes de relations avec la société civile afin de maximiser l'impact sur le développement de la mise en œuvre des projets et initiatives du *secteur privé*.

4. CONTEXTE RÉGIONAL ET PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

- 4.1. Les pays de la région ont progressé sur le plan du renforcement des mécanismes de relations avec les citoyens au cours des dernières décennies. Ces progrès ont répondu à des facteurs internes et à des tendances mondiales qui, dans leur ensemble, ont radicalement modifié l'interaction entre le gouvernement, le secteur privé et la société civile. Ces facteurs et tendances pourraient être synthétisés en quatre dimensions décrites ci-après.
- 4.2. **Utilisation massive des nouvelles technologies et des réseaux sociaux¹.** La production et la disponibilité croissantes de données issues de la transformation numérique², ainsi que la réduction spectaculaire des coûts de transaction et la rapidité des flux d'informations ont été des facteurs déterminants pour faciliter la participation de la société civile. Ce changement technologique et la prolifération de nouveaux canaux de communication ont contribué à canaliser une plus grande participation de la société civile, selon des schémas nouveaux qui fonctionnent avec une fluidité sans précédent et se traduisent parfois par une désintermédiation des organisations et groupes de citoyens traditionnels. On peut citer, à titre d'exemple de cette nouvelle fluidité et désintermédiation, les mobilisations contre la corruption où des plateformes et réseaux sociaux ont été utilisés pour organiser des manifestations citoyennes³.
- 4.3. **Maturité croissante des systèmes démocratiques.** Les États de la région ont progressé sur le plan du renforcement de la gouvernance grâce à des mécanismes d'établissement de relations avec les citoyens qui visent une plus grande transparence dans la gestion publique, l'institutionnalisation de la participation de la société civile aux nouvelles lois et politiques, et un processus continu de modernisation de l'État assorti d'une participation accrue des citoyens aux processus décisionnels. Ces avancées ont permis d'améliorer la conception et le suivi des politiques, dont certaines sont devenues des références au-delà de la région⁴. C'est ainsi qu'ont vu le jour des initiatives et des politiques publiques qui renforcent le suivi participatif des citoyens également pour les

¹ La révolution arabe, l'un des événements sociaux majeurs du début du XXI^e siècle, a mis en lumière le rôle puissant des réseaux sociaux numériques comme moyen d'influencer et de changer les structures. « [Social Media as Tool for Social Protest](#) ». Stratfor Worldview 2011. « [Under pressure: campaigns that persuaded companies to change the world](#) », Marc Gunther, The Guardian.

² Voir : « [Government as a Platform](#) », *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. Tim O'Reilly ; The MIT Press Journals, Cambridge.

³ Voir : [Brazil: Overview of Corruption and Anticorruption, Transparency International, 2016](#). « [Mexico's Civil Society Takes on Corruption](#) », Blog de Javier Peña, Associé de programme, International Republican Institute.

⁴ Per exemple, le [Programa Prospera](#) (anciennement « Programa Progresae y Oportunidades ») de transferts conditionnels initialement développé au Mexique a été exporté dans plus de 40 pays d'Amérique latine, d'Afrique et d'Asie.

budgets gouvernementaux⁵, les campagnes et les programmes de participation⁶.

- 4.4. **Nouvelles relations entre la société civile et le secteur privé.** La société civile est devenue l'un des moteurs les plus puissants pour promouvoir une masse critique d'entreprises qui adhèrent aux principes de la responsabilité sociale des entreprises⁷. L'entrepreneuriat quant à lui, de concert avec la société civile, a réagi en définissant des normes spécifiques qui guident le comportement des entreprises dans des secteurs tels que les industries extractives, le secteur automobile, les activités financières et le secteur électronique, entre autres⁸. D'une manière plus générale, les modèles d'affaires reflètent des normes accrues de transparence des opérations du secteur privé du fait de l'adhésion à des réglementations et lignes directrices internationales sur une base volontaire qui incluent le respect des droits de l'homme, des mesures visant à réduire les impacts environnementaux et l'établissement de mécanismes de réparation des dommages⁹.
- 4.5. **Croissance économique et autonomisation de la classe moyenne.** Au cours des dernières décennies, la région a connu une croissance économique importante accompagnée de l'expansion et de l'autonomisation d'une classe moyenne qui exige des services publics plus nombreux et de meilleure qualité. De pair avec l'élargissement de l'accès à l'éducation, on constate une demande accrue de participation aux processus de prise de décisions sur les aspects qui ont une incidence sur les citoyens au niveau individuel et collectif. Cette plus grande autonomisation se traduit également par une demande accrue de reddition de comptes. La réaction récente face aux scandales de corruption dans les secteurs public comme privé¹⁰ témoigne d'un changement de perception. Dans ce contexte, un large éventail de citoyens, y compris, dans une large mesure, la classe moyenne émergente, a exigé que les personnes impliquées répondent de ces accusations dans le cadre de procédures d'enquête qui garantissent l'application régulière de la loi et l'indépendance judiciaire.
- 4.6. Dans ce contexte, le rôle, la visibilité, la capacité d'organisation et le champ d'action de la société civile revêtent une grande importance. Les nouveaux mouvements sociaux ont évolué en intégrant de nouvelles dynamiques d'échange qui se sont étendues pour inclure des groupes traditionnellement marginalisés, ainsi que d'autres qui expriment une communauté d'intérêts. Il s'agit notamment des mouvements ruraux, des alliances de

⁵ Voir : [Open Budget Initiative](#); [Open Data Barometer](#); [Open Government Partnership](#).

⁶ Voir : [Campanías de Gobierno Abierto \(OGP\)](#). Voir : Richard Parker « [Grassroots Activism, Civil Society Mobilization, and the Politics of the Global HIV/AIDS Epidemic](#) ». Brown Journal of World Affairs, Copyright © Printemps / été 2011 (Volume xvii, Numéro ii). Voir : Carruthers, David V. éditeur « [Environmental Justice in Latin America: Problems, Promise, and Practice](#) » (MIT Press, 2008) GE235.L29E58. Voir : Morrissey, Laura « [The Rise of Ethnic Politics: Indigenous Movements in the Andean Region](#) » (Development Magazine) décembre 2009, Volume 52, Numéro 4, pp 495–499. Voir : Zambrano, Liliana, Gomez Isa, Felipe « [Participation of Civil Society in the Colombian Peace Process](#) » (Rapport, Norwegian Peacebuilding Resource Centre) Palgrave Macmillan, juillet 2013.

⁷ Voir : [RSE en América Latina](#), Banque interaméricaine de développement, mai 2011 ;

⁸ Voir : [International Council on Mining and Metals \(ICMM\)](#); [Automotive Industry Action Group](#); [Electronics Industry Citizenship Coalition](#); [Global Social Compliance Programme](#).

⁹ Voir : [Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme](#) pour aider les entreprises à garantir la sécurité de leurs opérations ; [Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme](#) ; [Initiative Devonshire](#) pour l'industrie extractive minière ; [Déclaration des Nations Unies sur le droit au développement](#).

¹⁰ Voir : le Forum économique mondial, [présentation du Président de la BID Luis Alberto Moreno](#).

peuples autochtones¹¹, des organisations de défense des droits des minorités sexuelles, des personnes handicapées et de ceux qui promeuvent l'égalité des genres. L'internationalisation croissante des organisations de la société civile d'Amérique latine et des Caraïbes pour faire face aux problèmes locaux ainsi qu'aux phénomènes mondiaux découlant du processus de mondialisation mérite aussi d'être mentionnée¹². De même, l'évolution des relations de la société civile avec l'État et le secteur privé est allée de pair avec un processus dynamique d'innovation sociale¹³ comprise comme la création, l'inclusion et la diffusion de nouvelles pratiques et idées qui ont contribué à résoudre les problèmes sociaux de manière plus efficace et durable¹⁴.

5. LA BANQUE ET LA SOCIÉTÉ CIVILE

- 5.1. La Banque a développé, modernisé et amélioré ses politiques et mécanismes de transparence et de participation, ainsi que ses politiques opérationnelles en matière de sauvegardes sociales et environnementales.¹⁵ Ces politiques et mécanismes ont non seulement constitué un cadre de référence général pour ces relations, mais ont également contribué à instaurer des relations de confiance entre la Banque et la société civile.
- 5.2. En 2004, la Banque a élaboré et officiellement adopté la première Stratégie de participation citoyenne (GN-2232-5) qui reconnaît cette entité ainsi que l'importance de la participation des citoyens aux activités de la Banque, ainsi que la pertinence du rôle de la société civile dans la région en ce qui concerne les mécanismes participatifs. Au nombre de ses points forts, la Stratégie de participation citoyenne (SPC) a répertorié dans

¹¹ Voir : la Confédération des Nationalités autochtones d'Équateur (CONAIE), la Coordination des Organisations autochtones du Bassin amazonien (COICA) et des groupes urbains tels que le Movimiento Sin Techo.

¹² Voir : [Fórum Social Mundial](#).

¹³ Voir : « *Agents of Change: Strategy and Tactics for Social Innovation* » Sanderijn Cels, Jorrit de Jong, Frans Nauta, Brookings Institution Press, 2012. Harvard Kennedy School, ASH Center for Democratic Governance and Innovation .

¹⁴ Voir : *Principios del Ecuador. Inversionistas Financieramente Responsables / SRI* (« *Latin America Finding its Own Way to Rise to the SRI Challenge* » Global Capital, septembre 2015).

¹⁵ Depuis 2004, la Banque a mis à jour ses mandats et politiques sectorielles opérationnelles. Par exemple, la [Política OP-703 de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias \(GN-2208-20\)](#) [politique OP-703 sur l'environnement et le respect des sauvegardes] a été mise à jour le 19 janvier 2006 ; la [Política OP-704 sobre Gestión del Riesgo de Desastres \(GN-2354-5\)](#) [politique OP-704 sur la gestion des risques de catastrophe] a été révisée le 23 février 2007 ; la [Política OP-708 de Servicios Públicos Domiciliarios \(GN-2716-6\)](#) [politique OP-708 sur les services publics aux ménages] a été approuvée le 11 décembre 2013 ; la [Política OP-761 de Igualdad de Género en el Desarrollo \(GN-2531-10\)](#) [politique OP-761 sur l'égalité des genres dans le développement] a été mise à jour le 3 novembre 2010 ; et la [Política Operativa OP-765 de Pueblos Indígenas \(GN-2386-80\)](#) [politique opérationnelle OP-765 sur les peuples autochtones] a été mise à jour le 27 février 2006. En outre, dans le cadre des réformes de la Neuvième augmentation générale des ressources (BID-9), et dans le Programme d'action pour une meilleure Banque, une nouvelle politique d'accès à l'information ([Política de Acceso a Información \(GN-1831-28\)](#)) a été définie comme instrument pour porter les normes de transparence de la BID au plus haut niveau des pratiques internationales, et cette politique a été actualisée le 12 mai 2010.

un seul document la riche expérience de la Banque en matière de relations avec la société civile ; elle a énoncé les bonnes pratiques de participation et de transparence ; et elle a souligné l'importance des partenariats thématiques avec la société civile. La SPC a également contribué à fournir un cadre analytique sur les domaines et les outils de cette participation. Enfin, la SPC a souligné l'importance de la participation des citoyens en tant qu'atout à prendre en compte dans la conception et l'exécution des activités et projets de la Banque.

- 5.3. S'il est vrai que la SPC a énormément contribué aux domaines susmentionnés, sa mise en œuvre a révélé des aspects qui doivent être traités ou réexaminés dans le contexte actuel. Parmi ces aspects, on peut citer la nécessité : (i) d'avoir une vision commune, ainsi que des axes stratégiques d'action pour l'ensemble du Groupe BID ; (ii) d'une meilleure harmonisation et articulation interne des relations avec la société civile pour l'ensemble du Groupe BID, contribuant à la réalisation des objectifs de développement ; et (iii) d'outils pour la systématisation des informations sur l'ensemble des activités du Groupe BID avec la société civile, notamment la définition de niveaux de référence, des indicateurs et des évaluations régulières. En résumé, la Stratégie n'a pas été consolidée en tant qu'outil interne pour guider les spécialistes sectoriels et opérationnels sur la façon de maximiser la valeur ajoutée des relations avec la société civile dans la conception et la mise en œuvre des activités, opérations, politiques et stratégies de la Banque. La conséquence de ce vide stratégique a été que les activités et les initiatives avec la société civile, qui ont débouché sur l'allocation de ressources, ont été menées de manière isolée sans appliquer des critères de mesure permettant d'en connaître l'efficacité, et cela au détriment de leur durabilité et de leur impact.¹⁶
- 5.4. D'autre part, du point de vue de la prévention et/ou de l'atténuation des conflits avec la société civile et de leurs impacts humains, économiques et financiers, les recherches et l'expérience régionale de la Banque montrent que les investissements à grande échelle tels que les infrastructures sont exposés à des augmentations significatives de leurs coûts financiers en raison de conflits sociaux.¹⁷ Ces conflits sont exacerbés par des relations inadéquates, où les griefs et les préoccupations de la communauté s'accumulent pendant de longues périodes sans être résolus. La plupart des projets d'infrastructure de la Banque qui ont été annulés ou reportés ont été confrontés à des conflits avant le début des opérations.¹⁸ À l'échelle mondiale, d'autres études montrent que des opérations d'investissement à grande échelle telles que celles de l'industrie extractive (de 3 à 5 milliards USD de dépenses de capital) peuvent enregistrer des pertes de l'ordre de 20 millions USD par semaine en termes de valeur actualisée nette à la suite de conflits

¹⁶ Voir : *Grupo BID y Sociedad Civil: Revisión de las acciones de relacionamiento y compromiso 2014-2015* et l'édition *2016-2017*.

¹⁷ Voir : « *Lessons from Four Decades of Infrastructure Project-Related Conflicts in Latin America and the Caribbean* », Groupe BID.

¹⁸ Op cit. « *Lessons from Four Decades of Infrastructure Project-Related Conflicts in Latin America and the Caribbean* », Groupe BID.

sociaux.¹⁹ Cela met fortement l'accent sur la nécessité d'une planification adéquate pour des relations stratégiques avec la société civile qui abordent les scénarios et les défis futurs en conséquence.

6. ENSEIGNEMENTS TIRÉS

6.1. Dans un contexte régional en constante évolution, la Banque a acquis de l'expérience et enrichi ses travaux en s'appuyant sur les enseignements tirés dans le cadre de ses activités opérationnelles, sectorielles et génératrices de savoir. Sur le plan méthodologique, afin de systématiser la gamme des expériences et des enseignements tirés, les activités de la Banque avec la société civile ont été analysées selon cinq axes d'action différents : *information, dialogue, consultations, collaboration et partenariats*.²⁰ En vertu de cette taxonomie, la Banque a tiré du savoir sur : (i) l'importance d'élargir les canaux d'accès à l'information ; (ii) la valeur ajoutée des espaces de dialogue direct ; (iii) le devoir de diligence pour l'efficacité des consultations publiques ; (iv) la collaboration avec la société civile et sa contribution à la base de savoir de la Banque sur la région ; et (v) la mobilisation de ressources obtenues dans le cadre de partenariats stratégiques avec la société civile et sa contribution pour approfondir l'engagement de la Banque auprès de ses bénéficiaires et des parties prenantes. Les principaux enseignements tirés sont résumés ci-après :

6.2. **L'importance d'élargir et de maximiser les canaux d'accès à l'information :** Les différentes unités de la Banque ont progressivement compris l'importance de la transformation numérique et ont intégré l'utilisation de nouvelles technologies et de nouveaux outils tant pour la création de nouveaux espaces d'accès à l'information que pour la collecte de données et la production d'informations. Le Groupe BID a réitéré son engagement à accroître la transparence, la responsabilité et l'accès à l'information, en tant que mécanismes nécessaires pour maintenir et renforcer ses relations avec la société civile. Cette ouverture a favorisé les relations avec les parties prenantes, amélioré la conception et la mise en œuvre des projets et renforcé les résultats en matière de développement. En vertu de ces principes, les différentes unités de la Banque ont progressivement mis en œuvre l'utilisation des nouvelles technologies et d'outils pour collecter et systématiser l'information, ainsi que pour garantir un accès adéquat à celle-ci et, être ainsi en mesure de créer de nouveaux espaces de relations avec la société civile. En outre, l'augmentation de la diffusion d'un plus grand nombre d'informations, le

¹⁹ Voir : Harvard, Queensland et Clark « [Conflict translates environmental and social risk into business costs](#) » D. Franks, R. Davis, A. Bebbington, S. Ali, D. Kemp, M. Scurrah.

²⁰ Voir : les définitions et détails dans « *Grupo BID y Sociedad Civil: [Revisión de las acciones de relacionamiento y compromiso 2014-2015](#)* » et édition de [2016-2017](#).

développement de plateformes de collaboration et l'utilisation d'autres canaux de communication ont facilité l'interaction entre les centres de savoir et les groupes de la société civile à la recherche de solutions aux problématiques du développement les touchant. Ces nouveaux espaces ont contribué à l'établissement de relations plus étroites et plus accessibles avec la société civile qui sont pleinement conformes aux objectifs de transparence de la Banque.

- 6.3. **La valeur ajoutée des espaces de dialogue direct** : La mise en valeur de la contribution potentielle de la société civile nécessite des canaux continus de dialogue direct avec la Banque. C'est pourquoi la Banque est passée d'un dialogue essentiellement axé sur la communication d'informations à un dialogue qui cherche de manière proactive à créer des espaces d'échange pour favoriser la participation des parties prenantes de la société civile. C'est ainsi que la Banque a appris à centraliser ses efforts en créant et en améliorant ses programmes d'échange avec la société civile, ce qui lui a aussi permis d'apprendre et de diffuser les dernières avancées de la Banque sur le plan du développement de l'Amérique latine et des Caraïbes.
- 6.4. La Banque a déployé des efforts considérables pour créer et promouvoir des espaces de *dialogue* technique et sectoriel avec des échanges critiques et constructifs dans divers domaines. Ce dialogue a représenté un effort institutionnel majeur qui a bénéficié d'un fort engagement et de la participation de la haute direction, ainsi que de spécialistes opérationnels et sectoriels. Cette participation a donné lieu à un rapprochement large et inclusif avec les organisations de la société civile (OSC) traditionnelles et émergentes qui a contribué non seulement à la capacité de la Banque de contribuer à l'élaboration de programmes de développement à valeur partagée, mais aussi à la connaissance réciproque des capacités et des forces.
- 6.5. En outre, la Banque a mis en place un réseau d'OSC qui a ensuite donné naissance aux Groupes consultatifs de la société civile (ConSoC).²¹ En tant qu'interlocuteurs pour l'échange régulier d'*informations et le dialogue*, les ConSoC ont contribué à développer les capacités et à consolider les relations de la Banque avec les OSC dans les pays. Les ConSoC se sont avérés être un outil utile pour le rapprochement de la Banque avec la société civile dans les pays. Le renforcement de la participation et de la représentation au sein des ConSoC des communautés périurbaines et rurales nécessite encore des efforts supplémentaires. En outre, un autre point à améliorer concerne l'optimisation de la composition des ConSoC conformément aux activités de la Banque dans le pays.

²¹ Voir : les antécédents des ConSoC, les « [Consejos Asesores de Sociedad Civil del BID: Análisis y Propuesta de Funcionamiento](#) » [Conseils consultatifs de la société civile de la BID : Analyse et proposition de fonctionnement], 2010.

- 6.6. **Le devoir de diligence pour l'efficacité des consultations publiques** : La Banque a renforcé sa connaissance de l'Amérique latine et des Caraïbes au moyen de processus de *consultations publiques*.²² Les consultations publiques lui ont permis de recueillir des contributions pertinentes pour la conception et la mise en œuvre des politiques, stratégies et opérations. La riche expérience de la Banque en a fait un pôle de savoir dépositaire de bonnes pratiques du devoir de diligence pour l'inclusion opportune de la société civile dans les processus de consultation publique. La Banque a également appris que les processus de consultation présentent des particularités réglementaires sectorielles et géographiques dépassant parfois les domaines définis dans ses Politiques opérationnelles. De ce fait, les processus de devoir de diligence en matière de consultations bénéficient de l'élargissement et de la mise à jour continus du savoir sur les cadres réglementaires sectoriels pour les consultations publiques, ainsi que des politiques de transparence et de participation applicables dans chaque pays.
- 6.7. **La collaboration avec la société civile enrichit la base de savoir de la Banque sur la région** : Les OSC et la Banque ont mis en commun leur savoir et leurs expériences conjointes dans divers domaines en diffusant ce savoir et ces bonnes pratiques au niveau sectoriel, notamment : (i) la production et la diffusion de produits du savoir, (ii) les expériences sur les mécanismes de prestation de services au niveau communautaire, (iii) la canalisation des influences dans la conception des politiques publiques (*lobbying*) ; (iv) le savoir et les perspectives alternatives pour réduire l'écart entre les genres ; (v) la connaissance des répercussions du changement climatique sur la sécurité alimentaire, la biodiversité et le tourisme durable, entre autres. Il convient de mentionner en particulier la collaboration de la Banque avec les OSC dans le cadre de programmes de renforcement des capacités institutionnelles conçus par la Banque pour la société civile, dont les résultats préliminaires témoignent de la contribution de la Banque à l'enrichissement du capital humain de la région et à l'amélioration progressive de la transparence de la gestion des fonds des OSC et de leur responsabilité.
- 6.8. Grâce à cet échange de savoir, la Banque est maintenant mieux placée pour : (i) structurer des espaces de coopération en favorisant les relations entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile ; (ii) renforcer son savoir sectoriel en créant des produits du savoir avec des OSC expertes sur des questions spécifiques et dans des territoires déterminés ; (iii) accroître sa connaissance du tissu social aux niveaux régional et national en collaborant avec un éventail diversifié d'OSC.
- 6.9. **Les partenariats stratégiques avec la société civile permettent de mobiliser des ressources et d'approfondir les relations de la Banque avec les bénéficiaires et les parties prenantes** : Les OSC sont devenues des acteurs pertinents dans la prestation de

²² Voir : BID - *Consultas Públicas con Sociedad Civil: Guías para Agencias Ejecutoras Públicas y Privadas* et sa mise à jour, 2018-2019. Voir : BID « *Meaningful Stakeholder Consultation* » Kvam, Reidar.

divers types de services publics, tant en raison de leur expertise technique que de leur connaissance des réalités locales. La Banque a cultivé des alliances stratégiques avec les OSC qui en font des partenaires pour la conception et l'exécution des projets et activités de la Banque. Ces partenariats ont été particulièrement pertinents pour assurer une présence dans les communautés situées dans des régions difficiles d'accès ou à faible connectivité.

- 6.10. Les partenariats entre la Banque et les OSC et le travail conjoint que cela implique ont également permis d'obtenir des ressources financières et humaines de ces organisations. La Banque a également compris l'importance de disposer de mécanismes pour identifier les OSC qui fonctionnent de manière transparente, qui disposent de la capacité de rendre des comptes sur leur gestion et qui représentent légitimement un ensemble de bénéficiaires définissant le mandat de ces OSC.²³ En outre, la Banque a favorisé des *partenariats* pour la conception conjointe et la mise en œuvre de programmes pilotes ;²⁴ des campagnes de sensibilisation pour faire face à des situations d'urgence sanitaire et/ou à des catastrophes naturelles,²⁵ des actions de suivi participatif dans le cadre d'initiatives visant à soutenir les efforts de transparence des gouvernements et du secteur privé, entre autres.

7. JUSTIFICACION

- 7.1 Dans ce contexte, les relations de la Banque avec la société civile s'inscrivent à la fois dans le contexte régional et dans le cadre de l'expérience de la Banque, des enseignements tirés et de sa Stratégie institutionnelle²⁶. Cette dernière souligne *l'importance croissante de la participation citoyenne à la formulation et à la mise en œuvre des politiques publiques*. En outre, pour préserver les acquis du développement et faire en sorte que l'Amérique latine et les Caraïbes continuent de progresser pour devenir une région plus prospère et plus inclusive, les principales contraintes structurelles du passé de la région et les défis émergents de l'environnement actuel doivent être traités ensemble. La région doit *réduire les inégalités et la pauvreté, stimuler la productivité et l'innovation et renforcer l'intégration économique*. La pauvreté extrême continue de

²³ Les OSC elles-mêmes exécutent des programmes répondant à un large éventail d'intérêts qui, souvent, n'apparaissent pas à première vue et qui nécessitent une évaluation et une expertise pertinentes.

²⁴ Voir, par exemple, une série d'initiatives lancées par le MIF : le mécanisme pilote [Bono de Impacto Social](#) [Obligation à impact social] en Colombie démontre l'efficacité obtenue lorsque les secteurs public, privé et social œuvrent ensemble. Le partenariat pionnier [Nuevos Empleos y Oportunidades \(NEO\)](#) [Nouveaux emplois et opportunités], présent dans 10 pays de la région, permet aux entreprises, aux gouvernements et à la société civile d'apporter des ressources, du savoir et des compétences pour [mettre en œuvre des solutions efficaces et durables pour l'emploi des jeunes](#). Le [Programme Fonds technologique pour le Programme d'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi](#) cofinancé par le MIF et Microsoft et exécuté par une fondation argentine, en collaboration avec 29 organisations de la société civile dans neuf pays.

²⁵ Voir : [Grupo BID y Sociedad Civil: Revisión de las acciones de relacionamiento y compromiso 2014-2015](#) [Le Groupe BID et la société civile : examen des relations de coopération 2014-2015] et édition [2016-2017](#).

²⁶ [Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020](#) [Mise à jour de la Stratégie institutionnelle 2010-2020] Banque interaméricaine de développement, mars 2015.

toucher 80 millions de personnes et se concentre de manière disproportionnée parmi les femmes et les enfants et dans des groupes spécifiques, tels que les communautés autochtones et d'ascendance africaine, ainsi que les habitants des zones rurales et des peuplements urbains précaires.

7.2 La présente stratégie est justifiée sur plusieurs plans, dont notamment les quatre suivants :

7.3 **Mission et valeurs de la Banque** : L'inclusion de la société civile est essentielle à la réalisation des mandats et des valeurs du Groupe BID. Grâce aux relations stratégiques qu'elle a nouées avec la société civile, la BID est mieux à même de comprendre les défis du développement des pays et de la région dans son ensemble et de contribuer ainsi aux efforts de développement des gouvernements et du secteur privé en faveur du développement économique et social.

7.4 **Durabilité** : La participation et l'inclusion opportunes et stratégiques de la société civile constituent un atout pour la durabilité des initiatives et des opérations de la Banque.²⁷ L'implication et l'engagement des bénéficiaires génèrent des opportunités de développement basées sur des objectifs communs qui contribuent à la légitimité de ces initiatives et des opérations publiques et privées sur le long terme.²⁸ De même, la coopération de la Banque avec la société civile en termes d'échange d'informations, de dialogue et de savoir sur la mise en place de mécanismes participatifs et de transparence contribue à la durabilité des activités soutenues par la Banque, qui nécessitent des engagements à long terme tels que la réduction des disparités entre les genres et l'autonomisation des femmes ; la promotion de la diversité pour l'accès au capital et à l'éducation ; le soutien dans la mise en œuvre des programmes climatiques,²⁹ notamment. Enfin, des relations planifiées contribuent également à la durabilité des opérations grâce à l'utilisation de nouveaux outils tels que le suivi participatif pour la responsabilité et la transparence.

7.5 **Risques** : Les relations stratégiques avec la société civile contribuent à atténuer les risques de conflit associés aux opérations et leurs coûts connexes.³⁰ L'implication planifiée et directe de la Banque auprès des parties prenantes permet de connaître les perceptions et préoccupations concernant les projets, tout en permettant de fournir des informations directes sur ces opérations. L'échange direct avec la société civile est également crucial pour discerner les intérêts des parties prenantes et leur représentativité par rapport à la volonté de la majorité des bénéficiaires d'une opération³¹. Cet échange dans les deux sens élargit à son tour les possibilités de limiter les conflits potentiels (et

²⁷ Voir : [Le Partenariat mondial pour le développement](#).

²⁸ Voir : « [The Importance of Stakeholder Ownership for Capacity Development Results](#) », Nicola Smithers, Institut de la Banque mondiale, 2011 et [Programme des Nations Unies pour le développement](#).

²⁹ Voir : « [Promoting Sustainable Development Through More Effective Civil Society Participation in Environmental Governance](#) ». Une sélection d'études de cas par pays sur les projets UE-ONG, un projet mondial financé par l'Union européenne (UE), mis en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et exécuté et cofinancé par le Programme de microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Voir par exemple : BID [Diagnostico sobre el avance de las agendas de cambio climático de los gobiernos de la región sumando a la sociedad civil de LAC para la implementación de los INDC](#).

³⁰ Voir : OCDE : [Impulsando productividad y crecimiento inclusivo en Latinoamérica](#).

³¹ Voir : « [Lecciones de cuatro décadas de conflictos sociales respecto a proyectos de infraestructura en América Latina y el Caribe](#) ».

les coûts associés) ou, le cas échéant, d'améliorer le processus décisionnel à cet égard³².

7.6 Innovation sociale et résultats : La participation planifiée des citoyens à la conception et à la prestation de services publics modifie favorablement la conception traditionnelle du rôle de l'État, du secteur privé et de la société civile elle-même^{33,34}. Leur participation a le potentiel de favoriser l'innovation sociale en offrant de nouvelles solutions contribuant à réduire les coûts et à accroître la satisfaction des citoyens³⁵. La collaboration de la Banque avec la société civile peut s'appuyer sur ce potentiel et contribuer à la conception et à la mise en œuvre de politiques plus adaptées et plus équitables³⁶.

8. AXES STRATÉGIQUES

- 8.1. Compte tenu du contexte de la région, des antécédents, des enseignements tirés et en application de la vision et des objectifs visant à obtenir les résultats escomptés de cette Stratégie, la Banque planifiera ses relations avec la société civile de manière proactive en prenant des mesures quantifiables axées sur la réalisation des objectifs à long terme, suscitant la confiance d'emblée.
- 8.2. La Banque se concentrera donc sur cinq axes stratégiques : (i) *renforcer et développer les capacités internes de collecte, de traitement et d'accès à l'information pour les relations avec la société civile* ; (ii) *renforcer l'intégration d'espaces de dialogue direct avec la société civile* ; (iii) *optimiser et ajuster les processus de consultations publiques* ; (iv) *personnaliser et élargir les espaces de collaboration avec la société civile* ; (v) *optimiser la valeur des partenariats stratégiques avec la société civile*.
- 8.3. **Renforcer et développer les capacités internes de collecte des informations et d'accès aux informations.** La Banque mettra l'accent sur le renforcement des capacités pour l'accès aux informations stratégiques et leur traitement. Ces actions permettent à la Banque de : (A) fournir directement à la société civile plus d'informations sur les activités de la Banque ; (B) améliorer activement l'identification, la production, l'application et la diffusion des informations pour : (i) contribuer à anticiper et à comprendre les tendances et perceptions de la société civile ; (ii) soutenir les processus de prise de décisions des différentes parties en ce qui concerne ces tendances ;³⁷ (iii) nourrir le dialogue de la Banque avec les gouvernements, le secteur privé et la société

³² Harvard, Queensland et Clark « [Conflict translates environmental and social risk into business costs](#) » D. Franks, R. Davis, A. Bebbington, S. Ali, D. Kemp, M. Scurrah.

³³ Voir : Forum économique mondial Forum 2013 « [The Future Role of Civil Society](#) ».

³⁴ Voir : « [Building more effective, accountable, and inclusive institutions for all](#) » Élément 6, Document 1 OCDE.

³⁵ Voir : « [Civil Society and the Integration of Climate Change Risks into Planning and Policy-making](#) » Rapport du World Resources Institute.

³⁶ Voir : « [Participatory Governance: Engaging Citizens for Development, including the Millennium Development Goals \(MDGs\)](#) » Comité d'experts de l'administration publique des Nations Unies (CEPA), Note d'orientation n° 1.

³⁷ Voir : « [A Guide to Solving Social Problems with Machine Learning](#) », Jon Kleinberg, Jens Ludwig, Sendhil Mullainathan, Harvard Business Review, 2016.

civile elle-même sur la base de données et de nouvelles informations. Les mesures prises dans le cadre de cet axe stratégique sont conformes aux efforts de transparence énoncés dans la Politique d'accès à l'information.³⁸

- 8.4. Par exemple, dans le cadre de cet axe, la Banque pourra promouvoir l'utilisation interne d'outils d'analyse ; la création de réseaux spécifiques avec la société civile permettant la diffusion d'informations sectorielles ; l'utilisation stratégique de plateformes numériques et de réseaux sociaux permettant la diffusion des activités des gouvernements, du secteur privé et de la société civile sur un même secteur et une même zone géographique ; la réalisation d'activités de formation et l'élaboration de guides des bonnes pratiques dans l'utilisation des informations pour les relations avec la société civile dans le cadre des projets et initiatives de la Banque.
- 8.5. **Renforcer l'intégration d'espaces de dialogue direct avec la société civile.** La Banque s'efforcera de renforcer sa position privilégiée afin de consolider les processus de dialogue direct – Banque-société civile – et de contribuer aux espaces d'interaction entre la société civile, les gouvernements et le secteur privé. Ce renforcement de son positionnement permettra à la Banque : (i) de contribuer à générer des programmes de valeur partagée avec la société civile ; (ii) d'approfondir les relations constructives qui rapprochent les parties prenantes et génèrent la confiance entre elles ; (iii) d'identifier et de développer de nouvelles relations avec des groupes émergents.
- 8.6. Par exemple, dans le cadre de cet axe, la Banque s'efforcera de renforcer le transfert de savoir dans les forums annuels du Groupe BID avec la société civile ; de consolider et d'affiner l'efficacité du rôle des ConSoc en tant que groupes de dialogue pour l'avancement des stratégies-pays et des stratégies sectorielles ; de soutenir les actions pour renforcer les capacités de la société civile à structurer des dialogues avec les gouvernements et le secteur privé ; de renforcer les capacités de ses équipes opérationnelles pour mener des dialogues constructifs avec la société civile ; de promouvoir et d'intégrer des mesures pour encourager la diversité et la perspective de genre dans les dialogues directs avec la société civile.
- 8.7. **Optimiser et ajuster les processus de consultations publiques.** La Banque continuera d'adopter de nouvelles pratiques fondées sur les contextes et les enseignements tirés afin d'optimiser davantage le travail opérationnel des spécialistes dans la conduite de consultations publiques efficaces. Cette mise à jour continue permettra à la Banque : (i) d'adapter les processus de consultation aux particularités du secteur, (ii) de connaître et d'inclure les cadres réglementaires locaux en évolution constante ; (iii) de renforcer le rôle des consultations pour améliorer la conception et l'exécution des projets.
- 8.8. Par exemple, dans le cadre de cet axe, la Banque s'efforcera de former son propre personnel à la réalisation de consultations publiques efficaces ; elle élaborera et mettra à jour des lignes directrices sur les cadres réglementaires sectoriels applicables dans chaque pays ; elle renforcera sa position en tant que référent technique en favorisant la diffusion de lignes directrices sur le devoir de diligence en matière de consultations publiques pour

³⁸ [Política de Acceso a Información \(GN-1831-28\)](#) [Politique d'accès à l'information].

les opérations des secteurs public et privé.

- 8.9. **Individualiser et élargir les espaces collaboratifs avec la société civile.** La Banque continuera de favoriser l'échange de savoir avec la société civile afin d'accroître la capacité de la Banque à offrir de nouvelles solutions aux problèmes de développement de la région. Cet échange permettra à la Banque : (i) de recueillir et d'évaluer le savoir et les nouvelles approches de développement émanant de la société civile afin d'améliorer les initiatives de la Banque ; (ii) de mobiliser des ressources en coordonnant les programmes de savoir ; (iii) de contribuer au savoir et aux capacités des organisations de la société civile pour améliorer ses relations stratégiques avec les parties prenantes.
- 8.10. Par exemple, dans le cadre de cet axe, la Banque encouragera les opportunités pour favoriser l'échange de savoir pour l'innovation sociale émanant de la société civile ; coordonnera les programmes de savoir thématique avec la société civile ; renforcera l'accès des OSC aux réseaux de savoir pertinents ; appuiera les activités de formation institutionnelle des OSC ; encouragera la consolidation/formation d'espaces de collaboration sectorielle avec la société civile.
- 8.11. **Maximiser la valeur des partenariats stratégiques avec la société civile.** La Banque favorisera la recherche de partenaires stratégiques au sein de la société civile qui contribuent à soutenir l'efficacité et l'efficience des programmes de la Banque. Ces partenariats permettront à la Banque : (i) de développer de nouveaux canaux pour atteindre les populations cibles ; (ii) de mobiliser des ressources humaines et financières externes ; (iii) d'optimiser le soutien dans la prestation des services publics.
- 8.12. Par exemple, dans le cadre de cet axe, la Banque s'efforcera de catalyser et de mobiliser de nouvelles ressources financières auprès d'organisations philanthropiques intéressées par le développement dans la région, et explorera les possibilités de mettre à l'échelle les programmes pilotes de la Banque avec la société civile.

9. PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

- 9.1. *Inclusivité* : Les relations du Groupe BID avec la société civile se conçoivent comme un atout qui se nourrit de l'inclusivité, c'est-à-dire des relations visant à conjuguer les diverses capacités, expériences et savoir qui contribuent le mieux aux activités de développement, en tirant parti des ressources dans les secteurs et opérations où le Groupe BID mène des activités. Dans cette perspective, les relations avec la société civile doivent être pleinement cohérentes avec la Stratégie institutionnelle de la Banque, notamment en tenant compte des dimensions de genre et de diversité.

- 9.2. *Durabilité* : Les relations de la Banque avec la société civile visent à contribuer aux efforts des gouvernements, du secteur privé et des citoyens pour le développement économique et social des pays. Par conséquent, les relations avec la société civile sont considérées comme un atout à préserver dans la perspective d'obtenir des résultats à long terme.
- 9.3. *Flexibilité* : Les relations avec la société civile doivent être flexibles et fondées sur les spécificités locales. Cette flexibilité souligne la nécessité d'interpréter, d'adapter, de planifier et de mettre en œuvre la Stratégie en fonction du contexte propre à chaque pays, dans la mesure où les processus d'établissement de relations sont façonnés par des paramètres institutionnels, culturels et politiques qui varient d'un pays à l'autre.

10. CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

- 10.1. *Rôles pour la mise en œuvre* : Le Représentant, en sa qualité de représentant unique du Groupe BID, est responsable de la mise en œuvre des axes stratégiques de la présente Stratégie au niveau du pays, en veillant à ce que cette mise en œuvre soit adaptée au contexte local. Ce leadership exigera une coordination et une anticipation adéquates des actions et activités du Représentant en matière de savoir et d'appui aux activités régulières des spécialistes sectoriels et opérationnels du Groupe BID (BID, BID Invest et MIF) avec la société civile. Les spécialistes sectoriels et opérationnels du Groupe BID seront à leur tour responsables, dans leurs domaines de compétence respectifs, d'aligner leurs activités avec la société civile sur les axes stratégiques de la Stratégie. VPC/VPC sera responsable de la mise en œuvre de la Stratégie au niveau régional, ainsi que de la structuration des ressources internes et externes du Groupe BID pour atteindre les objectifs de la Stratégie.
- 10.2. *Planification* : La mise en œuvre de cette Stratégie nécessitera une planification des activités et des actions par axe stratégique afin de pouvoir coordonner les activités et de maximiser les ressources disponibles à l'avance. Une telle planification visera à établir avec la société civile des relations qu'il sera possible de construire, de mesurer et de maintenir.
- 10.3. *Plan d'action* : Aux fins de la mise en œuvre de la présente Stratégie, une fois approuvée par le Conseil d'administration, la Direction préparera et approuvera un plan d'action. Ce plan d'action comprendra des lignes directrices pour la mise en œuvre de la Stratégie, y compris des indicateurs mesurables et comparables par résultat et par axe stratégique qui permettront d'évaluer l'allocation des ressources pour une activité donnée et à la lumière de sa durabilité, de son niveau d'accès, de participation et des possibilités qu'elle offre. Sous la direction et la coordination de la Vice-présidence pour les pays, le plan d'action pourra faire l'objet de mises à jour régulières.

11. CONCLUSIONS ET PLAN D’ACTION

- 11.1. Avec l’approbation de cette Stratégie, la Direction préparera son plan d’action, avec des lignes directrices pour sa mise en œuvre, qui sera soumis pour information au Comité de programmation du Conseil d’administration de la BID et au Comité du Conseil d’administration de la SII dans un délai de 180 jours. Ce délai répond à la nécessité de faire intervenir différents départements et divisions du Groupe BID, compte tenu de la nature transversale de cette thématique. Le plan d’action servira de guide pour la mise en œuvre à l’intention des Représentants dans les pays, des spécialistes opérationnels et sectoriels du Groupe BID lors de la mise en œuvre des politiques et stratégies et de la conception des opérations en ce qui concerne les possibilités d’établir des relations avec la société civile.
- 11.2. La [liste des représentants des gouvernements, de la société civile et du secteur privé participant](#) au vaste processus de consultations publiques présentes et virtuelles, les [contributions reçues au cours du processus de consultation ainsi que les sections où elles ont été incorporées](#) sont incluses.